



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA
CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Mauricio Antonio Espinosa Dñiquez

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas

Loja - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

Doctor.

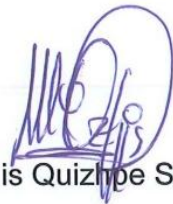
Luis Quizhpe Salinas.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que luego de haber revisado de manera prolija la investigación de Tesis Titulada **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**; previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas, presentada por el Sr. **Mauricio Antonio Espinosa Iñiguez**, y una vez que ha cumplido con las normas de graduación que exige la Universidad Nacional de Loja; autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

Loja, Agosto de 2015



Dr. Luis Quizhpe Salinas

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo, **Mauricio Antonio Espinosa Iñiguez**, declaro ser la autor del presente trabajo de tesis e eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: Mauricio Antonio Espinosa Iñiguez

Firma: 

Cédula: 1103785794

Fecha: 06 de Agosto 2015

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

Yo, Mauricio Antonio Espinosa Iñiguez, declaro ser autor de la tesis titulada **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, como requisito para optar al grado de **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional: Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 06 días del mes de Agosto de dos mil quince, firma el autor.


Firma:.....

Autor: Mauricio Antonio Espinosa Iñiguez

Cédula: 1103785794

Dirección: Loja, Av. 8 de Diciembre y Chantaco (San Vicente)

Correo Electrónico: mauri08espinosa@hotmail.com

Celular: 0999193206

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas

Tribunal de Grado: Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. **(PRESIDENTE)**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc. **(VOCAL)**

Ing. Edison Espinosa Bailón Mg. Sc. **(VOCAL)**

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a la Modalidad de Estudios a Distancia de la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, como también a toda la planta docente y administrativa perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas, quienes contribuyeron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo de la tesis.

De manera muy especial al Dr. Luis Quizhpe, director de tesis, quien supo orientar y brindarme la asesoría necesaria para lograr la culminación de la misma.

El Autor

DEDICATORIA

Con AMOR, a Dios, por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. A mi familia quienes me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas para convertirme en una mujer profesional.

Con CARIÑO, admiración y pleitesía a la Universidad Nacional de Loja, a todos quienes fueron mis maestros, por sus conocimientos impartidos.

Con AFECTO, a mis queridos compañeros, que con el mismo afán de superación y compañerismo han llenado de alegría mi vida al concluir un nuevo reto de estudios en esta noble institución.

Mauricio

a. TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA,
PROVINCIA DE LOJA”**

b. RESUMEN

La inestabilidad económica y política que sufrió por muchos años el Ecuador ocasionó la quiebra de muchas empresas y la salida de otras del país, afectando al sector del transporte de carga, debido al encarecimiento de su trabajo y los altos costos de operación que no permitían mejorar sus servicios.

A pesar de que los problemas políticos y económicos continúan en el país, la situación ha mejorado en los últimos años respecto a la actividad productiva de las industrias, dando lugar al incremento de las exportaciones e importaciones así como al desarrollo comercial dentro del país, siendo el transporte pesado un factor importante de la economía nacional al movilizar los productos e insumos dentro y fuera del país.

En vista de que la demanda de transporte de carga se ha incrementado, los transportistas se han visto en la necesidad de mejorar sus servicios, para lo cual se han asociado a través de la formación de cooperativas y compañías de carga permitiéndoles alcanzar condiciones más favorables para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, al ser el Ecuador un mercado de transporte de carga atractivo, está presente la competencia de transportistas locales así como de compañías transnacionales de carga que han logrado nacionalizarse y operar legalmente en el país.

La Cooperativa de Transporte de Carga Pesada CITAL en sus inicios fue

una empresa líder en la Provincia, ya que al contar con quince socios disponía de trabajo suficiente para sus miembros, en la actualidad por la falta de organización ha ido perdiendo competitividad y posicionamiento en el mercado, razón por la cual los socios se han visto obligados a depender de otras empresas de transporte.

Una alternativa de solución que se plantea para la CITAL, es el Diseño de un Plan de Marketing, lo cual posibilitará la realización del análisis de su situación y en base a los resultados aportar con un direccionamiento empresarial, de modo que el planteamiento constituya un apoyo viable a la gestión administrativa de la empresa.

El desarrollo de este Plan de Marketing permitirá a la Cooperativa de Transporte de Carga Pesada CITAL plantear y evaluar las estrategias a proponer para mejorar la situación actual de la empresa.

Dentro de los resultados de la investigación la matriz EFE se pudo determinar que cuenta con una ponderación de 2,41 lo que da a entender que la empresa cuenta con un potencial interno donde puede enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Mientras que la matriz EFI cuenta con una ponderación de 2,44 que da a entender que existe problemas de las fortalezas y las debilidades.

El presupuesto del proyecto es el siguiente:

PROYECTOS	COSTO
REALIZAR PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 2.657,20
REALIZAR CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 1.800,00
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 1.600,00
LOGRAR UN DESARROLLO TECNOLÓGICO ADECUADO Y DINAMICO	\$ 700,00
TOTAL	\$ 6.757,20

Elaborado: El Autor

SUMMARY

Economic and political instability that suffered for many years the Ecuador caused the bankruptcy of many companies and the departure of others in the country, affecting the freight transportation sector due to rising of their work and the high operating costs did not allow improve their services. Although the political and economic problems remain in the country, the situation has improved in recent years regarding the production activity of industries, leading to increased exports and imports as well as business development in the country, with Heavy transport an important factor in the national economy to move goods and supplies in and out of the country. Since the demand for freight transportation has increased, carriers have found it necessary to improve their services, which have been linked through the formation of cooperatives and freight companies allowing them to achieve more favorable conditions for the development of their activities. However, as the Ecuador market attractive freight transport, competition from local carriers and cargo transnational companies that have managed to become citizens and legally operate in the country is present.

Cooperative Heavy Haulage Cital in the beginning was a leader in the province, and that having fifteen partners have sufficient work for its members, at present by the lack of organization has been losing competitiveness and positioning market, which is why the partners have been forced to rely on other carriers.

An alternative solution is proposed for Cital, is the design of a marketing plan, which will enable the completion of the analysis of their situation and based on the results contribute to a business address, so that the approach would constitute a support viable administrative management of the company. The development of this marketing plan will allow the Cooperative Freight Heavy Cital raise and evaluate strategies to propose to improve the current situation of the company.

Among the results of the investigation it was determined EFE matrix which has a weighting of 2.41 which implies that the company has an internal potential which can confront the threats and seize the opportunities offered by the market.

While the IFE Matrix has a weighting of 2.44 which suggests that there problems strengths and weaknesses.

The project budget is as follows:

PROJECT	COST
ADVERTISING FOR HEAVY TRANSPORT COOPERATIVE CITAL	\$ 2.657,20
TRAINING FOR EMPLOYEES OF HEAVY TRANSPORT COOPERATIVE CITAL	\$ 1.800,00
IMPROVE THE POSITIONING OF HEAVY TRANSPORT COOPERATIVE CITAL CITAL	\$ 1.600,00
ACHIEVE PROPER TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND DYNAMIC	\$ 700,00
TOTAL	\$ 6.757,20

Prepared: The Author

c. INTRODUCCIÓN

La falta de planificación ha sido la causa principal de la inadecuada toma de decisiones, influyendo negativamente en los resultados, provocando la pérdida de participación en el mercado. La carencia de organización, retrasos tecnológicos y falta de capacitación del personal, provocan una deficiente administración de los recursos que posee la Cooperativa CITAL, lo cual afecta directamente la rentabilidad del negocio.

Para disminuir los problemas que presenta la empresa y mejorar su gestión actual, se ve la necesidad de realizar un estudio que permita mejorar el desarrollo en la Cooperativa CITAL.

El contribuir con el mejoramiento de la gestión de la Cooperativa CITAL, permitirá mantener y crear fuentes de trabajo, cuyos beneficiarios inmediatos serán el propietario y empleados de la entidad en estudio.

El objetivo del presente trabajo fue proponer un Plan Estratégico para la Cooperativa CITAL, que permita mejorar su gestión administrativa y aprovechar las oportunidades que se encuentran en su entorno.

Además se realizó un análisis y diagnóstico de la situación interna y externa actual de la Cooperativa CITAL en base al FODA, con la finalidad de conocer los factores que inciden positiva y negativamente en los resultados de la empresa. Se delimitó los objetivos estratégicos en base los resultados del FODA. Se definió estrategias corporativas y funcionales necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados. Concluyendo con la

elaborar el Plan de acción para definir las tareas y acciones a realizar a más de conocer en detalle la inversión necesaria para la puesta en marcha de los objetivos.

Los Materiales y Métodos que son las diferentes herramientas y técnicas que se utilizó (método científico, analítico, sintético, inductivo y deductivo; Técnica de la observación, entrevista, encuesta, y determinación del tamaño muestral).

El trabajo de investigación consta de la siguiente estructura: el Resumen; la Introducción; la Revisión de Literatura donde abarcan los contenidos teóricos recopilados de distintas fuentes bibliográficas, luego el trabajo consta de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, posteriormente figura un diagnóstico de la evaluación interna y externa de la empresa. Además consta la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cadena de valor, la matriz de Evaluación de Factores externos (EFE), las cinco fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo, ponderación, matriz FODA., matriz de alto impacto, objetivos estratégicos y se realizo cada uno de los presupuestos.

Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones basadas en un breve análisis del trabajo investigado. Finalmente se detalla la bibliografía; concluyendo con la elaboración de anexos y el índice.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

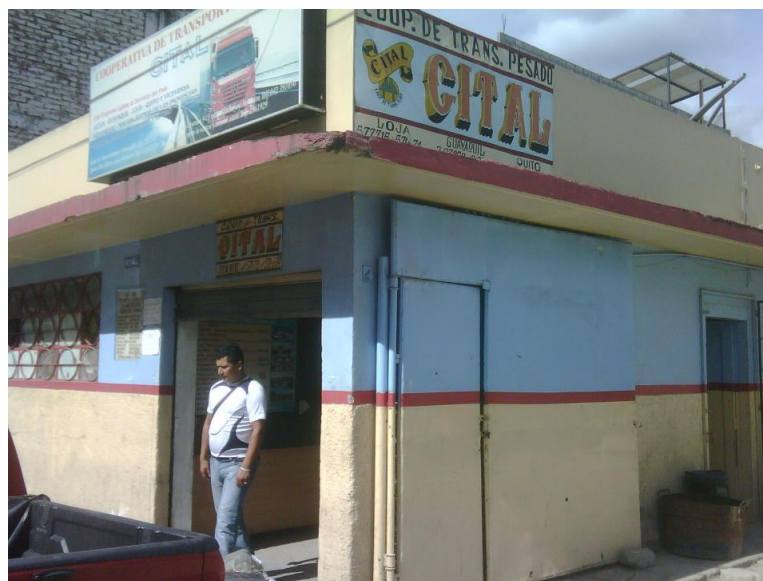
MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica

La COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL creada en el año de 1970 y constituida el 20 de Abril del año de 1972, fecha en la que se recordara y se celebrara un año más de su inicio y se realizara estas festividades en honor a JESUS DEL GRAN PODER, siendo el promotor de esta creación el señor Raúl Campana secundado por personas interesadas de esta Azaña. Estableciendo sucursales en las ciudades de Quito Guayaquil, Cuenca, Ambato y su Casa Matriz en Loja.

Esta empresa fue creada con el propósito de servir a la ciudadanía lojana desde todos los rincones del Ecuador, con los principios de respeto y educación que caracteriza a los lojanos, ciudad castellana por excelencia.





Estableciendo el eslogan que caracterizara a la empresa “UNA EMPRESA LOJANA AL SERVICIO DEL PAIS”.

Socios que Conforman CITAL:

1. AURELIANO ALVARADO
2. ALBERTO AMBOLUDI
3. ULISES ARMIJOS
4. GUILLERMO BRAVO
5. GEOVANNY CABRERA
6. ROSA CABRERA
7. ERAS CORDERO
8. ALCIVAR ESPINOSA
9. MAURICIO ESPINOSA
10. PATRICIO GONZÁLEZ
11. RAFAEL GONZÁLEZ

12. SALVADOR GUAMÁN

13. LUIS MONTOYA

14. MARCELO PÉREZ

15. JOSÉ MIGUEL VACA

Dirección:

Av. Lauro Guerrero 11-44 E/ Mercadillo y Azuay

Ubicación:

LOJA, LOJA, Ecuador

Teléfono:

07-2571674 07-2577715

Celular:

0982465088

E-mail:

<http://www.edina.com.ec/5269/11/890/cooperativa-de-transportes-pesados-cital/cooperativas-de-transportes>

Transporte en Ecuador

Movilizarse dentro del Ecuador y sus ciudades es sencillo; sin embargo hay que conocer algunos consejos para llegar de un lugar a otro de la manera más rápida y segura.

Buses Urbanos

En las grandes ciudades se puede llegar prácticamente a cualquier

lugar por medio de un bus. El servicio es bastante barato y hay una gran cantidad de unidades que solo llevan pasajeros sentados. Los buses empiezan a circular desde muy temprano (05:30) pero es común que en la noche no trabajen hasta muy tarde (10:00).

Trolebús

Es el sistema de transporte urbano más moderno y eficiente del país. Grandes buses articulados circulan por vías exclusivas y con paradas fijas. El servicio es barato y junto al servicio de buses integrados (unidades que trabajan de manera integrada al trolebús y ecovía), atraviesan de un extremo a otro de la ciudad. Puede resultar un poco apretado en los horarios de entrada y salida de oficinas. El servicio sólo funciona en Quito, desde las 06h00 hasta las 24h00.

Taxis

El servicio de taxis es otra forma de trasladarse de un lugar a otro. En general el servicio es bueno, las unidades son nuevas y los taxistas están dispuestos a ayudar a los turistas. En Quito, se puede tomar taxis en la calle o llamando a las cooperativas de taxis para servicio a domicilio las 24 horas del día. El costo se determina por un taxímetro. El recorrido arranca en 35 centavos de dólar, y el costo de un recorrido mínimo es de un dólar.

Buses

El bus es el medio de transporte más utilizado para los

desplazamientos dentro del Ecuador. Prácticamente se puede llegar a cualquier punto del país con tan solo tomar uno o dos buses. Los precios varían de acuerdo a la distancia y al servicio. El servicio Expreso, lo lleva hacia su destino sin realizar paradas intermedias. Muchas compañías de transporte ofrecen unidades nuevas, con baño, televisor y asientos reclinables. Algunas incluso sirven algún refrigerio para el camino.

Avión

Ecuador es uno de los países que cuenta con uno de los mejores transportes aéreos internos en la región. Cerca de 12 ciudades cuentan con aeropuertos domésticos y con vuelos de varias compañías nacionales. Los precios varían de acuerdo a la distancia y al servicio. El vuelo más largo dentro de nuestro país dura alrededor de 45 min., exceptuando las Islas Galápagos, a las cuales se llega en una hora y media, desde Quito o Guayaquil.

Ferrocarril

Existe servicio de ferrocarril en el país pero no es muy utilizado como medio de transporte sino como una gran atracción turística. Era conocido como el tren más difícil del mundo por cruzar los Andes entre quebradas y prados, esquivando encañonados y ríos caudalosos. Este medio no sirve en caso de apuro, por su antigüedad y lentitud; sin embargo, es una de las maneras más entretenidas de conocer el Ecuador. En cualquier agencia de viajes podrán ayudarlo con información completa acerca de esta aventura sobre rieles.

Botes, lanchas, pangas y canoas

En el Ecuador hay muchos lugares especialmente en la Amazonía, a los cuales solo se puede acceder por vía marítima o fluvial. En todos aquellos pueblos o destinos siempre existen pequeñas canoas motorizadas o botes que ofrecen servicio de transporte. El precio varía de acuerdo a la distancia y al destino. Antes de emprender el viaje es necesario que verifique el costo a pagar”¹

Historia del Cooperativismo

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

- a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.
- c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente (Da Ros, 1985: 13)

¹ [http://www.vivecuador.com/html2/esp/transporte .htm](http://www.vivecuador.com/html2/esp/transporte.htm)

El Estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas solamente a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937); el respectivo Reglamento se expidió un año más tarde.

MARCO TEORICO

La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.²

Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".³

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y

² José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

³ Por Cecilia García Delgado Cecilia es Licenciada en Administración, actualmente estudia una maestría en Administración en el ITESM, Campus Chihuahua. www.infomipymehonduras.com

propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

Es necesaria para crear confianza en una cultura en la que hay que hacer que la sociedad mejore, pero en el proceso se presentan muchos problemas o conflictos los cuales según Fukuyama (1997), se deben resolver por medio de los valores humanos y la cultura.

Ética Empresarial

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. La ética empresarial se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas (sin pretensiones normativas) tales como la econometría o la historia económica.⁴

Definición de la Planeación Estratégica

Con la creación de grandes centros urbanos y comerciales, la especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías se ha creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing debe buscar la entera satisfacción del consumidor.

El marketing en sus inicios era un sinónimo de ventas, publicidad e investigación de mercados más en la actualidad debido a la

⁴ Definición y enfoque de la ética empresarial <http://www.losrecursoshumanos.com>

competencia existente en este ámbito, su concepto se ha orientado hacia la satisfacción de los clientes, en donde debe haber una amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad del mercado.

Con la finalidad de aclarar en qué consiste el Marketing, se pueden indicar a continuación algunas definiciones posibles:

Según KOTLER y otros; (2004, Pp.6) expresa que el "Marketing es el proceso social y la gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros"⁵.

Según MCKARTHY Jerome; (2001, Pp. 7) "El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"⁶.

STANTON y otros; (2004, Pp. 6) "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados

⁵ KOTLER Philip; "Dirección de Mercadotecnia"; Octava edición; Editorial Pearson Educación; España; México; 2004; Pp. 6.

⁶ MCCARTHY Jerome y PERREAULT William; "Marketing"; Décima edición; Editorial Mc Graw Hill; España; 2001; Pp. 7, 47, 56.

meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"⁷

De las definiciones anteriores se desprende que el marketing es un conjunto de actividades, técnicas, estrategia, centradas específicamente a cumplir los deseos y necesidades del consumidor. Es decir hacer lo que el consumidor desea en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como empresa. Constituyéndose en una oportunidad económica para la empresa.

Sin embargo, el marketing es mucho más que un conjunto de técnicas. Es una filosofía o forma de trabajo que debe impregnar todas las actividades de la empresa, Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.⁸

Importancia del Marketing

La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing dentro del proceso de planificación de una empresa es muy grande. En la empresa orientada al mercado, sólo se fabrican aquellos productos que se puedan vender, porque existe una demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de marketing no

⁷ STANTON Walket; "Fundamentos de Marketing"; Décimo primera edición; Editorial Graw Hill; España; 2004; Pp. 4, 7, 60.

⁸ Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc. Por ello, el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto - mercado para la empresa y esto, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial.

El plan de marketing es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

1. Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: Aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.
2. Hacer equipo: Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo

en la dirección y desarrollo futuro del negocio. Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el Norte y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.

3. Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer.

Evolución del Marketing

Para entender correctamente el funcionamiento del marketing es necesario conocer algunos elementos de su desarrollo histórico, es así como se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing, y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente hecho que genera muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. En el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produce de algunos artículos más de lo que

necesita, pero careciendo de otros.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing.

En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

Orientación a la Producción

Desde 1800 hasta el año 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

Durante esta fase las actividades de marketing llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas por la empresa sin que se pueda decir que exista una

organización formal de las mismas.

Orientación a la Venta

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender.

Orientación al Cliente

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa y permite la reducción de precio y la Globalización de la economía.

Marketing Social

Finalmente, cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no solo tratan de satisfacer las necesidades de sus

consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc.

Funciones Generales del Marketing

Dentro del marco de la empresa, el marketing debe desempeñar unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. Para esto, se deberán tomar decisiones que afecten al producto, a la imagen de la empresa, a los precios, etc.

Análisis de la Empresa

Dentro de las funciones del marketing está el realizar un análisis interno de la empresa para conocer su situación frente al mercado. Entre la información que hay que recoger está el volumen de ventas, los productos vendidos y su distribución, los costes de producción y venta, etc.

Otro análisis importante, que todo administrador debería plantearse, es el de la gama de productos que puede ofrecer en el mercado. Normalmente, un empresario comenzará con la idea de ofrecer un determinado producto. Pero, para llegar a más clientes probablemente introducirá nuevas líneas de producto. El resultado puede ser una oferta dispersa y poco coherente de productos que no aporte ningún beneficio concreto a la

empresa. Será necesario examinar qué productos ofrecer y cómo responde a estos el mercado, cuáles son los que aportan beneficios al negocio y cuáles no y de estos cuáles hay que suprimir y cuáles mantener.

También es necesario identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentra un producto. Dado que todo producto se introduce en un mercado, se desarrolla y finalmente desaparece, hay que estar atentos para detectar la decadencia de un determinado producto o el momento de invertir en nuevas posibilidades.

Análisis del Mercado

La empresa debe conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales. Hay que investigar cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados a sus clientes.

El conocer los procedimientos de compra ayudará a influir en la decisión final de adquirir el producto. Se han identificado cinco papeles distintos que pueden ejercer una o varias personas que influyen en la compra de un producto. El iniciador es quien sugiere o motiva la compra; el influenciador es aquel que ejerce una influencia positiva o negativa sobre la compra; el que decide es quien toma la decisión final de comprar o no; el comprador es la persona que se ocupa de realizar la compra; el usuario es quien disfruta finalmente del producto.

Según LAMBIN Jean; (2004, Pp. 38), expresa que “El análisis del mercado puede hacerse de forma más o menos sistemática. Así cuando un emprendedor un día "se da cuenta" de que hace falta un nuevo producto que él puede ofrecer probablemente haya realizado un análisis inconsciente del mercado en el que seguramente habrá estado inmerso durante algún tiempo.”

Así el análisis resulta importante para que una empresa se pueda conducir en forma positiva y exitosa. Por otro lado, las grandes empresas que disponen de grandes presupuestos tienen equipos de profesionales dedicados únicamente a esta labor. Si bien existen toda una serie de técnicas para realizar esta investigación, al emprendedor no le quedará más remedio que realizar pequeños estudios y pruebas en el mercado para conocer detalles del mismo. Este tipo de análisis informal, sin embargo, se ha mostrado suficiente en el caso de poner en marcha una empresa.

Segmentación de Mercado

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida el

reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos.

Según KOTLER Philip y ARMTRONG Gary; (2007, Pp. 50) “El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, característica o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separado, se denomina segmentación del mercado.”

Así pues la segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Plan de Marketing

Mediante la planificación estratégica, la empresa decide qué hacer

con cada unidad del negocio, cada área del negocio, producto o marca requiere de un plan de marketing específico.

Según MACCARTHY Jerome y PERREAULT William; (2001 Pp. 56); un Plan de Marketing “Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”.

Así de esta forma al ser el plan de marketing una herramienta básica de gestión debe ser utilizada por toda empresa para que sus objetivos tengan una consecución positiva. Éste debe ir coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa.

Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, estará expuesta a las convulsiones del mercado.

Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las misiones, visiones y los objetivos organizacionales. El objetivo de una estrategia de marketing es poder contribuir con la organización para que esta pueda llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Para MCCARTHY Jerome y PERREAULT William; (2001, Pp. 47); “Las estrategias de marketing definen un mercado meta y la combinación de marketing relacionada con él. Se trata de un panorama general sobre el

modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”

Así para que una empresa satisfaga a los consumidores, las estrategias deben girar en torno a sus necesidades, pero también basándose en las estrategias de la competencia. Por lo tanto las empresas deben analizar exhaustivamente a la competencia comparando constantemente la satisfacción que generan sus productos, sus precios, sus canales y comunicación, determinando así sus puntos fuertes y débiles.

Debido a que los mercados en la actualidad son altamente competitivos es necesario analizar las diferentes variables del FODA tanto de la empresa como de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas basándose en sus recursos y capacidades deberán formular sus estrategias de marketing, lo cual les permitirá adaptarse al entorno y ser competitivas.

De esta forma las estrategias del marketing son indispensables para que las empresas puedan posicionarse en el mercado, dando resultados que beneficien a los accionistas de la empresa, a los clientes, empleados y proveedores.

A continuación se citará algunos tipos de estrategias de marketing, para lo cual la autora toma como referencia la clasificación general de JACQUES Jean, (2002 pág. 336).

Las Estrategias Básicas de Desarrollo

Este tipo de estrategias se fundamenta en la ventaja competitiva de una

empresa frente a otra, tomando en cuenta principalmente la productividad y el poder del mercado en términos de precios de venta máximo aceptable.

Para identificar esta ventaja es necesario tomar en cuenta: Los factores claves de éxito en el producto mercado, los puntos fuertes y débiles en relación a dichos factores y los puntos fuertes o débiles de la empresa frente a sus competidores. En base a esta información la empresa podrá evaluar sus ventajas o desventajas y plantear las estrategias más convenientes.

Las Estrategias de Crecimiento

En vista de que las empresas pasan por varias etapas de desarrollo, es necesario analizar los costos y beneficios de cada etapa para establecer un conjunto de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa a pesar de la presencia de la competencia. De esta forma se definirán objetivos de crecimiento, a los cuales se les asignarán una serie de estrategias que contribuyan a su cumplimiento.

Las Estrategias Competitivas

Un análisis de competitividad permite evaluar la ventaja competitiva frente a los competidores más peligrosos para de esta forma identificar sus comportamientos y establecer estrategias que conlleven a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Misión Empresarial

“La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia”⁹. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Indica con claridad:

- Qué es la institución
- Cuáles son sus propósitos
- Para quién y con quién trabaja
- Cuáles son sus estrategias para alcanzar sus propósitos

Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que otros gerentes aporten detalles y que lleguen aun a modificar los patrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

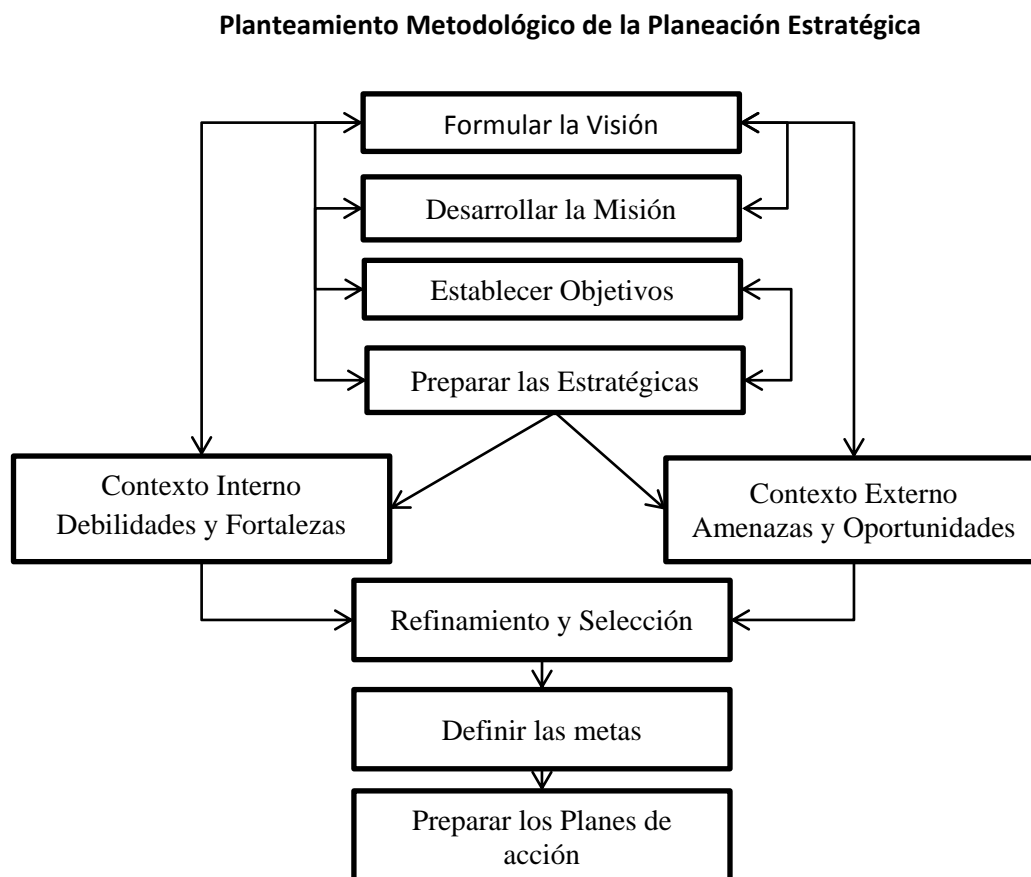
⁹ Conceptos de administración estratégica Escrito por Fred R. David

Visión Empresarial

La Visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Hacia donde y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, más que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.¹⁰

¹⁰ <http://www.cepja.org>

Gráfico Nro. 1



FUENTE: Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y sistemas de Información
ELABORACION: El Autor

Análisis del Entorno

Macroentorno (Historia, Presente y Tendencias)

El análisis del entorno tiene por objeto identificar las oportunidades y amenazas que puede experimentar nuestra empresa desde el macro entorno. Hay por lo menos cuatro elementos del entorno de análisis

obligatorio, pudiendo ampliarse a otros que sean de particular relevancia en el caso de cada uno de los negocios a ser analizados:

- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno social y cultural
- Entorno tecnológico

Opcionalmente se pueden agregar, según su relevancia:

- Entorno medioambiental
- Entorno legal
- Entorno laboral

El análisis de lo que está sucediendo hoy, lo que ha sucedido en el pasado, y lo que es previsible que suceda en el futuro para cada una de esas áreas debe considerar el ámbito nacional, regional y/o global, y según la extensión de la industria en que se inserta el negocio.

Microentorno (sector industrial)

Cada empresa opera dentro de una industria o sector industrial (en el que se da la competencia entre las distintas firmas establecidas y por ingresar). Es fundamental identificar la industria, sus características, sus participantes y las fuerzas que le dan forma. Un acabado y serio conocimiento de la industria es garantía cuando han sido tomados en cuenta los factores relevantes.

La industria o sector es el conjunto de empresas que vende productos o servicios similares al suyo. También incluya los que venden productos o servicios complementarios o sustitutivos. Los proveedores de las materias primas y los canales de distribución también forman parte de una industria y deben ser analizados.

Matriz EFE y EFI.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.¹¹ La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa, 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

¹¹ <http://www.degerencia.com>

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 EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz EFE:

MATRIZ EFE

MATRIZ EFE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	O.1 Servicios de buena calidad en el mercado.	0,06	3,00	0,19
	O.2 Convenios con instituciones públicas y privadas.	0,05	3,00	0,16
	O.3 Avances tecnológicos para el transporte.	0,05	2,00	0,09
	O.4 Las carreteras se encuentran en excelente estado.	0,05	3,00	0,16
	O.5 Facilidad de contactarse con la cooperativa.	0,05	2,00	0,09
	O.6 Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía.	0,06	2,00	0,13
	O.7 Exoneración de impuestos de vehículos.	0,05	3,00	0,14
	O.8 Construcción y mantenimiento de red vial.	0,06	3,00	0,19
	O.9 Existencia de centros de capacitación.	0,06	2,00	0,13
AMENAZAS	A.1 El desempleo incide en la inversión de clientes.	0,08	2,00	0,17
	A.2 Incremento de empresas competidoras.	0,06	3,00	0,19
	A.3 Asaltos en la carretera.	0,07	2,00	0,15
	A.4 Aplicación de nuevos impuestos.	0,06	3,00	0,19
	A.5 Dificultad para enfrentarse a la competencia.	0,08	2,00	0,17
	A.6 Transportistas informales activos.	0,06	2,00	0,13
CALIFICACION		1,00		2,41

Elaborado: El Autor

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Un paso resumido para realizar un análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante

más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.¹²

1. haga una lista de los factores de éxito, incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas especifico posible.
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.

¹² <http://www.degerencia.com>

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz EFI:

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la

MATRIZ EFI

MATRIZ EFI		PES O	CALIFICACIÓ N	TOTAL PONDERAD O
FORTALEZAS	F.1 Experiencia en el mercado.	0,06	3,00	0,17
	F.2 Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales.	0,05	2,00	0,10
	F.3 Excelente ubicación.	0,04	3,00	0,13
	F.4 Precios accesibles.	0,05	2,00	0,10
	F.5 Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo .	0,04	2,00	0,08
	F.6 Fidelidad de los clientes.	0,04	3,00	0,13
	F.7 Espíritu emprendedor.	0,06	3,00	0,17
	F.8 Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa	0,06	2,00	0,11
	F.9 El liderazgo de los directivos es democrático.	0,05	2,00	0,10
	F.10 Buenas relaciones humanas.	0,06	3,00	0,17
DEBILIDADES	D.1 Marketing y publicidad deficiente.	0,06	2,00	0,12
	D.2 Deficiente capacitación a empleados.	0,05	3,00	0,16
	D.3 Limitadas estrategias de comercialización.	0,04	2,00	0,09
	D.4 No realiza ningún tipo de convenios.	0,04	3,00	0,13
	D.5 Carencia de incentivos al personal de la empresa.	0,05	2,00	0,10
	D.6 No cuenta actualmente con un plan estratégico.	0,05	2,00	0,10
	D.7 No son eficientes las políticas de control de inventarios.	0,04	2,00	0,09
	D.8 Desconocimiento de resultados económicos y financieros.	0,04	2,00	0,09
	D.9 Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados.	0,06	2,00	0,12
	D.10 No se aplican los valores y principios.	0,09	2,00	0,18
CALIFICACION		1,0		2,44

empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son

más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.¹³

Análisis FODA

El análisis FODA en inglés *SWOT* se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, el análisis FODA permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno¹⁴.

La matriz de actividades o FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades¹⁵. Aquellas capacidades distintivas en las que se apoya para basar el crecimiento, el desarrollo y

¹³ <http://www.degerencia.com>

¹⁴ Morrise George, 1998

¹⁵ Stoner James & Freemand Edward, 2004

crear una fuente de ventaja competitiva para enfrentar la competencia facilitando su capacidad actual de respuesta en el marco que le es propio.

Oportunidades

Oportunidades se describen a los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva¹⁶. Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, medioambiental, territorial o internacional que producen algún impacto facilitando y/o incrementando el éxito actual de respuesta en el marco que le es propio a la empresa.

Debilidades

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia¹⁷. Aquellas capacidades no potenciadas que de mantenerse o atenuarse dificultan y/o reducen el crecimiento, el desarrollo y el potencial de cambio de la organización debilitándola ante la competencia en el marco que le es propio.

Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades¹⁸.

¹⁶ Stoner James & Freemand Edward, 2004

¹⁷ Weihrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986

¹⁸ Stoner James & Freemand Edward, 2004

Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, tecnológico, medioambiental, territorial o internacional cuyo impacto puede reducir o limitar la capacidad o volumen actual de actividad y/o nivel de competitividad en el marco que le es propio a la empresa.

Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.¹⁹

¹⁹ <http://www.degerencia.com>

Gráfico Nro. 2
CINCO FUERZAS DE PORTER



FUERZA 1: Poder de negociación de los clientes.- Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes. Entre los factores que se engloban en ésta fuerza podemos citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

FUERZA 2: Poder de negociación de los proveedores.- La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

FUERZA 3: Amenaza de nuevos entrantes. Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

FUERZA 4: Amenaza de productos sustitutivos.- Como en el caso de las patentes farmacéuticas o tecnologías son muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

FUERZA 5: Rivalidad entre los competidores.- Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

La Dirección Estratégica

Como nuevo estilo de dirección empresarial que busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo ha comenzado a introducirse y a ser aplicada en nuestras organizaciones con resultados satisfactorios.²⁰

El perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa nuestra economía ha determinado: como una de las principales funciones de la empresa, dirigir el proceso de la planeación estratégica; así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa entre otras.

En este contexto nuestras organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en

²⁰ <http://www.degerencia.com>

cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de: el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

Objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, estableciendo cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

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

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

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.

Meta Empresarial

La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, en nuestra empresa el cliente es lo más importante una premisa que debería ser piedra angular de toda compañía, pero que para muchas empresas latinoamericanas no pasa de ser mas que un cliché pasado de moda. Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos. No obstante, la globalización de los mercados, el comercio electrónico y la alta competitividad, están haciendo que este estilo de empresas se encuentre en vías de extinción.

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: La atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión, quienes se encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza motriz más importante.²¹

Estrategias

Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

²¹ <http://www.degerencia.com>

El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo; así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzara las metas.

Tácticas

Es el uso de métodos relacionados directamente con los objetivos principales de una organización es el arte de poner en orden las cosas con rapidez y eficiencia.

Líneas de Acción

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Es un conjunto de referencias, criterios para el cumplimiento de metas señaladas, también son reglas de conducta y comportamiento.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo de investigación se siguió un orden metodológico, que permitió obtener la información necesaria y poder plantear posibles alternativas de solución, para lo cual hice uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo.

MÉTODOS

EL MÉTODO CIENTÍFICO: Sirvió para el trabajo investigativo por ser analítico, objetivo, claro preciso, verificable y explicativo en el análisis empresarial de la Cooperativa de Transporte Pesado CITAL, orientó la búsqueda del conocimiento y del cual se desprendió todos los métodos conocidos siendo estos un conjunto de procedimientos para el desarrollo de las fases de la investigación.

MÉTODO DESCRIPTIVO: Se ocupa de la descripción de datos, el objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios. Mediante este método se describió cual es la realidad en sí de la empresa para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MÉTODO MATEMÁTICO: El método matemático emplea formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, parámetros y entidades. Se lo aplicó para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar la realidad.

METODO ANALÍTICO: Consiste en la separación de un todo, con la finalidad de observar las causas. El método analítico ayudó a la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado es decir en la tabulación de los datos obtenidos de la entrevista y encuestas que se aplicara en el proceso investigativo, se aplicó el FODA para determinar estrategias concluyendo en el análisis Presupuestario.

MÉTODOS INDUCTIVO Y DEDUCTIVO: Este método se presentó como un conjunto de afirmaciones generales y que luego se dedujo las conclusiones por consecuencias de las características particulares para la institución financiera en su situación actual.

TÉCNICAS

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitieron llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA: Esta técnica permitió conocer de una manera puntual el lugar donde se llevó a cabo la investigación y verificara la Estructura Orgánica Funcional actual.

TÉCNICA DE LA ENTREVISTA: Permitted obtener información verbal, se acudió a realizar una entrevista al Gerente de la empresa y a los empleados de la misma, quienes brindaran información útil y verás para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

TÉCNICA DE LA ENCUESTA: Las encuestas son aplicadas a los clientes anuales de la Cooperativa CITAL de la ciudad de Loja (450), según la base de datos de la cooperativa.

La obtención del tamaño de la muestra fue mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población (450)

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{450}{1 + (0.05)^2 (450)}$$

$$n = \frac{450}{1,25}$$

$$n = 360 \text{ encuestas}$$

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA

Reseña Histórica

Generalidades de la Cooperativa

La COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL creada en el año de 1970 y constituida el 20 de Abril del año de 1972, fecha en la que se recordara y se celebrara un año más de su inicio y se realizara estas festividades en honor a JESUS DEL GRAN PODER, siendo el promotor de esta creación el señor Raúl Campana secundado por personas interesadas de esta Azaña. Estableciendo sucursales en las ciudades de Quito Guayaquil, Cuenca, Ambato y su Casa Matriz en Loja.

Esta empresa fue creada con el propósito de servir a la ciudadanía lojana desde todos los rincones del Ecuador, con los principios de respeto y educación que caracteriza a los lojanos, ciudad castellana por excelencia.



Estableciendo el eslogan que caracterizara a la empresa “UNA EMPRESA LOJANA AL SERVICIO DEL PAIS”.

Socios que Conforman CITAL:

1. AURELIANO ALVARADO
2. ALBERTO AMBOLUDI
3. ULISES ARMIJOS

4. GUILLERMO BRAVO
5. GEOVANNY CABRERA
6. ROSA CABRERA
7. ERAS CORDERO
8. ALCIVAR ESPINOSA
9. MAURICIO ESPINOSA
10. PATRICIO GONZÁLEZ
11. RAFAEL GONZÁLEZ
12. SALVADOR GUAMÁN
13. LUIS MONTOYA
14. MARCELO PÉREZ
15. JOSÉ MIGUEL VACA

Dirección:

Av Lauro Guerrero 11-44 E/ Mercadillo y Azuay

Ubicación:

LOJA, LOJA, Ecuador

Teléfono:

07-2571674 07-2577715

Celular:

0982465088

E-mail:

<http://www.edina.com.ec/5269/11/890/cooperativa-de-transportes-pesados-cital/cooperativas-de-transportes>

Objetivos

Objetivo General

Prestar servicio de transporte de carga pesada a la Provincia de Loja y a las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, a precios justos y razonables que contribuyan al progreso y adelanto de sus socios y del país.

Objetivos Específicos

Realizar en forma permanente el servicio público de Transporte de Carga Pesada, desde su domicilio hacia las ciudades que los organismos competentes de Tránsito lo autoricen, dentro o fuera del Territorio Ecuatoriano.

Proporcionar trabajo a los choferes profesionales que posean su unidad propia, que hayan cumplido con los requisitos legales y reglamentarios para pertenecer a la Cooperativa de Transporte de Carga Pesada "CITAL".

Ofrecer el servicio de crédito a sus socios, para finalidades propias del trabajo.

Propender al mejoramiento económico, cultural, profesional y humano de los socios.

Principios que Rigen la Cooperativa

Según el Art. 6 del Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa de Transporte de Carga Pesada "CITAL", esta regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos entre los socios.
- b) Adhesión y retiro voluntario.
- c) Control democrático: Un socio, un voto.
- d) Distribución de excedentes sociales en proporción a los intereses pagados por los préstamos recibidos.
- e) Neutralidad política y religiosa.
- f) Fomento de la educación cooperativista; e,
- g) Integración en el sistema.

Análisis Situacional

La administración de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. Ésta debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas, y evitar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor.

Dentro del plan de marketing, al identificar la situación de una empresa en el mercado hay que considerar factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos en esta etapa y serán decisivos en las siguientes.

Análisis Externo

Macro ambiental

La actividad económica en un país se ve reflejado por la producción de bienes y servicios, con lo cual se satisface las necesidades de las personas, de esta forma el sector de transportes de taxis se encuentra afectada por muchos factores externos que influyen en su desarrollo.

FACTOR ECONÓMICO

Los periodos de gobierno de nuestro país ha tenido cada uno su historia, una más representativa que otra; sin embargo las políticas económicas adoptadas en 1988 con el gobierno del ex presidente Abdala Bucaran y la crisis fueron los causantes de una de las más grandes recesiones que ha sufrido nuestro país, La inconformidad de las diferentes organizaciones, llevaron al cese del poder del ex presidente Abdala Bucaran.

El rumor de que los bancos cerrarían sus puertas fue otro de los motivos para que los cuenta ahorristas retiraran su dinero de las diferentes instituciones financieras; lo cual produjo el cierre y la quiebra de varias de las mismas, lo cual desemboco en una hiperinflación y la explosión social.

La economía ecuatoriana, después de haber tocado fondo en el año 2000, con la inflación más alta y sin lograr salir de la recesión, con relación a los demás países de América Latina (inflación en el Ecuador 91% frente a 9.5% promedio de América Latina; y

crecimiento del PIB del 0.4%, frente al 4% de crecimiento promedio de (América Latina), ha comenzado a registrar signos de convalecencia en el año 2001, apoyada en el mayor volumen de exportaciones de petróleo, en la inversión prevista para la construcción del oleoducto de crudos pesados OCP- y en las remesas de los emigrantes ecuatorianos que se vieron obligados a buscar fuentes de trabajo para garantizar su subsistencia y la de su familia, fuera del país, sobre todo a partir de la profunda recesión registrada en 1999.

Ya en el 2001, comenzó la reactivación de la economía del país, ya que los precios del petróleo en los mercados internacionales se han mantenido muy por encima de los niveles registrados en la década pasada, adicionalmente las remesas de los emigrantes ecuatorianos, también han consolidado como una de las principales fuentes de financiamiento de la economía, sin duda ambos elementos han contribuido al crecimiento y estabilidad del país.

ANALISIS PERSONAL

En el presente trabajo de investigación el Factor Económico nos indica que existen entre otras oportunidades la siguiente:

- Exoneración de impuestos de vehículos

Y como principal amenaza es:

- El desempleo incide en la inversión de clientes.

PETRÓLEO

Las exportaciones totales crecieron en un 25.32% con relación al monto del 2005. Las exportaciones petroleras se incrementaron en 28.52% y las no petroleras en un 20.88%. Las exportaciones tradicionales crecieron en 251 millones (13.04%) y las no tradicionales en 632 millones (27.44%).

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto antes de la dolarización presento tasas de crecimientos positivas cada vez menores, hasta caer drásticamente en el año 1999, cuando su decrecimiento fue de -6.3%. A partir del año 2000, el producto ecuatoriano muestra crecimiento, con una relativa estabilidad. Este factor es importante ya que en cierta medida involucra a la compañía siendo parte del sistema de producción del país, por medio de este indicador económico la compañía puede proyectar decisiones a futuro ya que el PIB refleja el nivel de económico del país de manera general.

INFLACIÓN

Este indicador mide la variación de los precios de bienes y servicios del mercado.

La inflación cerro el año anterior en 3.30% un significativo incremento respecto del 1.95% del 2004. También se puede apreciar que el año

2005 aumenta a 4.36% debido a factores tales como el derrocamiento del Ex presidente Lucio Gutiérrez, que provoco incertidumbre con el nuevo gobierno del Dr. Alfredo Palacio, además la devolución de los fondos de reserva provoco el alza del gasto publico lo que incremento el presupuesto del estado debido a la demanda de dinero. Pero en el año 2006 baja a un 3.30%.

El incremento de esta variable económica afecta a todos los sectores productivos del país, en el sector financiero, se puede mencionar que el riesgo de crédito aumenta y provoca una disminución en la capacidad de crédito y ahorro, también los precios de los productos se elevan en el caso de la cooperativa, la adquisición de repuestos y mantenimiento de las unidades por parte de los socios también se ve afectado, ya que al aumentar los precios de los productos y servicios los ingresos de los socios y de la compañía disminuyen.

TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la tasa de interés que se reciben las instituciones financieras por parte de sus clientes por concepto de préstamos otorgados a los mismos.

Este indicador económico es muy importante ya que de esta depende la inversión, el ahorro y competitividad de un país.

En caso de una elevación de la tasa de interés activa, podría afectar de manera significativa a la cooperativa si realizara a futuro préstamos para la adquisición de unidades de taxis. Así tenemos que

en el mes de abril la tasa era del 9.98%.

TASA DE INTERÉS PASIVA

Es la tasa de interés que reciben los clientes por parte de las instituciones financieras por el dinero captado.

Este indicador económico involucra a la cooperativa puesto que de ser la tasa de interés pasiva baja los intereses serán bajos y el ingreso por esta razón sería bajo, es decir, el costo de oportunidad de inversión vía intereses depende de las fluctuaciones de esta tasa de interés. Así tenemos que en abril es del 5.44%.

FACTOR POLÍTICO

Las protestas ciudadanas contra el manejo político del ex - presidente y el Congreso Nacional no terminaron solamente con la salida del mandatario, los hechos políticos sucedidos durante el mes de abril afectaron la confianza empresarial.

La crisis política actual nació por las medidas adoptadas por el Congreso Nacional entre noviembre y diciembre del año pasado, que reorganizaron la Corte Suprema de Justicia, el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional, todas estas medidas responden al descontento generalizado del país como respuesta a la manipulación de poderes del estado, cuyo Presidente dictó providencias en los juicios que pesaban sobre los ex presidentes, generando así un rechazo generalizado de la sociedad y de los principales actores de la

economía.

Más allá de que las medidas adoptadas estaban amparadas por las normas legales, la reorganización de la CSJ, del TC y TSE, significaba un duro golpe político hacia nuestro país, en forma ilegal, lograron el control de instituciones, haciéndolas centros de corrupción y fraude, en donde los informes y resoluciones se definían a favor de quien apoyaba.

Los hechos sucedidos a pesar de resultar necesarios, no solamente que estancan sino que hacen retroceder al país, al Estado en general y principalmente a su institucionalidad, debido a la fragilidad que se refleja en la inestabilidad política por cuanto en diez años, el Ecuador no ha tenido un presidente que elegido en forma democrática haya concluido su mandato.

ANALISIS PERSONAL

En la investigación el Factor Político nos indica que existen entre otras oportunidades la siguiente:

- Exoneración de impuestos de vehículos.

Y como principal amenaza es:

- Aplicación de nuevos impuestos.

FACTOR LEGAL

Nuestro país se debate entre las buenas intenciones de muchos

ecuatorianos y las malas artes de políticos instalados en las Funciones Ejecutiva y Legislativa ya que se publican normas de distinta índole y ninguna llega a su proceso Terminal que es la publicación en el registro oficial y esto es por la inestabilidad de los gobernantes que no terminan su proceso presidencial dejando en el aire todas estas leyes, sin culminación.

Es así que el factor legal está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la cooperativa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

ANALISIS PERSONAL

El factor legal está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la cooperativa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones.

FACTOR SOCIAL

En el 2000 con la crisis que atraviesa el país, provoco el cierre de muchas empresas quienes dejaron en la desocupación a millones de personas, que pasaron a formar el grupo de los desempleados. La falta de empleo se debe también al debilitamiento de los empresarios, muchas empresas por la situación económica del país deciden reducir su nomina para ajustar sus costos. La incapacidad del sector productivo de generar plazas de

trabajo y la saturación actual, la mano de obra barata proveniente de otros países es otro factor que afecta la sociedad.

Se propone analizar las variables sociales en su situación actual y las tendencias en su comportamiento.

ANALISIS PERSONAL

La falta de empleo se debe también al debilitamiento de los empresarios, muchas empresas por la situación económica del país deciden reducir su nomina para ajustar sus costos.

DESEMPLEO

Este indica el nivel de desempleo de una zona por lo que se asume niveles bajos de ingresos por esta causa.

El índice de desempleo se redujo del 10.25% en abril del 2006 al 9.03% en diciembre del 2006 (en el mes de abril 2007 al 10.03%). Se espera que para el año 2008, la inversión productiva genere mayores plazas de empleo y continúe la tendencia de reducción del desempleo.

ACCIDENTES

Entre el 1 de enero y el 4 de octubre del año 2006 se han registrado 8 380 accidentes de tránsito en el país. Esto representa un aumento del 7% en relación a los 7761 registrados durante todo el año 2005.

Asimismo, el Servicio de Investigación de Accidentes de Tránsito (SIAT) informó que en lo que va de este año, 912 personas han perdido la vida en

las carreteras y calles del Ecuador. La cifra supera, en forma escalofriante, a los 816 fallecidos entre enero y diciembre del año anterior.

Proyecciones de la organización Justicia Vial señalan que al finalizar este año el balance sería la muerte de 1 268 personas en accidentes de tránsito. Esto representa un aumento del 10,7% en relación al total de fallecimientos en 2005.

Mediante Decreto Ejecutivo NO. 2119 del 4 de diciembre del 2006, publicado en el Registro Oficial No. 421 de 20 de diciembre del 2006 el Presidente Constitucional de la Republica expidió el Reglamento para el seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT, el mismo que rige de manera obligatoria a partir de la matriculación vehicular del 2007.

FACTOR TECNOLÓGICO

Nuevos modelos de automóviles: Día a día salen al mercado nuevos modelos de automóviles con sistemas más complejos para un mejor rendimiento, así por ejemplo tenemos que los Hyundai, Chevitaxi, son marcas preferidas por los taxistas.

Renovación del parque automotor: En una reunión mantenida con el Presidente de la Republica el 22 de marzo del 2007, se ratifico el apoyo a los chóferes profesionales en la facilitación para la importación de vehículos nuevos, repuestos automotrices y partes, con exoneración total

de aranceles. El presidente de la Federación de Taxis solicitó un cupo inicial de 5000 taxis nuevos, entre automóviles y camionetas doble cabina.

Ambiental

El desarrollo económico debe ir de la mano de una adecuada preservación de la biodiversidad y el medio ambiente, Por ello, desde criterios altamente técnicos, se elaboro una estrategia de desarrollo sostenible para las Islas Galápagos, que coordine e impulse las iniciativas del sector publico, de la cooperación internacional y del sector privado, orientada a la conservación de los ecosistemas insulares y la sostenibilidad de las actividades económicas.

El Plan de Remediación Ambiental, presentada por el Ministerio del ambiente, comprende proyectos en áreas afectadas por actividades hidrocarburíferas y mineras. Se trabaja en el diseño definitivo del Plan Nacional De Forestación y Reforestación con el fin de establecer una meta de 1.000.000 de hectáreas de plantaciones forestales dentro de los próximos 20 años.

ANALISIS PERSONAL

Salen al mercado nuevos modelos de automóviles con sistemas más complejos para un mejor rendimiento, así por ejemplo tenemos que los Hyundai, Chevitaixi, son marcas preferidas por los taxistas.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para realizar la evaluación externa nos basaremos en las 5 fuerzas de Michael Porter para descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector empresarial, factores que marcaran el éxito o fracaso de la Cooperativa de transporte CITAL de la ciudad de Loja.

Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores

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

La Cooperativa de transporte CITAL de la ciudad de Loja, está preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar es que actualmente cuenta es capaz de prestar un servicio eficiente y rápido.

Se debe fortalecer y mejorar algunas variables tales como: Capacitación del recurso Humano, efectuar convenios con instituciones y más publicidad. Etc.

Rivalidad entre los Competidores

Para una empresa es difícil competir en un mercado donde los competidores están posicionados. Estará enfrentada a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La Cooperativa de transporte CITAL de la ciudad de Loja debe preparar sus recursos eficientemente ya que la competencia estará pendiente del desarrollo diario de sus actividades, tratando de quitar valiosos segmentos de mercado provocando disminución de ventas y bajos ingresos.

Los rivales más fuertes son: Cooperativa de transporte Ciudad de Loja, Cooperativa de transporte Alma Lojana y Cooperativa de transporte Vencedores del Valle.

Poder de Negociación de los Proveedores

Un mercado o segmento, no es atrayente cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. Y los insumos no tiene sustitutos son pocos y de alto costo.

Poder de Negociación de los Clientes

Se da cuando están bien organizados o existe masificación que cubre la mayoría del mercado del producto a venderse. La Cooperativa de transporte CITAL de la ciudad de Loja tiene servicios similares a los de la competencia pero a diferencia de ellos la cooperativa otorga ventaja competitivas, como son la puntualidad en la entrega.

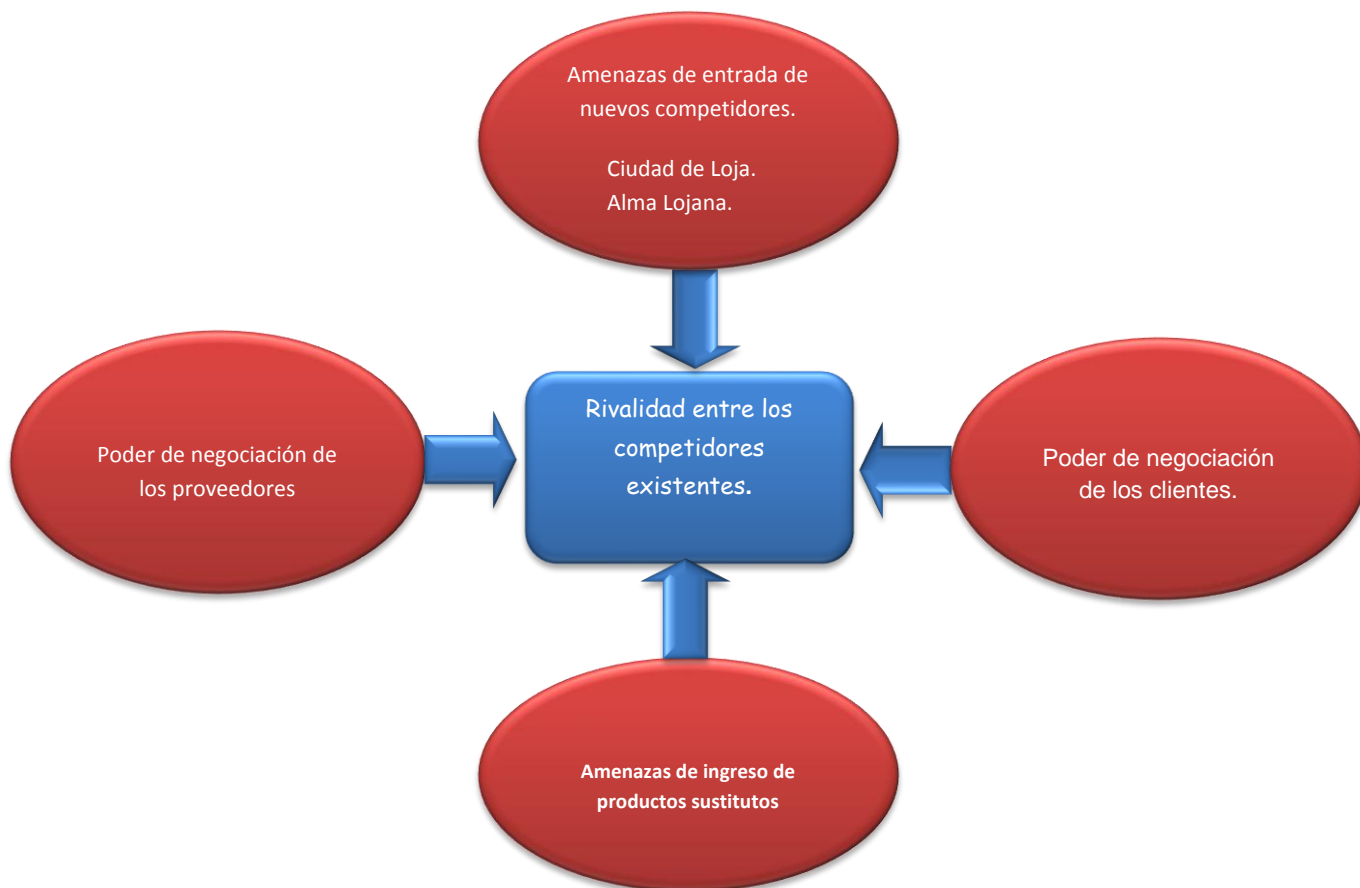
Amenazas de Ingresos de Productos Sustitutos

Un mercado o segmento no es atrayente si existen productos sustitutos reales o potenciales. Si están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

La Cooperativa de transporte CITAL de la ciudad de Loja se ve afectada, puesto que cada vez existe nuevas cooperativas de transporte pesado.

GRÁFICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Gráfico Nro. 3



LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

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

**Cuadro Nro. 1
MATRIZ EFE**

MATRIZ EFE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	O.1 Servicios de buena calidad en el mercado.	0,06	3,00	0,19
	O.2 Convenios con instituciones públicas y privadas.	0,07	3,00	0,21
	O.3 Avances tecnológicos para el transporte.	0,05	2,00	0,09
	O.4 Las carreteras se encuentran en excelente estado.	0,06	3,00	0,19
	O.5 Facilidad de contactarse con la cooperativa.	0,05	2,00	0,09
	O.6 Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía.	0,06	2,00	0,13
	O.7 Exoneración de impuestos de vehículos.	0,05	3,00	0,13
	O.8 Construcción y mantenimiento de red vial.	0,06	3,00	0,19
	O.9 Existencia de centros de capacitación.	0,06	2,00	0,13
AMENAZAS	A.1 El desempleo incide en la inversión de clientes.	0,08	2,00	0,17
	A.2 Incremento de empresas competidoras.	0,07	3,00	0,21
	A.3 Asaltos en la carretera.	0,07	2,00	0,15
	A.4 Aplicación de nuevos impuestos.	0,07	3,00	0,21
	A.5 Dificultad para enfrentarse a la competencia.	0,08	2,00	0,17
	A.6 Transportistas informales activos.	0,07	2,00	0,15
CALIFICACION		1,00		2,41

Elaborado: El Autor

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

Una vez realizadas las matrices de evaluación de factores externos de acuerdo a la situación actual de la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFE cuenta con una ponderación de 2,41 lo que da a entender que la empresa cuenta con un potencial interno donde puede enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL

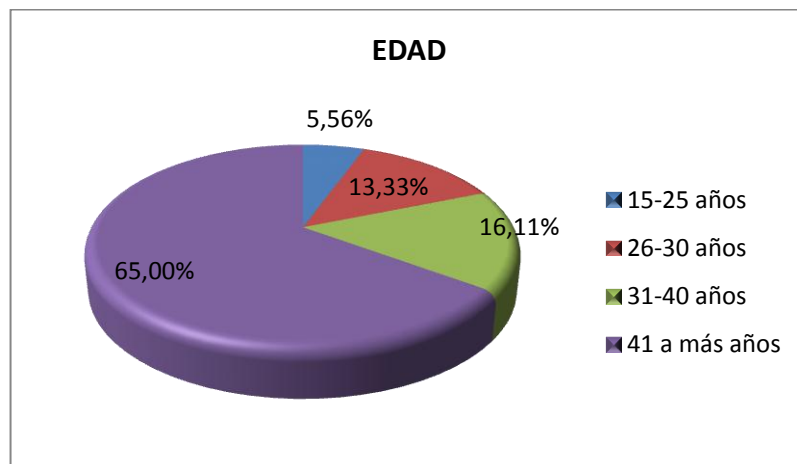
1. ¿En qué rango está comprendida su edad?

Cuadro Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
15-25 años	20	5,56
26-30 años	48	13,33
31-40 años	58	16,11
41 a más años	234	65,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

En esta pregunta, se puede determinar los porcentajes de los clientes de cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja, así tenemos: que en un 5.56% son de 15-25 años; que en un 13.33% son de 26-30 años; que en un 16.11% son de 31-40 años; y en un 65% son de 41 años en adelante.

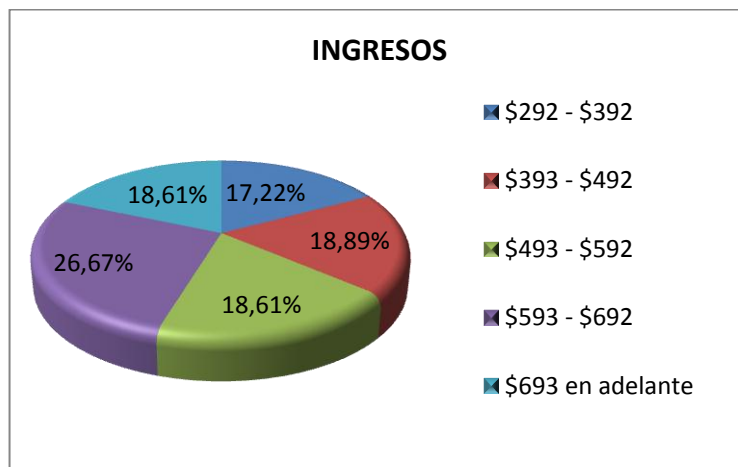
2. ¿En promedio cuáles son sus ingresos?

Cuadro Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$292 - \$392	62	17,22
\$393 - \$492	68	18,89
\$493 - \$592	67	18,61
\$593 - \$692	96	26,67
\$693 en adelante	67	18,61
TOTAL	360	100,00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

La pregunta Nro. 2, nos determina los ingresos en promedio de los clientes de la cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja, el 17.22% tienen un ingreso de \$292 - \$392; el 18.89% tienen un ingreso de \$393- \$492; el 18.61% tienen un ingreso de \$493- \$592; el 26.67% tienen un ingreso de \$593- \$692; el 18.61% tienen un ingreso de \$693 en adelante.

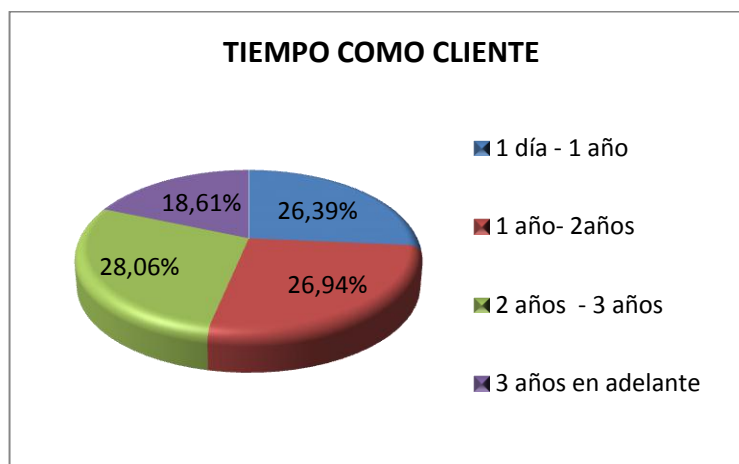
3. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la empresa?

Cuadro Nro. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1 día - 1 año	95	26.39
1 año- 2años	97	26.94
2 años - 3 años	101	28.06
3 años en adelante	67	18.61
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

Con relación a esta pregunta sobre el tiempo que llevan como clientes de la cooperativa CITAL de la ciudad de Loja: de 1 día - 1 año el 26.39%; de 1 año - 2 años el 26.94%; de 2 años – 3 años el 28.06%; de 3 años en adelante el 18.61%.

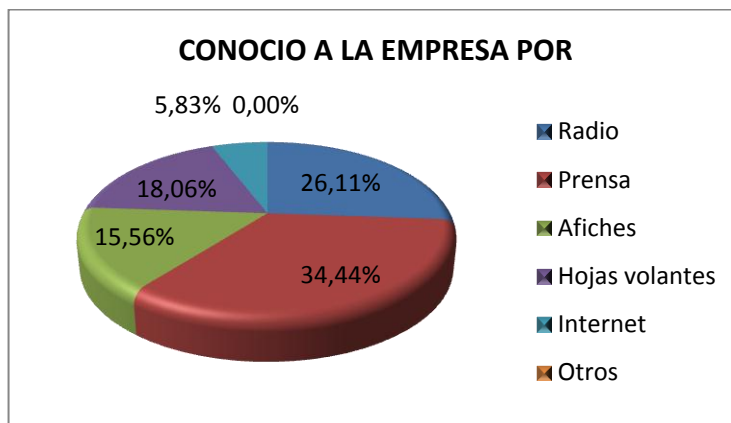
4. ¿Por qué medios de comunicación conoció a la cooperativa de transporte pesado CITAL?

Cuadro Nro. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Radio	94	26.11
Prensa	124	34.44
Afiches	56	15.56
Hojas volantes	65	18.06
Internet	21	5.83
Otros	0	0.00
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

Por los medios de comunicación por el cual conocieron a la cooperativa de transporte pesado CITAL: el 26.11% por la radio; el 34.44% por la prensa; el 15.66% por afiches; el 18.06% por hojas volantes; el 5.83% por internet y el 0% otros.

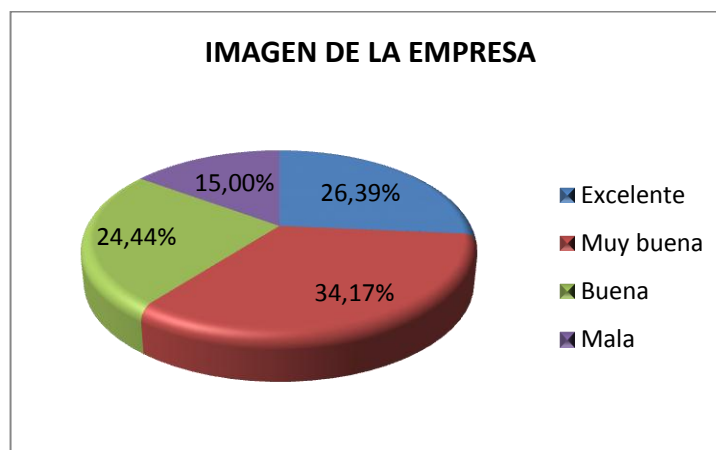
5. ¿Cómo considera la imagen de la cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja?

Cuadro Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	95	26.39
Muy buena	123	34.17
Buena	88	24.44
Mala	54	15.00
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

Los clientes de la cooperativa de transporte pesado CITAL consideran en un 26.39% que la imagen es excelente; en un 34.17% que la imagen es muy buena; en un 24.44% que la imagen es buena; en un 15% que la imagen es mala.

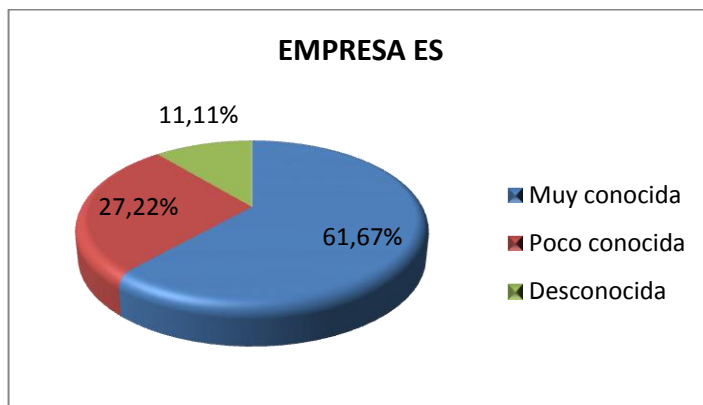
6. ¿La cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja es una empresa?:

Cuadro Nro. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy conocida	222	61.67
Poco conocida	98	27.22
Desconocida	40	11.11
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

Sobre si es conocida la cooperativa de transporte pesado CITAL en un 61.67% consideran que es muy conocida; en un 27.22% consideran que es poco conocida y el 11.11% considera que es desconocida.

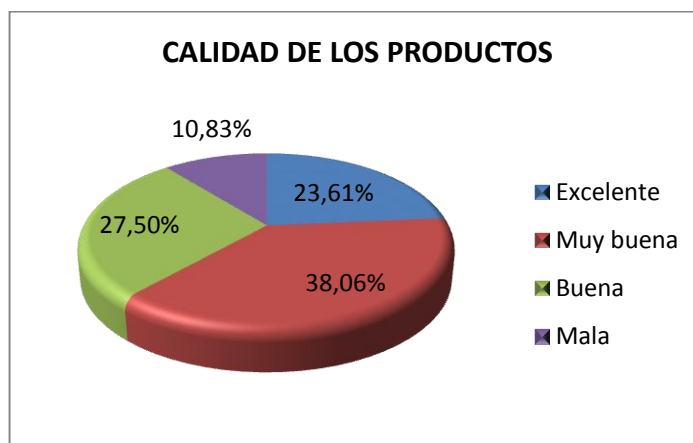
7. ¿Considera usted que la calidad de los servicios de la cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja son?:

Cuadro Nro. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	85	23.61
Muy buena	137	38.06
Buena	99	27.50
Mala	39	10.83
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

De la totalidad de los encuestados el 23.61% creen que la calidad de los servicios de la empresa es excelente; el 38.06% creen que la calidad de los servicios de la empresa es muy buena; el 27.50% creen que la calidad de los servicios de la empresa es buena; el 10.83% creen que la calidad de los servicios de la empresa es mala.

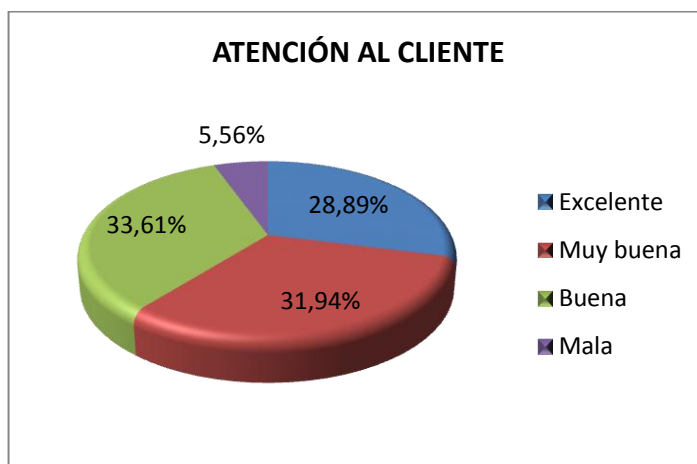
8. ¿Cree que la de atención al cliente por parte de la cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja es?

Cuadro Nro. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	104	28.89
Muy buena	115	31.94
Buena	121	33.61
Mala	20	5.56
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

De los 360 encuestados 104 que representan el 28.89% consideran que la atención al cliente es excelente; el 31.94% consideran que la atención al cliente es muy buena; el 33.61% consideran que la atención es buena; el 5.56% consideran que el atención al cliente es mala.

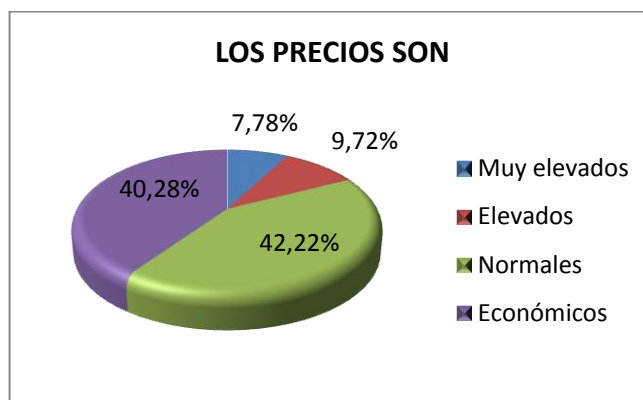
9. ¿Los precios de la cooperativa de transporte pesado CITAL son?:

Cuadro Nro. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy elevados	28	7.78
Elevados	35	9.72
Normales	152	42.22
Económicos	145	40.28
TOTAL	360	100.00

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado: El Autor



Interpretación

Sobre los precios de los productos un 7.78% considera que son muy elevados; el 9.72% considera que son elevados; el 42.22% considera que son normales; y el 40.28% considera que son económicos.

ANÁLISIS INTERNO

Para el desarrollo de una empresa, sea del tamaño que sea, es necesario conocer claramente todas aquellas actividades que se realizan para producir o comercializar sus productos en el mercado. Existen tres tipos de empresas de servicios, comerciales e industriales; debido a que la principal actividad que realiza la Cooperativa CITAL es la de servicios puerta a puerta a la comunidad dentro del análisis interno vamos a dar a conocer las capacidades administrativas, financiera, tecnológicas y de recursos humanos con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tiene la cooperativa, y así elaborar las mejores estrategias que lleven a tener éxito a la cooperativa.

Políticas de calidad

Innova continuamente los procesos para brindar un servicio especializado hacia nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos y necesidades.

Son una organización privada, conformada por un grupo con amplia experiencia en el transporte pesado y atención al cliente, soportada por una estructura compuesta de profesionales idóneos, trabajan unidos con el propósito de aportar conocimientos y experiencias que les permita formular, desarrollar y gestionar propuestas de un buen servicio, mejorando siempre la calidad de cada uno de ellos.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

Nombre de la Empresa: Cooperativa de Transportes Pesado CITAL

Cantón y Provincia: Loja– Ecuador

Teléfonos: 07-2571674 07-2577715

Dirección: Av. Lauro Guerrero 11-44 E/ Mercadillo y Azuay

1. ¿Su cooperativa está legalmente constituida?

Se encuentra legalmente constituida, cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento y se cumple con las legalidades tributarias.

2. ¿Cómo administra su cooperativa?

A esta pregunta responde que la cooperativa de transportes pesado CITAL, es administrada técnicamente.

3. ¿La cooperativa de transporte pesado CITAL que Ud. Administra aplica un Plan Estratégico?

En realidad no se lo ha hecho, tampoco estoy familiarizada con esa herramienta administrativa.

4. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica establecida?

La cooperativa de transportes pesado CITAL, si cuenta con una estructura orgánica establecida, para cumplir con sus funciones.

5. ¿Tiene la empresa organigramas que le permita identificar los niveles jerárquicos como las funciones específicas de los empleados?

No cuenta con misión, visión, objetivos y valores escritas y definidas.

6. ¿La empresa cuenta con: Misión, Visión y Valores definidos?

No cuenta con esa información.

7. ¿Qué objetivo tiene cooperativa de transportes pesado CITAL ciudad de Loja?

El principal objetivo de la cooperativa de transportes pesado CITAL es el transporte de productos a nivel nacional.

8. ¿Sus colaboradores cuentan con las herramientas administrativas para desempeñar sus funciones?

Los colaboradores de la empresa cuentan con las siguientes herramientas para desempeñar sus funciones:

- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Reglamentos
- Organigrama

9. ¿La cooperativa de transporte pesado CITAL cuenta con planes de publicidad y promoción?

La empresa ha planificado este tipo de actividad esporádicamente.

10. ¿A qué sector económico atiende la cooperativa de transporte pesado CITAL?

La cooperativa de transporte pesado CITAL atiende a todos los sectores económicos y poblacional no tiene restricción de ninguna clase.

11. ¿Cuál es la cobertura que tiene la cooperativa de transporte pesado CITAL?

La cooperativa de transporte pesado CITAL, tiene una cobertura provincial y nacional.

12. ¿El local que posee la cooperativa de transporte pesado CITAL es propio o arrendado?

Es local de la cooperativa de transporte pesado CITAL es propio.

13. ¿Posee algún crédito por parte de una entidad financiera?

No ha sido necesario adquirir ningún crédito, pero se tiene cuentas por pagar a los proveedores.

14. ¿El personal que tiene a su cargo cumplen satisfactoriamente las actividades encomendadas?

Todos cumplen con las actividades encomendadas.

15. ¿Toma usted en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones dentro de la administración de la cooperativa de transporte pesado CITAL?

La opinión de los empleados se la toma en cuenta ocasionalmente, creo que se debe dar mayor importancia a sus opiniones y sugerencias para enmendar errores como para mejorar el servicio al cliente.

16. ¿Capacita Ud. a su personal?

En muy pocas ocasiones pero me gustaría hacerlo más seguido planificadamente.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Cuadro Nro. 11
MATRIZ EFI

MATRIZ EFI		PES O	CALIFICACIÓ N	TOTAL PONDERAD O
FORTALEZAS	F.1 Experiencia en el mercado.	0,06	3,00	0,17
	F.2 Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales.	0,05	2,00	0,10
	F.3 Excelente ubicación.	0,04	3,00	0,13
	F.4 Precios accesibles.	0,05	2,00	0,10
	F.5 Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo (just time).	0,04	2,00	0,08
	F.6 Fidelidad de los clientes.	0,04	3,00	0,13
	F.7 Espíritu emprendedor.	0,06	3,00	0,17
	F.8 Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.	0,06	2,00	0,11
	F.9 El liderazgo de los directivos es democrático.	0,05	2,00	0,10
	F.10 Buenas relaciones humanas.	0,06	3,00	0,17
DEBILIDADES	D.1 Marketing y publicidad deficiente.	0,06	2,00	0,12
	D.2 Deficiente capacitación a empleados.	0,05	3,00	0,16
	D.3 Limitadas estrategias de comercialización.	0,04	2,00	0,09
	D.4 No realiza ningún tipo de convenios.	0,04	3,00	0,13
	D.5 Carencia de incentivos al personal de la empresa.	0,05	2,00	0,10
	D.6 No cuenta actualmente con un plan estratégico.	0,05	2,00	0,10
	D.7 No son eficientes las políticas de control de inventarios.	0,04	2,00	0,09
	D.8 Desconocimiento de resultados económicos y financieros.	0,04	2,00	0,09
	D.9 Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados.	0,06	2,00	0,12
	D.10 No se aplican los valores y principios.	0,09	2,00	0,18
CALIFICACION		1,0		2,44

Elaborado: El Autor

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

Una vez realizadas las matrices de evaluación de factores internos de acuerdo a la situación actual de la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFI cuenta con una ponderación de 2,44 que da a entender que existe problemas de las fortalezas y las debilidades.

g. DISCUSIÓN

El análisis interno nos permitió identificar:

Fortalezas

- Experiencia en el mercado.
- Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales.
- Excelente ubicación.
- Precios accesibles.
- Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo (just time).
- Fidelidad de los clientes.
- Espíritu emprendedor.
- Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.
- El liderazgo de los directivos es democrático.
- Buenas relaciones humanas.

Debilidades

- Marketing u Publicidad deficiente.
- Deficiente capacitación a empleados.
- Limitadas estrategias de comercialización.
- No realiza ningún tipo de convenios.
- Carencia de incentivos al personal de la empresa.
- No cuenta actualmente con un plan estratégico.

- No son eficientes las políticas de control de inventarios.
- Desconocimiento de resultados económicos y financieros.
- Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados.
- No se aplican valores y principios.

El análisis externo nos permitió identificar:

Oportunidades

- Servicios de buena calidad en el mercado.
- Convenios con instituciones públicas y privadas.
- Avances tecnológicos en el transporte.
- Las carreteras se encuentran en excelente estado.
- Facilidad de contactarse con la cooperativa.
- Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía.
- Exoneración de impuestos de vehículos.
- Construcción y mantenimiento de la red vial.
- Existencia de centros de capacitación.

Amenazas

- El desempleo incide en la inversión de clientes.
- Incremento de empresas competidoras.
- Asaltos en la carretera.
- Aplicación de nuevos impuestos.
- Dificultad para enfrentarse a la competencia.

- Transportistas informales activos.

PONDERACIÓN

Procedimiento para ponderar.

Importancia Ponderada

Cada miembro del grupo de investigación califica el impacto en la escala de 1 a 4 puntos y se obtiene la sumatoria (califica el impacto).

Peso Específico

Corresponde a la frecuencia relativa a probabilidad estadística ($100=1$).

Calificación de Respuesta

Cada Miembro del grupo de investigación califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior los valores de esta columna corresponde a la media aritmética (se califica como responde la empresa al conjunto de factores).

Valor Ponderado de la Respuesta

Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico, la sumatoria corresponde a la necesidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

Cuadro Nro. 12
DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL
A LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
F.1 Experiencia en el mercado.	4,00	0,11	4,00	0,45
F.2 Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales.	3,50	0,10	3,50	0,35
F.3 Excelente ubicación.	3,00	0,08	4,00	0,34
F.4 Precios accesibles.	3,50	0,10	3,50	0,35
F.5 Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo (just time).	3,00	0,08	3,00	0,25
F.6 Fidelidad de los clientes.	3,00	0,08	3,00	0,25
F.7 Espíritu emprendedor.	4,00	0,11	4,00	0,45
F.8 Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.	4,00	0,11	4,00	0,45
F.9 El liderazgo de los directivos es democrático.	3,50	0,10	3,50	0,35
F.10 Buenas relaciones humanas.	4,00	0,11	3,50	0,39
TOTAL	35,50	1,00		3,63

Elaborado: El Autor

Cuadro Nro. 13
DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO
CITAL
A LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
O.1 Servicios de buena calidad en el mercado.	4,00	0,13	4,00	0,50
O.2 Convenios con instituciones públicas y privadas.	3,50	0,11	3,50	0,38
O.3 Avances tecnológicos para el transporte.	3,00	0,09	3,00	0,28
O.4 Las carreteras se encuentran en excelente estado.	3,50	0,11	3,50	0,38
O.5 Facilidad de contactarse con la cooperativa.	3,00	0,09	3,00	0,28
O.6 Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía.	4,00	0,13	4,00	0,50
O.7 Exoneración de impuestos de vehículos.	3,00	0,09	3,00	0,28
O.8 Construcción y mantenimiento de red vial.	4,00	0,13	4,00	0,50
O.9 Existencia de centros de capacitación.	4,00	0,13	4,00	0,50
TOTAL	32,00	1,00		3,61

Elaborado: El Autor

Cuadro Nro. 14
DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL
A LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
D.1 Marketing y publicidad deficiente.	4,00	0,12	4,00	0,48
D.2 Deficiente capacitación a empleados.	3,50	0,10	3,50	0,37
D.3 Limitadas estrategias de comercialización.	3,00	0,09	3,00	0,27
D.4 No realiza ningún tipo de convenios.	3,00	0,09	3,00	0,27
D.5 Carencia de incentivos al personal de la empresa.	3,50	0,10	3,50	0,37
D.6 No cuenta actualmente con un plan estratégico.	3,50	0,10	3,50	0,37
D.7 No son eficientes las políticas de control de inventarios.	3,00	0,09	3,00	0,27
D.8 Desconocimiento de resultados económicos y financieros.	3,00	0,09	3,00	0,27
D.9 Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados.	4,00	0,12	4,00	0,48
D.10 No se aplican los valores y principios.	3,00	0,09	3,00	0,27
TOTAL	33,50	1,00		3,40

Elaborado: El Autor

Cuadro Nro. 15
DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
PESADO CITAL
A LAS AMENAZAS

AMENAZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
A.1 El desempleo incide en la inversión de clientes.	4,00	0,17	4,00	0,66
A.2 Incremento de empresas competidoras.	4,00	0,13	4,00	0,52
A.3 Asaltos en la carretera.	4,00	0,15	4,00	0,60
A.4 Aplicación de nuevos impuestos.	4,00	0,13	4,00	0,52
A.5 Dificultad para enfrentarse a la competencia.	4,00	0,17	4,00	0,66
A.6 Transportistas informales activos.	4,00	0,13	4,00	0,52
TOTAL	24,00	1,00		3,48

Elaborado: El Autor

ANÁLISIS FODA

Para la realización del análisis FODA se deben seguir ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades de la cooperativa de transporte pesado CITAL.
2. Hacer una lista de las amenazas externas de la cooperativa de transporte pesado CITAL.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas de la cooperativa de transporte pesado CITAL.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la cooperativa de transporte pesado CITAL.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar la estrategia FA.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

Cuadro Nro. 16
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Experiencia en el mercado. 2 Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales. 3 Excelente ubicación. 4 Precios accesibles. 5 Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo (just time). 6 Fidelidad de los clientes. 7 Espíritu emprendedor. 8 Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones. 9 El liderazgo de los directivos es democrático. 10 Buenas relaciones humanas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Marketing y publicidad deficiente. 2 Deficiente capacitación a empleados. 3 Limitadas estrategias de comercialización. 4 No realiza ningún tipo de convenios. 5 Carencia de incentivos al personal de la empresa. 6 No cuenta actualmente con un plan estratégico. 7 No son eficientes las políticas de control de inventarios. 8 Desconocimiento de resultados económicos y financieros. 9 Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados. 10 No se aplican los valores y principios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Servicios de buena calidad en el mercado. 2 Convenios con instituciones públicas y privadas. 3 Avances tecnológicos para el transporte. 4 Las carreteras se encuentran en excelente estado. 5 Facilidad de contactarse con la cooperativa. 6 Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía. 7 Exoneración de impuestos de vehículos. 8 Construcción y mantenimiento de red vial. 9 Existencia de centros de capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 El desempleo incide en la inversión de clientes. 2 Incremento de empresas competidoras. 3 Asaltos en la carretera. 4 Aplicación de nuevos impuestos. 5 Dificultad para enfrentarse a la competencia. 6 Transportistas informales activos.

Elaborado: El Autor

**Cuadro Nro. 17
MATRIZ FODA**

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F.1	Experiencia en el mercado.	D.1	Marketing y publicidad deficiente.	
	F.2	Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales.	D.2	Deficiente capacitación a empleados.	
	F.3	Excelente ubicación.	D.3	Limitadas estrategias de comercialización.	
	F.4	Precios accesibles.	D.4	No realiza ningún tipo de convenios.	
	F.5	Gracias a nuestro servicio la mercadería llega justo a tiempo (just time).	D.5	Carencia de incentivos al personal de la empresa.	
	F.6	Fidelidad de los clientes.	D.6	No cuenta actualmente con un plan estratégico.	
	F.7	Espíritu emprendedor.	D.7	No son eficientes las políticas de control de inventarios.	
	F.8	Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.	D.8	Desconocimiento de resultados económicos y financieros.	
	F.9	El liderazgo de los directivos es democrático.	D.9	Insuficiente comunicación entre gerencia-administrador y empleados.	
F.10	Buenas relaciones humanas.	D.10	No se aplican los valores y principios.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O.1	Servicios de buena calidad en el mercado.	F6O1	Mejorar el Posicionamiento de la Cooperativa de Transporte Pesados CITAL	D1O6	Realizar un plan publicitario para dar a conocer los servicios, que ofrece la cooperativa.
O.2	Convenios con instituciones públicas y privadas.			D2O10	Efectuar un plan de capacitación al personal.
O.3	Avances tecnológicos para el transporte.				
O.4	Las carreteras se encuentran en excelente estado.				
O.5	Facilidad de contactarse con la cooperativa.				
O.6	Existencia de medios de comunicación con alto rating en sintonía.				
O.7	Exoneración de impuestos de vehículos.				
O.8	Construcción y mantenimiento de red vial.				
O.9	Existencia de centros de capacitación.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A.1	El desempleo incide en la inversión de clientes.	F7A7	Mejorar la calidad del servicio con el fin de mantener e incrementar su posición en el mercado.	D3A6	Lograr un desarrollo tecnológico adecuado y dinamico
A.2	Incremento de empresas competidoras.				
A.3	Asaltos en la carretera.				
A.4	Aplicación de nuevos impuestos.				
A.5	Dificultad para enfrentarse a la competencia.				
A.6	Transportistas informales activos.				

Elaborado: El Autor

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Cuadro Nro. 18

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
Factores Claves de Éxito	Ponderación	Cooperativa de Transporte Pesado Ciudad de Loja		Cooperativa de Transporte Pesado Alma Lojana		Cooperativa de Transporte Pesado CITAL		Cooperativa de Transporte Pesado Vencedores del Valle	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
1. Efectividad publicitaria.	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27
2. Localización.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
3. Competitividad de precios.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4. Calidad Organizacional (Infraestructura).	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5. Orden y Limpieza del Local.	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
6. Eficiencia de Compras.	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
7. Variedad de promociones.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
8. Horario de Atención.	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09
9. Calidad de productos.	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
10. Superioridad Tecnológica.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
11. Fortaleza Financiera.	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
TOTAL DEL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,28		2,82		3,33		2,82

Elaborado: El Autor

Una de las empresas más competitivas, analizada desde la matriz del perfil competitivo puedo indicar que es las empresas Alma Lojana, Ciudad de Loja y Vencedores del Valle con una calificación total de 2.82 son las organizaciones de mayor competencia.

Realizando el análisis en forma individual se puede indicar que los puntos fuertes de las cooperativas más competitiva son eficiencia de compra, calidad organizacional, entre otros.

PROPUESTA

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN

Cuadro Nro. 19

Qué somos como Organización	Su base o fundamento Político - Filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o Campo de Acción	Grupos Sociales o Usuarios productivos del producto y/o servicio
Es una cooperativa de transporte pesado privada.	Cooperativa creada para satisfacer las diversas necesidades de los clientes.	Ofrecer un servicio de calidad para el cliente, con precios económicos, con eficacia, diligencia y calidad humana.	Ciudad de Loja	Clientes en General

Elaborado: El Autor

MISIÓN

La Cooperativa de Transporte Pesado CITAL es cooperativa dedicada al servicio, con unidades modernas, brindando seguridad y satisfacción al cliente y al socio, mismo que se demuestra en la responsabilidad y honestidad de su equipo de trabajo, cumpliendo con las leyes, normas, reglamentos y políticas de los organismos de control, ofrece a nuestros clientes un servicio de calidad a precios cómodos, con eficacia, diligencia y calidad humana.

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN

Cuadro Nro. 20

Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro	Qué necesidades se requieren satisfacer	Personas o grupos que se beneficiaran	Bienes y/ o servicios a ofrecer	Cómo se va a ofrecer el bien o servicio
CITAL es una empresa privada comercializadora de productos de ferretería, acabados de la construcción, material pesado y automotriz, para el año 2020 será líder en el mercado de Loja.	Satisfacer necesidades de servicios de calidad garantizados y a precios económicos.	Clientes que necesiten el transporte de mercaderías	Servicios de transporte de mercaderías	Dependiendo del servicio que tenga alguna promoción o descuento..

Elaborado: El Autor

VISIÓN

La cooperativa CITAL busca liderar la participación en el mercado brindando un servicio eficiente y eficaz con unidades seguras y aptas, a fin de proporcionar completa satisfacción al cliente y generar ingresos razonables para sus socios, promoviendo un ambiente de trabajo basado en la integridad, el trabajo en equipo y la innovación personal, en un periodo de máximo cinco años.

VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

VALORES

Servicio: Nuestra vocación de servicio de atención al cliente, para atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas.

Honestidad y Transparencia: En todos los procesos y relaciones con los clientes trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad modestia y transparencia.

Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Responsabilidad y Eficiencia: En el cumplimiento de todas las tareas asignadas, lo que incluye el manejo óptimo de los recursos de la empresa.

Respeto y Equidad: Todos los miembros de la empresa tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, éticos, políticos, religiosos, ideológicos o por procedencia geográfica.

Lealtad y Compromiso: Con la empresa de la cual somos parte.

PRINCIPIOS

Democracia: La convivencia se desarrollarán en un marco de tolerancia y respeto a la libertad de cada cual, a su personalidad y a sus convicciones.

Participación: Todos los miembros de la Empresa tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, a través de su participación.

Libertad de expresión: Todos los miembros de la Empresa como los clientes tendrán derecho a expresar su pensamiento, ideas y opiniones, siempre que ello no signifique actividad de propaganda partidista.

PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1

REALIZAR UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL

PROBLEMA

La cooperativa CITAL aplica publicidad pero es necesario incrementarla para así obtener mayores resultados para que ayuden a la empresa a obtener una alta ventaja competitiva, logrando de esta forma que se lleguen a conocer todos los productos y servicios que esta ofrece, es por eso que se realiza el presente plan a fin de promocionar a la misma; este plan dará a conocer los múltiples productos que ofrece la empresa, de esta manera le permitirá incrementar sus ingresos y mejorar su posicionamiento.

ANTECEDENTES

La cooperativa CITAL a pesar de ser una empresa reconocida por su trayectoria, no resulta suficiente para asegurar la preferencia y fidelidad por parte de sus clientes.

Con la finalidad de mantener y aumentar la demanda de los productos y servicios que brinda la cooperativa CITAL a sus clientes, ante la necesidad de hacer frente a la competencia y debido a que existe una limitada difusión de la empresa, resulta fundamental fortalecer e incorporar a la misma un plan publicitario.

Publicidad son todas las actividades que comprenden la presentación a un grupo, de un mensaje no personal pero que identifica al patrocinador sobre un grupo u organismo. Este mensaje se conoce como anuncio puede ser verbal o visual.

OBJETIVOS

- Realizar un plan publicitario para dar a conocer los productos y servicio que ofrece la empresa.
- Ampliar el número de consumidores de la empresa a través de la publicidad.
- Obtener un mayor posicionamiento de los productos en el mercado.

MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA UNA PUBLICIDAD

La cooperativa CITAL realizará su campaña publicitaria en los siguientes medios:

TELEVISIÓN

ECOTEL: es un medio televisivo que ofrece programas para todas las edades y todos los gustos, además cuenta con una gran aceptación en el mercado local.

RADIO

SUPER LASER 104.9 FM: es un medio que tiene mayor sintonía por todos especialmente su cobertura abarca a toda Loja.

ECUASUR: es un medio que tiene gran sintonía en la comunidad de Loja.

PRENSA ESCRITA

Diario La Hora: este diario se ha creído conveniente utilizarlo, ya que es un diario que se lo fábrica en la ciudad. .

VALLAS PUBLICITARIAS

Ilustre Municipio de Loja: este es el encargado de dar la debida autorización para que se ocupen estos lugares ya que los mismos tienen acogida en la ciudad de Loja.

META

- Incrementar las ventas de la cooperativa CITAL en un 20%.
- Lograr el reconocimiento por parte de la colectividad de Loja.

ESTRATEGIAS

- Diseñar campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Contratar cuñas radiales en las radios más sintonizadas de Loja.
- Elaboración de hojas volantes para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

POLÍTICAS

- La empresa desarrollara su campaña publicitaria de acuerdo a las condiciones que se presenten en el mercado competitivo, incorporando los mecanismos de comunicación e información a los clientes.

- Diseño y elaboración del material publicitario a utilizar, en las cuales constaran los productos, servicios, visión, misión, organigrama, dirección, teléfonos, etc.

TÁCTICA

En venta.- utilizar una relación amable entre agentes de venta y el cliente, incentivándolo así para la adquisición del producto.

En mercado.- tomar en consideración las opiniones del cliente como las opiniones de los trabajadores para el desarrollo de un programa de mercadeo.

RESPONSABLE

Gerente.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Se imprimen 10.000 ejemplares de Hojas volantes para ser distribuidos entre la colectividad de Loja, además se pagaran cuñas radiales durante 10 meses en un total de 204 cuñas, 48 publicaciones de anuncios en diario La Hora y 48 spots en Ecotel.

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

Cuadro Nro. 21

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Hojas volantes Radio Televisión Prensa Escrita Vallas Publicitarias	Medios de comunicación	Gerente	01-10-2015	Gerente

Elaborado: El Autor

COSTO DEL PROYECTO

Cuadro Nro. 22

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	DISTRIBUCIÓN DE LA PUBLICIDAD	DURACIÓN	NUMERO DE INSERCIONES ANUALES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TV	ECOTEL		35 Seg.	48 spots	25,50	1224,00
RADIO	SUPER LASER		45 Seg.	84 Cuñas mensuales en la tarde	4,30	361,20
	ECUASUR		45 Seg.	60 Cuñas mensuales en la tarde	4,20	252,00
PRENSA ESCRITA	LA HORA	Octub..-Noviemb.. 2 mensuales	4 x 4 cm	40Anuncios	15,00	600,00
		Octubre-Diciembre 6 mensuales				
		Octubre-Diciembre6 mensuales				
		Noviembre-Diciembre 4 mensuales				
Hojas Volantes	Imprenta Santiago		15 x 10 cm	10,000	0,01	100,00
Valla Publicitaria	Empresa franquiciante	El año		-----	-----	120,00
TOTAL						2657,20

Elaborado: El Autor

MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1

Objetivos: Realizar un plan publicitario para dar a conocer los productos y servicio que ofrece la cooperativa de transporte pesado CITAL de la ciudad de Loja.
 Ampliar el número de consumidores de la empresa a través de la publicidad.
 Obtener un mayor posicionamiento de los productos en el mercado.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
<p>Diseñar campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p> <p>Contratar cuñas radiales en las radios más sintonizadas de Loja.</p> <p>Elaboración de hojas volantes para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.</p>	<p>En venta.- utilizar una relación amable entre empleados y el cliente, incentivándolo así para la adquisición del producto.</p> <p>En mercado.- tomar en consideración las opiniones del cliente como las opiniones de los trabajadores para el desarrollo de un programa de mercadeo.</p>	<p>La empresa desarrollara su campaña publicitaria de acuerdo a las condiciones que se presenten en el mercado competitivo, incorporando los mecanismos de comunicación e información a los clientes.</p> <p>Diseño y elaboración del material publicitario a utilizar, en las cuales constaran los productos, servicios, visión, misión, organigrama, dirección, teléfonos, etc.</p>	Gerente.	\$ 2.657,20	<p>Incrementar las ventas de la cooperativa CITAL un 20%.</p> <p>Lograr el reconocimiento por parte de la colectividad.</p>

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 2

REALIZAR UNA CAMPAÑA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA CITAL

PROBLEMA

La cooperativa CITAL no realiza capacitación alguna para sus empleados, lo que no le permite obtener mayores resultados para que ayuden a la empresa a obtener una alta ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

Un Plan de Capacitación comprende la planificación previa a un período de tiempo durante el cual se aspira a desarrollar una capacitación permanente del personal, la capacitación en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para aprovechar al máximo de la capacidad de los clientes internos en la organización.

El presente plan abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los trabajadores de la fábrica, cubriendo las necesidades y aspirando que con ello se mejore el rendimiento de los mismos.

MISIÓN

Mejorar el Talento Humano de la empresa capacitándolo con conocimientos de calidad profesional en eficiencia y eficacia respaldados por personal especializado y afines a las exigencias laborables.

VISIÓN

Fortalecer las capacidades técnicas, administrativas, financieras y de comercialización, y asumir con propiedad las funciones de cada departamento, y así tener mayor reconocimiento y liderazgo no solo a nivel local sino en la Región y en el país.

META

Que los trabajadores de la cooperativa CITAL fortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.

POLÍTICAS

- La cooperativa CITAL deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados.
- Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.
- El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por el gerente general de la empresa.

OBJETIVOS

- Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

- Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia la cooperativa CITAL, incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.
- Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro de la cooperativa CITAL, para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas.

ESTRATEGIAS

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes.

TACTICA

- Apoyar la continuidad y desarrollo dentro de la empresa.,

RESPONSABLE

Gerente.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL GERENTE DE LA COOPERATIVA CITAL

El propósito de esta capacitación es que le permita conocer nuevos conocimientos al gerente lo cual al ser aplicados en la empresa se verán reflejados en el mejoramiento de sus ganancias.

DURACIÓN

La capacitación para el gerente de la cooperativa CITAL tendrá una duración de dos semanas.

HORARIOS

La capacitación tendrá una duración de 20 horas, las cuales serán de 6:00 pm a 8:00 pm.

LUGAR

Cámara de comercio de Loja.

TEMÁTICA

Se realizaran los siguientes eventos de capacitación para el gerente de la cooperativa CITAL:

- Organización de Ventas.
- Gestión Comercial.

ENTIDADES EJECUTORAS

- Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.
- Cooperativa CITAL.

PARTICIPANTES

Gerente de la cooperativa CITAL

PRESUPUESTO**COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN****Cuadro Nro. 23**

CANTIDADES	DETALLE	DURACIÓN	PRECIO
1	Curso de capacitación para la gerente.	40 horas	\$600,00
1	Curso de capacitación para el área de ventas.	60 horas	\$700,00
1	Curso de capacitación para el asistente de compras y despachadores.	40 horas	\$500,00
TOTAL			\$1800,00

MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 2

Objetivos: Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

ESTRATEGIA	TACTICA	POLITICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
<p>Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.</p> <p>Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes.</p>	<p>Apoyar la continuidad y desarrollo dentro de la empresa.</p>	<p>La cooperativa CITAL deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados. Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.</p> <p>El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por el gerente general de la empresa.</p>	<p>Gerente.</p>	<p>\$ 1.800</p>	<p>Que los trabajadores de la cooperativa CITAL fortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3

MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADOS CITAL

PROBLEMA

En el desarrollo de la investigación, pude verificar que en los últimos meses la Cooperativa CITAL ha visto disminuidas sus captaciones, poco a poco se ha ido saturando su mercado y sobre todo, tiene la presencia en este año de nuevos competidores. Por lo tanto, considerando que la Cooperativa tiene que buscar siempre crecer y ampliar su cobertura en la población, a pesar de tener una preferencia, me permito plantear mecanismos y estrategias para la búsqueda de nuevos socios, para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa. Así también, buscar la fidelización de sus socios como mecanismo para ampliar y mejorar los servicios que presta la Cooperativa.

METAS

- Incrementar la preferencia de la ciudadanía de la ciudad al 60%.
- Invertir en publicidad escrita y radial.

- Tener conocimiento anual de las expectativas de mejoramiento para los productos actuales de la Cooperativa.
- Incrementar el número de socios en un 15%, con relación al registrado en el año anterior.

POLÍTICAS

- La Cooperativa realizará al menos una vez al año una encuesta a sus socios para conocer su nivel de satisfacción.
- Gerencia a través de instructivos o reglamentos las condiciones y requisitos de los nuevos socios.

ESTRATEGIAS

- Realizar promociones periódicas.
- Programa de publicidad radial y escrita.
- Elaborar material impreso en donde se haga conocer los servicios que brinda la Cooperativa.
- Optimizar el sistema de quejas y sugerencias.
- Entregar incentivos a los mejores socios.

TÁCTICAS

- Realizar una campaña radial agresiva a nivel nacional.
- Impresión de trípticos con información de la Cooperativa, misma que se entregará a los posibles socios a través de visitas puerta a puerta o en eventos masivos.

- Diseñar afiches full color a colocarse en cada una de las oficinas y lugares concurridos.
- Entregar en época Navideña regalos especiales a los socios.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- Solicitar propuestas de los medios de comunicación e imprentas.
- Seleccionar los medios de comunicación más adecuados.
- Sondear el impacto de la campaña publicitaria.
- Sociabilizar los resultados con todos los directivos y empleados en un taller.
- Implementación de mejoras a los productos según los resultados de la investigación.

FINANCIAMIENTO

Presupuesto de la Cooperativa CITAL

PRESUPUESTO

El costo de este proyecto, se invertirá lo siguiente:

CUADRO No. 24

ACTIVIDADES	VALOR
<ul style="list-style-type: none">• Fabricación de camisetas, llaveros, monederos, bolsos, esferos, calendarios, etc.	500
<ul style="list-style-type: none">• Movilización.	200
TOTAL ANUAL	\$ 700

RESPONSABLES

Gerente General.

TIEMPO

Se tiene previsto cumplir este objetivo durante el transcurso del año.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

LOGRAR UN DESARROLLO TECNOLÓGICO ADECUADO Y DINÁMICO.

PROBLEMA

De las observaciones y entrevistas realizadas, se pudo notar que Cooperativa posee equipos de cómputo desactualizados o que perdieron su vida útil, requiere de la actualización del software e incrementar nuevos servicios. Tampoco cuenta la Cooperativa con una página web en la que haga conocer sus servicios en forma globalizada. Por lo tanto, con el fin de optimizar procesos y asegurar una atención ágil al socio y mejorar el control interno, me permito sugerir la adquisición de equipos.

METAS

- Renovar el equipo de cómputo en un 50%.
- Incrementar la rapidez del ancho de banda contratado (mínimo 512 Kbps por Oficina, la oficina matriz 1024 Kbps como mínimo)
- Dar mantenimiento a los equipos de cómputo en un 100%, hasta finales del 2015.
- Proteger a los equipos contra variaciones de energía, en un 50%.

POLÍTICAS

- La institución asignará recursos para el cumplimiento de este objetivo, buscando agilizar la atención al público y optimizar procesos.
- Para la adquisición de los equipos, se solicitará al menos tres proformas.
- Todo socio económicamente activo, tendrá que adquirir la tarjeta de débito para el uso del cajero automático.

ESTRATEGIAS

- Contratar la actualización, con la consiguiente adquisición de los módulos Roles de Descuento (Créditos de Convenio), Activos Fijos, Inversiones, Reportes de Control SIBS y/o según normativa a la fecha, Anexo Transaccional y Cajeros Automáticos
- Adquisición de dos servidores, tres computadores, 5 UPS pequeños y un UPS grande.
- Tramitar en la CNT la ampliación del ancho de banda con la contratación de un plan corporativo.
- Asegurar que todos los equipos de cómputo reciban mantenimiento durante el año.

TÁCTICAS

- Asegurar la capacitación necesaria a todo el personal que hará uso de los nuevos módulos.

- Controlar que los equipos adquiridos tengan garantía de fábrica.
- Contratar a un técnico de confianza, para el mantenimiento y actualización de equipos, semestralmente.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- Solicitar proformas a diversos proveedores.
- Compra de equipos y software.
- Contratación de un técnico para realizar el mantenimiento y actualización de equipos de cómputo.
- Capacitación al personal sobre el manejo de los nuevos softwares.

FINANCIAMIENTO

Esta propuesta será financiada con recursos propios de la institución y con un crédito de \$ 25.000 dólares al Banco del Austro.

PRESUPUESTO

El costo de este proyecto, para el año 2015, será el siguiente:

CUADRO No. 25

ACTIVIDADES	VALOR
• Compra de dos servidores	2.000
• Compra de una computadores	700
• Creación de una página web	500
	\$ 3.200

RESPONSABLES

Asamblea de Delegados.

Gerente General.

Consejo de Administración

TIEMPO

El tiempo que demandará el cumplimiento de este objetivo será durante todo el año 2015.

Cuadro Nro. 26

RESUMEN DEL COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

PROYECTOS	COSTO
PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 2.657,20
CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 1.800,00
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	\$ 1.600,00
LOGRAR UN DESARROLLO TECNOLÓGICO ADECUADO Y DINAMICO	\$ 700,00
TOTAL	\$ 6.757,20

Elaborado: El Autor

h. CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a la Cooperativa CITAL, tiene una visión clara de lo que puede hacer la Administración por Procesos, por lo que se hace necesario mejorar los procesos de la cooperativa, que desea llevar a cabo una transformación de sus procesos internos, esto implica ser más eficientes en el desempeño de las actividades.
- En el análisis situacional, se determinó que la Cooperativa cuenta con oportunidades y fortalezas que se deben aprovechar como: Imagen, existe un buen control en sus actividades, en la

cartera. Además, se detectó problemas, como: no existe base de datos de proveedores de repuestos y talleres de mantenimiento.

- La falta de conocimiento de la Administración por procesos, ha dado como resultado que los socios no tengan claro cual es la misión, visión y objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.
- Al analizar la gestión actual de la cooperativa, se observó que existen actividades que no agregan valor, pues hay demoras, no hay documentación, esto a causado que los costos y tiempos de ejecución de los procesos sean altos.
- No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades de cada proceso que sirva de guía para el personal.

i. RECOMENDACIONES

- Se debe fomentar una cultura basada en principios y valores institucionales, y generar compromiso con la institución ya que por el nivel de educación del recurso humano los cambios tardan más de lo que se pueda planificar.
- Se sugiere implementar las estrategias resultantes del análisis situacional y plan operativo a corto plazo, para aprovechar las oportunidades de desarrollo, disminuyendo el impacto de las amenazas y beneficiándose del mejoramiento de los procesos.

- Se propone consolidar en cada integrante de la organización la visión y la misión, que se establece en el direccionamiento estratégico pu esto que está basado en principios y valores; cumpliendo con los objetivos, estrategias y políticas, para alcanzar la visión y la misión propuestas.
- Además se sugiere que se realice una constante capacitación en las diferentes áreas, ya que la competencia esta en este mercado es grande.
- La cooperativa CITAL debe tomar la decisión de analizar sus procesos Administrativos, Financieros y de servicios, para establecer parámetros de calidad, establecer una adecuada Estructura Organizativa implementar sistema s que ayuden al mejor funcionamiento de la cooperativa en el futuro.

- Se recomienda establecer una cultura organizacional mediante la capacitación y motivación a trabajadores y socios a fin de ser competitivos y dar un servicio con seguridad, eficiencia y eficacia.
- Se reconoce la necesidad de crear compromiso y coordinación con todos los socios y trabajadores que conforman la cooperativa CITAL para desarrollar las diferentes actividades.

j. BIBLIOGRAFÍA

CERVO Alberto, Metodología de la Investigación Científica, México 1995.

CHIAVENATO Idalberto, Administración, “Proceso Administrativo”, tercera edición, editorial Mc Graw Hill. Bogotá-Colombia.2001.

CUTROPÍA FERNÁNDEZ CARLO, “Plan de Marketing Paso a paso”, editorial ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), España-Madrid 2003.

COVEY, Stephen, Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.

GOODSTEIN LEONARD Ph. D., NOLAN Timothy Ph D. y PFEIFFER William Ph D.,”Planeación Estratégica Aplicada”, Primera edición traducida inglés-español, Santa Fé de Bogotá DC Colombia 2001.

KOTLER PHILP & ARMSTRONG GARY, “Marketing en un mundo cambiante”, edición octava adaptada a Latinoamérica, 2001.

KENNET J. Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Graw Hill.

ROJAS ARIAS Patricio, “Desarrollo Organizacional y Gerencial”, un enfoque estratégico, segunda edición, Quito- Ecuador, 2004.

STEINER, George, Planeación Estratégica.

Varios autores, U.N.L. (Universidad Nacional de Loja) Carrera de Administración de Empresas, Módulos Mercadotecnia, Planificación Estratégica, Loja- Ecuador. 2010

Varios autores, U.T.P.L (Universidad Técnica Particular de Loja), diez cartillas,”Gerencia Estratégica en Mercadeo”, PMK PSICOMARKETING INTERNACIONAL INC.,2010.

Vásquez S. - Napoleón Saltos G. FUNDACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

“José Peralta”, Ecuador su realidad, Quito-Ecuador. 2009-2010.

Internet:

- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7_a.htm
- [www, google. Com](http://www.google.com), planeación de marketing.
- www.conceptosfinancieros.org
- [wwwcaribebetania.com](http://www.caribebetania.com)

ANEXOS

Anexo Nro. 1: Ficha Resumen

a. TEMA:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA"

b. PROBLEMÁTICA

La globalización es un fenómeno dinámico predominante que comprende variables económicas, políticas, sociales culturales, ambientales y productivas; que buscan una vía de desarrollo en un mercado único donde el crecimiento económico, la competitividad busca obtener al máximo la eficiencia y la eficacia de las empresas y por ende brindar servicios de calidad.

En nuestro país la globalización, el pluralismo y la estructuración social es sumamente compleja, haciéndonos presa fácil de la obsolencia, tecnocracia y distorsión de valores provocando un desarrollo lento que afectan tanto a la economía del país y por ende a las organizaciones de transporte terrestre.

La falta de políticas que aseguren y den un marco legal al país no permite planificar los sistemas de transporte pesado, el sector empresarial en su mayoría no aplica los principios administrativos debido a diferentes factores como la falta de liderazgo, mala selección de personal y falta de

actualización de conocimientos que provocan un bajo rendimiento e impiden desarrollar un normal proceso administrativo.

Es importante mencionar que la falta de liderazgo ocasiona el estancamiento en muchas organizaciones de nuestro país, además no permite reunir a los actores urbanos, involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades financieras.

Toda planificación estratégica, debe contar con un estudio previo que nos lleve al diagnóstico real de la situación de partida, basado en un profundo análisis interno y externo. Interno, considerando los factores endógenos que inciden en el desarrollo integral de la ciudad; externo, en cuanto existen elementos significativos cuya influencia se manifiesta aun cuando están fuera de su control. Pero al haber una falta de planificación estratégica no se puede llegar a un objetivo determinado.

Debido a la constante evolución de los pueblos en el mundo, así como de sus sociedades, ha impulsado a que el hombre busque una constante superación en el mejoramiento continuo de su calidad de vida., lo que en la actualidad se ha hecho necesario vivir en un mundo globalizado y altamente competitivo; es así que se creó la Cooperativa de Transportes pesados CITAL, cuyo objetivo es el de ayudar a sus asociados y usuarios, mejorando su horizonte de vida y la de sus familias; mediante la optimización de servicios, la satisfacción de sus necesidades y el logro del

bien común.

La provincia de Loja no se encuentra inmersa en los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno los mismos que afectan de forma directa a la economía local; que por estar ubicada al Sur del Ecuador ha sido relegada de los polos de desarrollo mayoritario que tiene nuestro país como son las provincias de Pichincha, Guayas y el Azuay, es decir que nuestra provincia se esfuerza por superar todos los problemas. se debe de gestionar una serie de programas y planes que beneficien al transporte pesado y al desarrollo de la provincia.

En nuestra ciudad se debe tratar de mejorar especialmente en el campo empresarial con la tecnificación total de cada una de las empresas, aprovechando el campo comercial preocupándose por aplicar métodos y técnicas de planeación estratégica permitiendo de esta manera identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde estas pueden operar así como para evaluar las debilidades y fortalezas de la organización y también conocer su capacidad real o potencial para que estas puedan anticiparse a las necesidades y demandas del mercado y de esta manera lograr competir con empresas dedicadas a la comercialización; además, la planeación estratégica debe estar conformada por una serie de planes los cuales deben estar situados en la parte inferior de la estructura organizacional esto ayudará a que las empresas tomen decisiones adecuadas para que no afecten de forma negativa al funcionamiento de la misma.

Las políticas de la cooperativa de transportes pesado CITAL se las obtiene mediante la Planeación estratégica, que permitirá tener un orden, secuencia y sobre todo conocimiento de la situación institucional y del entorno de la misma, para poder tomar decisiones que puedan ser la clave del desarrollo empresarial.

La falta de conocimiento técnico administrativo por parte de los representantes de la Cooperativa CITAL, da como resultado que los socios no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.

No existen los medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la Cooperativa CITAL en estudio, evidenciándose la falta de los siguientes manuales:

- Manual de funciones.
- Manual de bienvenida.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración y la planificación estratégica como herramientas han sido esenciales para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, el objetivo es saber hacia dónde queremos llegar.

Para el mejoramiento de los procesos de la cooperativa CITAL de la

ciudad de Loja se hace necesario realizar un diagnóstico es decir una planificación de la empresa debido a que este es uno de los procesos fundamentales para alcanzar el éxito, porque nos permite obtener una visión clara del entorno que rodea a la cooperativa, esto es fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El problema objeto de estudio, nos permite determinar nuestra investigación aplicada a la cooperativa CITAL de la ciudad de Loja, a más de los problemas antes mencionados se ha encontrado los siguientes que afectan a su desarrollo: el incremento de la competencia, la falta de mantenimiento de las vías, desconocimiento de técnicas y elementos de la planificación estratégica que no le permiten alcanzar el desarrollo de la compañía, la carencia de una cultura empresarial, que se preocupa por reinvertir la utilidades, elevados impuestos en la importación de repuestos, carencia de tecnología que no permite alcanzar la eficiencia y la eficacia, la falta de elaboración de estrategias que conlleven a una mejor publicidad y prestación de este servicio impidiendo el desarrollo empresarial de la misma y a la vez prestando servicios de calidad.

Lo anotado crea una perspectiva de lo necesario que es aplicar un plan estratégico en la cooperativa de transporte pesados CITAL de la ciudad de Loja, determinando el siguiente problema: **“La no aplicación de un adecuado plan estratégico de la cooperativa de transporte pesados CITAL de la ciudad de Loja, ha originado poco crecimiento de la misma”**.

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica

La Universidad Nacional de Loja, la Modalidad de Estudios a Distancia ha venido impulsando el desarrollo de la investigación en los diferentes campos, con la finalidad de fortalecer y ayudar a la formación de profesionales críticos e investigativos capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos que van en beneficio del desarrollo económico, social y cultural de país. Mediante la elaboración del presente proyecto se estará aplicando eficazmente los conocimientos adquiridos.

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

Justificación Social

En la actualidad es necesario planificar las actividades que se desarrollan en una Cooperativa de Transportes Pesados, es así que las estrategias son la base para lograr su introducción y de esta manera enfrentar a la competencia con bases sólidas, de ahí la importancia de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Pesados CITAL de la ciudad de Loja.

Con el presente proyecto se estará contribuyendo, al impulso del desarrollo de la Ciudad de Loja, se fomentará la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Justificación económica

Un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Pesados CITAL de la ciudad de Loja, se justifica debido a que es necesario hacer frente a las condiciones externas actuales con la perspectiva de promover una administración eficiente y productiva tanto en lo laboral como profesional basada en la formulación de estrategias y políticas que faciliten el logro de sus metas y objetivos.

Además se justifica plenamente por cuanto se constituirá en un valioso aporte para la Cooperativa Transportes Pesados CITAL de la ciudad de Loja, ya que contará con un instrumento técnico que oriente su accionar y garantice su permanencia y crecimiento en el mercado. Con la presente investigación se busca obtener un mejor desarrollo en lo económico, ingresos por ventas y satisfacer las necesidades de los usuarios a través de estrategias y la aplicación de técnicas lo que permitirá un crecimiento y desarrollo consecuente de la misma.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Pesados CITAL de la Ciudad de Loja, Provincia de Loja.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa considerando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y organizacionales.
- Realizar un análisis interno y externo con el uso del FODA, y otras herramientas, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa de Transportes Pesados CITAL de la ciudad de Loja, que se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en la Provincia de Loja.
- Definir las técnicas y elementos adecuados de las estrategias a seguir por la cooperativa de transportes pesados.
- Realizar una propuesta del plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Pesados CITAL de la ciudad de Loja.

INDICE

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISION DE LITERATURA	10
Reseña Histórica	10
Socios que Conforman CITAL:	11
Transporte en Ecuador	12
Buses Urbanos	12
Trolebús	13
MARCO TEORICO	16
Filosofía Empresarial	16
Ética Empresarial	17
Definición de la Planeación Estratégica	17
e. MATERIALES Y MÉTODOS	51
MÉTODOS	51
TÉCNICAS	52
f. RESULTADOS	54
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADOS CITAL DE LA CIUDAD DE LOJA	54
Análisis Externo	59
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	69
LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	72

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO CITAL	74
ANÁLISIS INTERNO	83
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA	84
LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	88
g. DISCUSIÓN	91
ANÁLISIS FODA	98
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	101
PROPUESTA	103
h. CONCLUSIONES	128
i. RECOMENDACIONES	129
j. BIBLIOGRAFÍA	132
k. ANEXOS	134
INDICE	142