



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA”

*Tesis previa a optar el  
Grado de Ingeniero  
Comercial*

**AUTOR:**

*Ángel Rafael Cuenca Jaramillo*

**DIRECTOR:**

*Ing. Galo Salcedo López*

**Loja-Ecuador  
2015**

## **CERTIFICACIÓN**

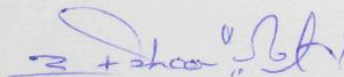
**Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.**

**DIRECTOR DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA**", de autoría del postulante ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Marzo de 2015



Atentamente,

Ing. Galo Salcedo López

**DIRECTOR DE TESIS**

**AUTORÍA**

Yo, **ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO** declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

**AUTOR: ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO**

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA:** 1103877104

**FECHA:** Loja, marzo del 2015

**AUTOR: ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO**

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA:** 1103877104

**DIRECCIÓN:** Loja, Barrio San Cayetano

**CORREO ELECTRÓNICO:** arj2002@yahoo.com

**TELÉFONO CÉLULAR:** 097911918

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

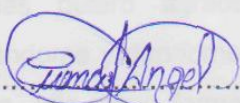
Yo, **ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO** declaro ser autor de la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA"** Como requisito para optar al Grado de: **Ingeniero Comercial**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para 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 04 días del mes de marzo del dos mil quince, firma el autor:

**AUTOR: ANGEL RAFAEL CUENCA JARAMILLO**

**FIRMA:** 

**CÉDULA:** 1103877104

**DIRECCIÓN:** Loja, Barrio San Cayetano

**CORREO ELECTRÓNICO:** arci2002@yahoo.com

**TELÉFONO CÉLULAR:** 097911918

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE (Presidente)

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE (Vocal)

Ing. Carlos Rodríguez Armijos (Vocal)

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente quiero dar gracias a DIOS por protegerme y guiarme durante la preparación de mi título profesional, por haberme dado la inteligencia, paciencia y ser mi guía en esta mi ilusión realizada, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, agradezco por brindarme la oportunidad de aprender y consolidar mis conocimientos en la carrera que siempre fue mi anhelo para obtener mi título profesional y a todos los docentes que me instruyeron para lograr mi sueño.

Quiero extender un sincero agradecimiento al Ingeniero Galo Salcedo, por creer en mí, y haberme brindado la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de tesis, por todo el apoyo y facilidades al guiarme en mi compromiso, gracias por el tiempo que presto a mi trabajo, sus conocimientos y observaciones fortalecieron mucho en lo académico y en lo personal.

Además quiero agradecer a mi Madre querida por estar siempre apoyándome y dándome fuerzas en toda mi carrera profesional, y sin duda alguna, ella sigue formándome en el trayecto de mi vida y día a día me demuestra su amor, y corrige mis faltas y celebra mis triunfos.

Además estoy muy agradecido con Maybe como cariñosamente le decimos a mi señora esposa, gracias por estar junto a mí en este trabajo culminado, porque cuando me empezó a rondar por la cabeza la idea de estudiar una carrera profesional con el objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestra familia, fui rotundamente apoyado por mi esposa, y literalmente se tendría que echar al hombro nuestro hogar con nuestras dos queridas hijas Isabelita y Rafaelita y sacarlo adelante, Maybe siempre me sentí respaldado por ti, y

gracias por estar siempre presente y pendiente en cada uno de los proyectos de mi vida.

Finalmente agradezco a mis hermanos por sus fuerzas y ánimos que me brindaron para culminar mi sueño, a todos mis seres queridos, mis compañeros y amigos.

*Gracias a todos ustedes.*

*Ángel.*

## DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi ESPOSA, porque ha estado siempre a mi lado brindándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir y culminar otra etapa en mi vida.

A mis queridas hijas ISABELITA Y RAFAELITA, ya que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciadas ideas de superación, ya que con su amor cambian los momentos difíciles, así mismo este trabajo lo dedico a JUAN DIEGO mi querido sobrino, deseo dejar en cada uno de ellos una enseñanza que cuando se propone una meta en nuestras vidas, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder LOGRARLO.

*Con gratitud.*

*Ángel*

a. TÍTULO.

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA”**





**b. RESUMEN.**

Mediante el presente trabajo de investigación que tuvo como objetivo general la **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA”**, que permita tener un direccionamiento de los objetivos de la empresa que acceda alcanzar estabilidad y permanencia en el mercado e incrementar la rentabilidad de la empresa. Para cumplir este objetivo fue necesaria la utilización de los métodos histórico, deductivo, inductivo, analítico, descriptivo, y las técnicas de la entrevista que se aplicó al gerente y encuestas a los clientes internos con un total de 12; y a los clientes externos con un total de 300 sirvieron como fuentes de recolección de información.

Consta además el análisis externo de la empresa de la cual proviene la matriz EFE cuyo resultado ponderado fue de 2.58 que está por arriba de la media de 2.50; además el análisis interno de la empresa que da origen a la matriz EFI, cuyo resultado es de 2.58 que está por arriba de la media de 2.50. Luego se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se exponen las Fortalezas y Debilidades; y las Amenazas y Oportunidades, posteriormente se realiza la matriz de alto impacto. Esto determina los objetivos estratégicos, que fueron: Realizar un Plan de capacitación al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar problemas operativos existentes con un costo de \$1365; Realizar un plan publicitario para el Taller CHECK – MOTORS con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado, con costo de \$1410; Realizar un plan promocional para incrementar y fidelizar clientes con costo de \$565; Implementar un manual de funciones para el taller CHECK-MOTORS con un costo de \$ 1000; Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS que tendrá un costo de \$3.800. El presupuesto global del plan estratégico que fue de 8.140,00 dólares.

Entre las conclusiones más importantes constan, que la empresa CHECK-MOTORS tiene oportunidades para poder enfrentar las amenazas del entorno, y que requiere establecer estrategias para eliminarlas.

Dentro de las recomendaciones más destacadas están, implantar en la empresa CHECK-MOTORS la planificación estratégica como un mecanismo de orientación y gestión empresarial en cada una de las áreas del taller la cual ayudara la toma oportuna de decisiones.

## **ABSTRACT.**

Through this research work was the general goal of "PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY CHECK-MOTORS OF THE CITY OF LOJA" which allows having an address of company goals accessing achieve stability and permanence in the market and increase the profitability of the company. To meet this goal was necessary to use the historical, deductive, inductive, analytical, descriptive methods, and techniques of the interview the manager and surveys applied to internal customers with a total of 12 and 300 served as external customers sources of information gathering.

Further comprising the external analysis of the company of which comes the EFE matrix whose weighted score was 2.58 which is above the average of 2.50; plus the internal analysis of the company that gives rise to the matrix (EFI), the result is 2.58 which is above the average of 2.50. A SWOT analysis of the company is then performed, in which the strengths and weaknesses are exposed; Threats and Opportunities and subsequently high-impact matrix is performed. This determines the strategic objectives, which were, Make a Plan training a cost of \$ 1,365; Perform an advertising plan for CHECK Workshop - MOTORS in order to attract more customers and achieve greater market positioning, with cost of \$ 1,410; Making a promotional plan to increase and retain customers with cost of \$ 565; Implement manual functions for the CHECK-MOTORS workshop at a cost of \$ 1,000; Acquire an accounting program for enterprise CHECK-MOTORS that will cost \$ 3,800. The overall budget of the strategic plan was \$ 8,140.00.

Among the most important findings consist, the company CHECK-MOTORS has opportunities to confront environmental threats, and requires establishing strategies to eliminate them.

Among the most important recommendations are, implemented in the company CHECK-MOTORS strategic planning as a mechanism for guidance and business management in each of the areas of the workshop which will help the timely decision making.

### **c. INTRODUCCIÓN.**

El ambiente competitivo que existe hoy en día, ha generado en gran parte la evolución constante del entorno, llevando a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr una ventaja competitiva.

CHECK-MOTORS es una empresa especializada en la reparación y mantenimiento de vehículos livianos de todas marcas que se encuentra en constante cambio, mediante la implementación de nuevos servicios, sin embargo enfrenta problemas como: la disminución de clientes que utilizan los servicios de reparación y mantenimiento, la desorganización existente de cada una de las áreas del taller lo cual dificulta el control en las actividades que desarrollan, el mal uso de los recursos disponibles del taller, falta de una misión y visión clara, demora en la entrega de algunos servicios, necesidad de incrementar las utilidades de la mecánica, no existe un presupuesto mensual de ventas y de ganancias, falta de definición de procesos de cada área y servicio, falta de comunicación y planes publicitarios, no es constante la capacitación del personal.

Partiendo de lo expuesto he creído conveniente realizar una “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA”, lo cual dio origen al título del presente trabajo, por lo cual se cumplieron los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual del taller de servicio automotor CHECK-MOTORS; Realizar un análisis externo que permitan detectar las oportunidades y amenazas de la empresa; Realizar un análisis interno del negocio para conocer sus fortalezas y debilidades actuales; Realizar el análisis FODA y la matriz de alto impacto; Formular el plan estratégico para sobre esta base guiar todos los esfuerzos del negocio. La metodología que se utilizó en cumplimiento de los objetivos que se plantearon permitió la utilización de los métodos

histórico, deductivo, inductivo, analítico, descriptivo; y la aplicación de técnicas como la observación, entrevista y la encuesta. Mediante el análisis interno y externo de la empresa se pudo determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de CHECK-Motors, lo cual permitió establecer 5 objetivos estratégicos de los cuales se calculó su costo individual a fin de establecer el presupuesto global del plan estratégico estableciendo las respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los análisis realizados.

#### **d. REVISIÓN DE LITERATURA.**

#### **MARCO REFERENCIAL.**

#### **DEFINICIÓN DE TALLER.**

El término de Taller se designa a aquel espacio en el cual se realiza un trabajo manual o de tipo artesanal, como el taller de un pintor, mecánico, de una modista, de elaboración de alfajores o de un alfarero, entre otras posibilidades, aunque ciertamente el término puede designar otras cuestiones derivadas de él.<sup>1</sup>

#### **DEFINICIÓN DE TALLER MECÁNICO.**

Un **taller mecánico** es un sitio en donde los automóviles, motocicletas y otros vehículos son reparados por mecánicos.



#### **ORGANIZACIÓN DE UN TALLER.**

Se debe pensar que no siempre se puede contar con un local absolutamente ideal para el proyecto de taller automotriz, en la mayoría de ocasiones son diseñados o instalados sin un fin concreto y cuya distribución de áreas, condiciones de iluminación y ventilación, áreas de mantenimiento, de bodega y administrativas y de seguridad no son acordes con los

---

<sup>1</sup> <http://www.definicionabc.com/general/taller.php#ixzz2RbZYB4x3>

requerimientos y peor aún con proyecciones a futuro de considerar posibilidades de ampliación. En términos generales la organización de un taller debe considerar factores como:

- Espacio del local.
- Iluminación.
- Ventilación.
- Situación (céntrica y concurrida).
- Facilidad de acceso y salida de los automóviles.
- Precio del alquiler o compra del local.
- Seguridad.
- Acceso a servicios básicos.
- Normativa Municipal.
- Otros factores.

### **SERVICIOS QUE OFRECE UN TALLER MECÁNICO.**

Se enuncia los servicios más frecuentes que oferta un taller mecánico automotriz.

#### **Los servicios de mantenimiento preventivo comprenden:**

- Alineamiento electrónico de llantas y dirección.
- Balance electrónico de llantas.
- Engrase.
- Cambio de bujías.
- Cambio de filtro de aceite.
- Cambio de aceite de motor.
- Cambio de filtro de aire.
- Cambio de filtro de combustible (diesel o gasolina).
- Cambio de aceite y filtro de transmisión automática.
- Cambio de aceite de transmisión manual.



- Cambio de aceite de diferencial, transmisión y tranfer.
- Cambio de correas de motor (aire acondicionado, alternador, power steering o correa única).
- Limpieza y ajuste de frenos.

**Los servicios de taller correctivos comprenden:**

- Todo lo relacionado con suspensión y dirección (cambio de terminales de dirección, plato de suspensión, amortiguadores, bujes, etc.).
- Todo lo relacionado con frenos (cambio de tacos de frenos, bandas de frenos, cilindros de frenos, discos de frenos, etc.).
- Cambio de faja de tiempo.
- Cambio de plato, disco y balinera de embrague.
- Trabajos menores de motor como cambio de tapa válvulas, retenedoras de motor, poleas, bases de motor, botas de flecha, etc.).

**MARCO CONCEPTUAL.**

**EMPRESA.**

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

**CLASIFICACIÓN.**

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la

transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores)".<sup>2</sup>

## **EMPRESAS COMERCIALES.**

“Empresa comercial: es una unidad socio económica que persigue determinados fines (o lucrativos: obtener ganancia o sociales: servir a la comunidad y contribuir al desarrollo del país).

Toda empresa, sea pública o privada realiza determinadas operaciones (de producción, de extracción, de importación, de exportación, de compra venta, de prestación de servicios, etc.)”<sup>3</sup>

## **IMPORTANCIA.**

“La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden

---

<sup>2</sup> **Lidón Campillo**, José Jesús, Conceptos Básicos de Economía

<sup>3</sup> **Rodríguez Valencia**, Joaquín, Administración de Pequeñas Y Medianas Empresas

parecer a priori como obligaciones so imposiciones de la empresa hacia sus empleados.

En ocasiones no se entiende la política empresarial ni se sabe porque se toman las medidas que se toman. Muchas veces los empleados deben de vestir con ropas determinadas, realizar llamadas siempre de la misma forma, evitando decir ciertas palabras o despidiéndose siempre de la misma manera. Estas formas son las que a largo plazo van a influir y dar importancia a la empresa.”<sup>4</sup>

## **PLAN.**

### CONCEPTO.

“Son programas de acción para la implementación dentro de una empresa. En un plan se señala las operaciones futuras dentro de un periodo determinado. Consiste además en la clasificación ordenada de las actividades diseñadas para cumplir una misión, para lograr una mete o un objetivo.

### IMPORTANCIA.

“Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo.

Elaborar un plan ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Keat, Paul G., y K. Y. Young, Philip, Economía de Empresa, Pearson Educación, México DF, México, 2004

<sup>5</sup> <http://www.ccelpa.org/la-importancia-de-hacer-un-plan-de-empresa/>

## **TIPOS DE PLAN.**

### PLAN TÁCTICO.

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica. Cierta forma es el momento en que se diseña aquellos proyectos a corto o mediano plazo ( 3 a 5 años)<sup>6</sup>.

### PLAN OPERATIVO.

Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada.

### PLAN ESTRATÉGICO.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.<sup>7</sup>

## **ESTRATEGIA.**

Se la define como: “El programa general para definir y lograr los objetivos de una organización: la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.”<sup>8</sup>

Una estrategia deberá considerar si es razonable, realizable y bien integrada, y además si es adaptable, elástica y dinámica, es decir, deberá disponer de la posibilidad de cambiarla cuando se prevean acontecimientos externos.

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Gestión Tecnológica Empresarial

<sup>7</sup>[http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion\\_y\\_tipos\\_de\\_Planes.pdf](http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf)

<sup>8</sup> STONER James; Administración .5ta. Edición .Prentice. Editorial. México 1994. Pág. 206

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Existen un sin número de definiciones de lo que es la Planificación Estratégica, una definición simple y didáctica de lo que este proceso implica es la siguiente: “La planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”<sup>9</sup>

Sin embargo, se cree que una definición más formal, profunda e integral, es la expresada por Humberto Serna Gómez: “La Planeación Estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones de una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>10</sup>

Esta definición, hace énfasis en el proceso de establecer objetivos y de escoger los medios más adecuados para alcanzar los mismos. Para complementar lo anterior podemos decir, que este proceso permite desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes. En esencia lo que se quiere es responder:

- ¿Dónde quiere ir la organización?
- ¿Dónde se encuentra en los actuales momentos?
- ¿A dónde debe ir?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿A dónde irá la organización?
- ¿Cómo está llegando a las metas propuestas?

---

<sup>9</sup> GOODSTEIN, Leonard; Planeación Estratégica Aplicada. 1era Edición. Editorial McGraw Hill, 2001. Pág. 5

<sup>10</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. 1era Edición. Legis Editorial. Colombia, 1994. Pág. 5

## **PLAN ESTRATÉGICO.**

### **Origen y Evolución.**

“La Planificación Estratégica aparece con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía donde pretendían llegar esto originó un cambio estructural hacia la investigación y el desarrollo.”<sup>11</sup>

### **Definición.**

“Según JOHN Lourdes (1995) El plan estratégico “Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; permite que sintetice el nivel económico, financiero y organizativo así como el posicionamiento actual y futuro generalmente es a mediano y largo plazo y abarca a toda la empresa”.

Para MARTÍNEZ Daniel el Plan Estratégico (2005) “Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Compartiendo con los conceptos de los autores señalado diremos que el plan estratégico es una técnica con el cual los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en la empresa en el

---

<sup>11</sup>[http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n), (2 de Febrero del 2,009).

medio plazo que oscila entre 1 y 5 años para esto será necesario elaborar una buena planificación pues de ello dependerá el correcto desarrollo de cada una de las actividades encomendadas y permitirá alcanzar los objetivos planteados por la institución.

### **Importancia.**

Un plan estratégico es importante ya que ayuda o fortalece el normal funcionamiento de una organización o grupo social, además define el rumbo que la empresa va a tomar y de qué forma debe aprovechar los recursos, eliminando los riesgos y haciendo énfasis en las oportunidades que se presenten”.<sup>12</sup>

### **Objetivo.**

“El principal objetivo es plantear lo que una empresa quiere lograr en un plazo determinado y lo que tiene que hacer para lograrlo a través de la elaboración de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por cada entidad.

### **Elementos.**

- Los objetivos que formalizan y concretan los ejes de actuación de la institución proponiendo avances parciales.
- Las estrategias son actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- Las acciones son prácticas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos la ejecución es la clave del éxito del plan.

---

<sup>12</sup> F. David (2003); Conceptos de Administración Estratégica; Editorial Pearson-Prentice Hall, México.

## **PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL.**

En 1962 Alfred D. Chandler definió la estrategia de una empresa como:

- *La determinación de metas y objetivos a largo plazo.*
- *La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.*
- *La asignación de recursos para alcanzar las metas.*

Para mediados de la década de los años setenta, otra corriente de pensamiento describe el proceso de planificación estratégica como dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

La planeación estratégica ha seguido evolucionando en los últimos años, en la actualidad existen varios enfoques o modelos que permiten a una empresa desarrollar su direccionamiento estratégico, sin embargo, el proceso que vamos a aplicar, está basado en el modelo desarrollado por Humberto Serna Gómez, en su libro "Planeación y Gestión Estratégica".

## **IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?

El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. El Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)



- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:- Trabajo en Equipo. - Compromiso con la organización.- Calidad en el servicio. - Desarrollo humano (personal y profesional).- Innovación y creatividad. - Comunicación. - Liderazgo, etc.

### **ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización, es por ello que se hace necesario, definir cada uno de los términos que se encuentran inmersos dentro de este

proceso. Los elementos de la planificación estratégica son: Los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y, la auditoría.

## **ESTRATEGAS.**

Los estrategas participan en la planificación estratégica como consultores, los cuales deben prever y anticiparse a las posibles “jugadas” que la competencia vaya a realizar, es por ello que: “Se los define a todas las personas o funcionarios de una organización, que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización”<sup>14</sup>

Este concepto hace mención a que la responsabilidad del proceso no recae únicamente en la alta dirección, sino en todos los miembros cuyo nivel permita en mayor o menor grado la toma de decisiones.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Para que las organizaciones puedan crecer y ser rentables, es necesario que mantengan un direccionamiento estratégico, es decir definan hacia donde quieren llegar y cómo hacerlo; identifiquen los procesos administrativos que se utilizan en una organización, en este marco definimos los elementos principales del direccionamiento estratégico.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS.**

Es el primer paso con el que se inicia la planificación estratégica, y tiene que ver con los valores y filosofía de todos los miembros de una organización.

---

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. 1era Edición. Legis Editorial. Colombia, 1994. Pág. 7

Se incluye los valores personales, organizacionales, los grupos de interés y todas aquellas normas y cultura que regulan la vida de la organización.

## **VISIÓN.**

De manera general, indica el rumbo que tiene una empresa, proporciona una dirección siendo el lazo entre el presente y el futuro. La visión es una declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar la empresa dentro de 3 ó 5 años. “La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro”<sup>15</sup>

## **MISIÓN.**

Es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla una organización, “es una declaración del propósito de la organización.”<sup>16</sup> Específicamente se trata de responder cuatro preguntas:

1. ¿Qué función desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta función?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la función?
4. ¿Por qué existe la organización?

## **EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

Implica la obtención de información necesaria para analizar el entorno en el cual se desempeña la organización. Este entorno es tanto interno como externo, lo que permitirá llegar a identificar las oportunidades y amenazas,

---

<sup>15</sup> SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. 1era Edición. Legis Editorial. Colombia, 1994. Pág. 8

<sup>16</sup> KOTLER, Philip; Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1998. Pág. 39

así como las fortalezas y las debilidades, es decir el análisis FODA (DOFA, TOWS) de la empresa.

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.” En consecuencia, para la elaboración del plan estratégico se debe examinar cuatro entornos básicos que son:

## **FACTORES EXTERNOS.**

Toda organización debe estudiar su entorno externo, para poder estructurar su planeación estratégica; este análisis permite conocer aspectos que proporcionan un marco referencial de las tendencias y progresos de cómo en el futuro podría tener impacto en la organización, estos aspectos son: económicos, legales, tecnológicos, políticos, sociales, ambientales, financieros.<sup>17</sup>

## **CINCO FUERZAS DE PORTER.**

### **1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.**

“El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de sí las barreras de entrada son fáciles o de no atravesar por nuevos participantes que lleguen con nuevos recursos y estrategias para apoderarse de una opción del mercado de servicios de seguridad.

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

---

<sup>17</sup><http://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6RoIC&pg=PA57&dq=MACROENTORNO&hl=es&sa=X&ei=L956UbuwPKHA4A0ax4CgAg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=MACROENTORNO&f=false>

Economías de escala: Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Diferenciación del producto: Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Requisitos de capital: Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes: Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución: Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso.

Desventajas de costos, independientemente de la escala: Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

Política gubernamental: Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

## **2. Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

## **3. Rivalidad entre los competidores.**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

*La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados:* Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria: Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevado: Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes: Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados: Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.



#### **4. Poder de negociación con los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

#### **5. Amenazas de productos sustitutos**

Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño

esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto”<sup>18</sup>.

## **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
3. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. 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,

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. CECSA. 1995.

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.

5. 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. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **ENTORNO INDUSTRIAL.**

Considera los cambios que realice la industria, ya sean estos por su forma de financiamiento, estructura gubernamental, cambio en los procesos de producción o en sus estrategias de marketing. Esto permite obtener una mejor tecnificación en los procesos, mejor publicidad, y mejor atención, logrando así cumplir con las expectativas de los clientes.

### **ENTORNO COMPETITIVO.**

Comprende en identificar ¿Quién es la competencia?, estudiando sus

cambios, sus perfiles, entre otros factores claves, que nos diferencian de ellos. En otros términos, se debe considerar las alternativas razonables para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

## **FACTORES INTERNOS.**

El entorno interno organizacional, analiza la estructura de la empresa, ya sea por su cultura, productividad y competitividad en el mercado, identificando así sus fortalezas y debilidades organizacionales.

## **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.<sup>19</sup>

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente

---

<sup>19</sup> <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

### **OPCIONES ESTRATÉGICAS.**

Una vez estructurado e identificado en diagnóstico estratégico, la organización debe analizar el portafolio de productos, establecer los objetivos, estrategias, políticas, entre otros aspectos importantes que implica la planificación estratégica. Dentro de las opciones estratégicas están:

## **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.**

Permite identificar las posibles rutas por las cuales la organización podrá alcanzar sus objetivos, visión y cumplir con la misión estructurada para lograr un buen desempeño organizacional; para ello se deben tomar alternativas que son:

- **Ofensivas:** Esta alternativa busca la consolidación de la empresa en el mercado, estableciendo las fortalezas y oportunidades de la organización en el entorno en el cual opera.
- **Defensivas:** Se aplican para anticipar problemas y evitar desastres al interior de la organización, estos resultados se obtiene mediante el análisis de las debilidades y amenazas que pueda tener la organización.

## **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.**

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, definiendo responsables; para ello se debe establecer los objetivos y las estrategias para cada área funcional, seleccionando aquellos productos que están permitiendo el logro de los objetivos y por ende su misión y visión, ya que esto, es el factor clave de éxito de una organización; a este proceso se lo denomina “Proyecto Estratégico”.

## **DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.**

Una vez definido el plan de estratégico, antes de su aplicación, se debe informar a toda la organización, para que sus colaboradores identifiquen toda la responsabilidad que implica la ejecución del plan. Esta difusión se la debe realizar a manera de “pompa” y ceremonia, ya que se caracteriza por ser el evento importante en la vida de la empresa.

## MONITOREO Y CONTROL.

De allí lo que resta es definir el mecanismo de control y monitoreo que se aplicará al plan estratégico, este monitoreo será en función de los índices de gestión determinados.

## F.O.D.A. (método de diagnóstico).

La F.O.D.A permite hacer un análisis general de la empresa, ya que brinda información actualizada y útil para la toma de decisiones:<sup>20</sup>

- **Fortalezas:** Son los aspectos positivos internos del Centro de Servicio que posibilitan conseguir los objetivos e incrementar sus beneficios y que pueden convertirse en ventajas competitivas (permite ser fuertes en el mercado).
- **Oportunidades:** A diferencia de las fortalezas estas son aspectos positivos que se encuentran en el entorno y que están fuera de su control, es decir son aspectos externos.
- **Debilidades:** Son aspectos negativos internos, y que representan desventajas competitivas impidiendo lograr los objetivos y causando perjuicios, se debe procurar su eliminación.
- **Amenazas:** Son aspectos negativos que se encuentran en el entorno, que no dependen de la empresa; no se pueden eliminar pero se deben mantener métodos para contrarrestar su acción para que no interrumpan la consecución de nuestros objetivos y no causen perjuicios.

### GRÁFICA 1



<sup>20</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1164/6/CAPITULO%20II.pdf>

## **ESTRATEGIAS QUE DESARROLLA EL FODA.**

“La Matriz FODA es un sistema de evolución, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar 4 tipos de estrategias:

- 1. Las estrategias FO** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.
- 2. Las estrategias DO** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- 3. Las estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- 4. Las estrategias DA** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en



la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de la misma así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización.

Formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral”<sup>21</sup>.

**GRÁFICA 2**

Factores Internos  Factores Externos	<b>FORTALEZAS (F)</b> Experiencia en el mercado Clientes satisfechos Tiempo de existencia	<b>DEBILIDADES (D)</b> No tener nuevos productos
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Variedad de servicios Captar nuevos clientes	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Maxi –Maxi Realizar nuevos convenios Invertir en la modernización	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Mini-Maxi Efectuar nuevos productos Mejorar los precios Capacitar al personal
<b>AMENAZAS (A)</b> Nuevas tiendas que ofrecen más productos	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Maxi-Mini Realizar promociones Campañas de publicidad	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Mini-Maxi En época de poca demanda disminuir al personal

**Muestra de una matriz cruzada**

**MATRIZ DE OPERATIVIDAD.**

La matriz de operatividad de variables es un tabla de doble entrada (filas x columnas) que presenta las variables de investigación, el tipo de variables, así como su definición conceptual y operacional.

Esta matriz sirve para evaluar la coherencia lógica de la relación entre las variables y sus definiciones. Si observas con cuidado, es la continuación de la matriz de consistencia.

<sup>21</sup> COHEN WILLIAM A. El Plan de Marketing, Editorial Thomson, Madrid – España, 2006

### GRÁFICA 3 MATRIZ DE OPERATIVIDAD

<i>VARIABLE</i>	<i>DEFINICIÓN OPERACIONAL</i>	<i>CATEGORÍA MEDICIÓN</i>	<i>TIPO</i>	<i>ESCALA MEDICIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>VALORES</i>
<i>VARIABLE DEPENDIENTE</i> <b>PESO DEL RECIÉN NACIDO</b>	Es la primera medida del peso al nacer consignado en la historia clínica de las pacientes	Bajo peso (1) peso normal (2) peso alto (3)	Cualitativa	Nominal	El peso del recién nacido en g.	< 2500 g. (1) 2501 - 3999 g. (2) > 4000 g. (3)
<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i> <b>HEMOGLOBINA.</b>	Son resultados de los análisis de Hemoglobina durante el primer y tercer trimestre de gestación adjuntada en la historia clínica perinatal	Nivel de : Hemoglobina baja (anemia) (1) Hemoglobina normal (2) Hemoglobina Elevada (3)	Cualitativa politómica	Nominal	concentración de hemoglobina en g / L.	< 110 g / L (1) 110 - 129 g / L (2) > = 130 g / L (3)

#### PROBLEMA.

“Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos. Requiere ser investigada para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla aquel que no puede tener sino una solución, o más de una en número fijo. Aquel que puede tener indefinido número de soluciones.

Problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento.

#### METAS.

Es el resultado específico, esperado en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuánto y cuándo. Podemos definir las metas como el objetivo último de querer emprender un negocio además, que como personas busquemos un propósito económico y un medio a través del cual podamos conseguir los recursos necesarios para nuestro sustento y el de nuestra familia, si la tenemos cumpliremos nuestros sueños”.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Creatividad en la Empresa, Editorial Pax México, México, 2002.

## **POLÍTICAS.**

“La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas Esta política se centra principalmente en:

- La promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento).
- La promoción de la competitividad (fomentar la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y mantener un crecimiento elevado y continuo de la productividad);
- El fomento de la innovación (seguimiento de la evolución de las tecnologías y de nuevos conceptos de productos y desarrollo de nuevas formas de comercialización);
- Un mejor acceso a la financiación, a los programas y a las redes de apoyo;
- La simplificación del marco regulador y administrativo”.<sup>23</sup>

## **ESTRATEGIA.**

La estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto. Término que, en general, expresa la planificación que se realiza para la aplicación de los recursos disponibles con el fin de conseguir un objetivo previamente definido. Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

<sup>24</sup> SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

## **TÁCTICA.**

“Táctica, ciencia o técnica que consiste en distribuir y dirigir las fuerzas para la consecución de un objetivo limitado o un fin inmediato, método o sistema empleado para realizar algo o lograr un objetivo. a diferencia de la estrategia, cuyo arte es el empleo de todos los elementos del poder de una nación o naciones para conseguir sus objetivos.

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

## **PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD.**

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea.

El procedimiento se caracteriza:

- Por no ser un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo.
- Por no ser una actividad específica.<sup>25</sup>

## **PRESUPUESTO.**

“El presupuesto es la herramienta que le permite al sector público o privado a cumplir con la producción de bienes y servicios para satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado la economía.

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. “El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable.

Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>ÁLVAREZ TORRES, Martín, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México, 1996.

<sup>26</sup>GORDON RIVERA, Welsch, Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación, México, 2005.

## **RESPONSABLE.**

“El Plan Estratégico contempla un conjunto de actuaciones cuya responsabilidad corresponderá a los diversos agentes implicados (Comité de Gestión de la Unidad de Calidad, Comisiones asesoras y Comité de Auto evaluación), a los Servicios, a los Departamentos y a las Subdirecciones correspondientes a las distintas áreas.

- Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona.
- Culpable de alguna cosa.
- Que cumple sus obligaciones o pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
- Persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad

## **TIEMPO.**

El tiempo es la magnitud física que mide la duración o separación de las cosas sujetas a cambio, de los sistemas sujetos a observación, Es la magnitud que permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico”.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS.**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se consideró los siguientes materiales, métodos y técnicas.

### **MATERIALES.**

#### **Físicos y Tecnológicos.**

- Libros, Revistas, Folletos y Periódicos.
- Cuaderno, Lápices, Esferos y Borrador.
- Disco Duro Externo.

#### **Virtuales.**

- Buscadores y Navegadores Web
- Plataforma de la MED
- Correo Electrónico

### **MÉTODOS.**

Los métodos que se utilizaron en el presente proyecto son:

- **Método Histórico:** Este método se refiere a que en las empresas los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera casual, sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. La utilización de este método permitió abordar hechos históricos de la empresa CHECK-MOTORS en sus diferentes áreas, aportando así a encontrar las causas de los diferentes problemas que enfrenta actualmente.
- **Método Deductivo:** El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico; este método ayudó a la formulación de las conclusiones, como también se lo utilizó para realizar el diagnóstico de la empresa.

- **Método Inductivo:** Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales. A través de este método se formuló estrategias para la consecución de los objetivos estratégicos que se ajusten a mejorar la situación actual de la mecánica.
  
- **Método Analítico:** Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este método se utilizó en el análisis interno y externo de la empresa, a través del mismo se realizó el análisis FODA y la matriz de alto impacto.
  
- **Método Descriptivo:** La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. La utilización de este método ayudó a la interpretación de datos objetivos, precisos y sistemáticos que se usarán en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos del resultado de los análisis de las encuestas y entrevista aplicadas a los colaboradores de la empresa CHECK-MOTORS.

## **TÉCNICAS.**

En el proceso de la recolección de datos se empleó las siguientes técnicas:

- **La Observación Directa:** Mediante ella se pudo apreciar en forma personal el entorno en el que se desenvuelve el taller de servicios para poder encontrar sus debilidades y fortalezas.
  
- **Entrevista:** Con esta técnica y la colaboración del gerente propietario Ing. José Alberto Songor Songor del taller mecánico, fue aplicada para obtener datos muy valiosos y fundamentales en el desarrollo de la investigación.



- **Encuesta:** Esta técnica se aplicó a los clientes internos y clientes externos fijos de CHECK-MOTORS, con el fin de conocer sus expectativas y satisfacción del servicio automotriz actual que ofrece el taller.

### **Población y muestra.**

La población que fue considerada objeto de estudio estuvo conformada por 12 clientes internos y 300 clientes externos.

## f. RESULTADOS.

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

#### Reseña Histórica.

La empresa CHECK-MOTORS nació con la idea de ofrecer una alternativa de servicio más económica pero con la misma calidad y confiabilidad a todos los clientes de la ciudad de Loja, inicia sus actividades en el año de 2008. Su propietario y representante legal es el Ing. José Alberto Songor Songor.

CHECK-MOTORS está ubicado en la avenida Salvador Bustamante Celi y Julio Jaramillo en la ciudad de Loja, se dedica a la prestación de servicios de reparación de vehículos, inyección electrónica, escaneo y diagnóstico automotriz, sistemas ABS, Air BAG, además sus servicios se extienden a todas las gamas y sistemas del automóvil, incluido mecánica general, electricidad, enderezada y pintura.

#### Misión de la empresa CHECK-MOTORS.



*Suplir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible. Utilizando una combinación de tecnología de punta en equipos y herramientas y un personal eficiente y comprometido en resolver sus problemas de inyección electrónica de combustible.*

#### Visión de la empresa CHECK-MOTORS.



*Llegar a ser en el año 2013, el taller de mantenimiento de vehículos más reconocido en la ciudad de Loja, por su servicio, calidad, precio y cumplimiento, dando respuestas eficaces e inmediatas.*

## VALORES.



- **Responsabilidad:** No es hacer solo lo que se debe, sino implica emplear iniciativa propia en todo momento, utilizando todas sus habilidades para realizar las actividades de mejor manera.
  
- **Calidad:** Está orientado a la realización de nuestras actividades con el cumplimiento de los estándares que nos norman y también las exigencias de nuestros clientes.
  
- **Compromiso:** Es realizar el trabajo asignado con entusiasmo y pro actividad, a fin de aprovechar al máximo el tiempo, sin dejar inconclusas las actividades.
  
- **Puntualidad:** Difundimos el cumplir diariamente con nuestras tareas dentro de la empresa sin demoras que puedan causar pérdidas económicas.
  
- **Respeto:** Es la capacidad de aceptar los diversos criterios y actitudes de compañeros de trabajo, jefes, proveedores y principalmente clientes dentro de la empresa para así fomentar las relaciones humanas.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- Inyección electrónica de combustible a gasolina Lavado de inyectores a presión o ultrasonido Afinamiento de motores/ frenos/ sistema ABS Embragues y cajas de cambio.
  
- Suspensión y dirección mecánicas e hidráulicas Chequeos pre-entrega de unidades nuevas Reparación de motores.

- Sistemas de transfer 4 x 4 y diferenciales Mantenimiento mecánico y eléctrico en general Reparación, mantenimiento y recarga de sistemas de aire acondicionado tanto en freón 12 como ecológico R - 134 A.
- Enderezada, pintura, reparación total o parcial.
- Cambios de aceites, fluidos, filtros y aditivos Instalación de accesorios eléctricos y de carrocería Vidriería y chapistería automotriz.
- Evaluación de estado mecánico de vehículos Diagnóstico y escaneo de códigos de falla en general

## COMPETENCIA.



clientes.

Frente a la competencia CHECK-MOTORS trata de mantener estándares de calidad en los servicios que oferta y la materia prima (repuestos) que utiliza; poniéndolos en el mercado a un precio razonable que le permite mantener la fidelidad de sus

La empresa CHECK-MOTORS no mantiene publicidad al momento de dar a conocer al público en general sobre sus servicios. Una debilidad dentro del taller es la falta de un área destinada al mercadeo y publicidad que se oriente a la realización de estudios de mercado, demanda de nuevos servicios, satisfacción de clientes, etc.

## **TECNOLÓGICA.**



CHECK-MOTORS no cuenta con un sistema contable que les permita controlar el inventario, los movimientos de ingresos y gastos realizados a diario; así como tampoco cuenta con un sistema que les permita llevar un control de la cantidad diaria de los clientes.

## **AUDITORÍA.**

### **ÁREA DIRECTIVA.**



Existe un liderazgo gerencial con tendencia a la centralización en la toma de decisiones, el gerente técnico y la asistente general acostumbran a consultar continuamente a la gerencia sobre los problemas operativos que se desarrollan diariamente en los procesos, lo cual ocasiona que las decisiones sean lentas al no haber capacidad de decisión en los representantes de cada área.

El gerente técnico y jefe del taller mantienen una relación de atención directa con el cliente, lo que ocasiona una reducción en el tiempo de trabajo que les corresponde en cada una de las funciones que desempeñan.

CHECK-MOTORS posee una fortaleza en el mercado al proporcionar un buen servicio al cliente ya que lo mantiene al tanto de las novedades que se presentan en el desarrollo del trabajo mecánico que se realiza. Por una parte la gerencia general no lleva un control sobre los avances o retrasos en el cumplimiento de los objetivos planteados para su crecimiento institucional a largo plazo y por otra parte los empleados desconocen las metas y objetivos planteados, por lo que no cooperan para el cumplimiento de las mismas.

## ÁREA DE TALENTO HUMANO.



En el área operativa las actividades se vuelven rutinarias, limitando a sus trabajadores para que puedan desarrollar y exponer nuevas ideas, ya que de lograr la difusión de estas innovaciones son ignorados por la gerencia, motivo por el cual los trabajadores se reprimen y desmotivan.

No existe una relación directa entre la gerencia con los mandos medios y el área operativa obstaculizando así la comunicación de los nuevos proyectos que se llevaran a cabo.

En CHECK-MOTORS no se evidencia capacitación al área administrativa, ni al área operativa, la misma que sería de gran aporte para el desenvolvimiento del negocio ya que si se requiere de nueva maquinaria de punta es oportuno contar con personal capacitado para su operación. El reclutamiento de personal recae en el área gerencial en donde se toma en consideración la experiencia, conocimiento que deberán ajustarse al perfil requerido. Para el personal que labora en CHECK-MOTORS no se cuenta con una política de incentivos adicionales a su salario mensual, que vayan acorde con la efectividad de su trabajo o con la antigüedad en la empresa.

## CAPACIDAD FINANCIERA.



CHECK-MOTORS debe procurar conservar una liquidez y equilibrio financiero adecuado, manteniendo el nivel propicio de activos fijos, control de créditos otorgados y deudas a terceros que le permitan cubrir sus costos y gastos, generando al final una ganancia para el negocio, y se realiza.

## **ANÁLISIS EXTERNO.**

Para el análisis externo de la empresa CHECK-MOTORS de la Ciudad de Loja, se analizarán los siguientes factores: factor económico, legales, social, político, tecnológico, ambiental, legal y el modelo de las cinco fuerzas de Porter que permitirá analizar la competencia.

### **FACTOR ECONÓMICO.**

“A mediados del 2008 en toda América Latina se volvieron evidentes los efectos de la crisis inmobiliaria mundial que es el resultado de tres crisis conjuntas (hipotecaria, alimentaria y energética).

Por un lado está, la crisis hipotecaria que fue originada por los créditos subprime en los Estados Unidos de Norteamérica, seguida por España e Inglaterra, donde se habían otorgado créditos con avalúos inflados que derivaron en carteras vencidas.

Por otro lado, la crisis alimentaria que se deriva de varios factores como: malas cosechas debido al cambio climático, incremento de la demanda de alimentos en países como Asia, mono-producción para la generación de biocombustibles e incremento de la población mundial; lo que ha generado un constante incremento de precios de los alimentos que deteriora la economía familiar, disminuyendo su capacidad para cumplir con sus compromisos hipotecarios.”<sup>28</sup>

“Finalmente, está la crisis energética que nace de la disminución mundial de la producción de petróleo al alcanzar su nivel máximo de explotación y del incremento de su demanda mundial; por lo que el encarecimiento de la energía resulta en un incremento de precios de bienes, por lo cual las familias pierden su poder adquisitivo destinando la mayor parte de sus ingresos a cubrir sus necesidades básicas, consecuentemente la falta de

---

<sup>28</sup> <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/35846/RVE970campo.pdf>

pago de sus compromisos bancarios.

De esta manera, se ha generado un efecto dominó en la economía mundial, especialmente en países en desarrollo, donde se observa una recesión que implica reducción de la producción, desempleo, menos consumo, entre otros aspectos relevantes que afectaron al volumen del comercio internacional.

Los efectos de lo señalado también se sintieron en la economía ecuatoriana, la misma que al ser pequeña, abierta, dolarizada y con una estructura agro exportadora resulta vulnerable a estos choques externos. Los impactos recaen especialmente en cuatro factores de ingreso para el país, a saber:

1. Reducción progresiva del precio de petróleo;
2. Contracción del flujo de remesas de los trabajadores ecuatorianos en el exterior;
3. Reducción de las exportaciones de los principales productos; y,
4. Menor afluencia de préstamos y capitales; lo cual en su conjunto ha incidido en las cuentas externas y fiscales, así como en el nivel de liquidez de la economía, entre otros.”<sup>29</sup>

El Gobierno Nacional Ecuatoriano está adoptando medidas que permiten fomentar el normal desenvolvimiento de las actividades económicas y minimizar los efectos de la crisis internacional en la economía local, corrigiendo los problemas de empleo e inversión entre otros indicadores macroeconómicos.

### ***Análisis Personal del Factor Económico:***

De lo antes mencionado, se puede establecer que por estar la economía

---

<sup>29</sup> [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-77422012000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-77422012000100002&script=sci_arttext)



del país en estabilidad, se constituye una **OPORTUNIDAD** para CHECK-MOTORS.

▪ **Producto Interno Bruto.**

“El PIB es la variable económica más importante de una economía, es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país, en un periodo determinado; por definición el ingreso es igual al gasto y está dividido en 4 componentes que son: consumo, inversión, compra del gobierno y exportaciones netas”<sup>30</sup>.

“El **producto interior bruto de Ecuador** en 2013 ha crecido un 4,0% respecto a 2012. Se trata de una tasa 11 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 5,1%. En 2013 la cifra del PIB fue de 70.584 M.€, con lo que Ecuador es la economía número 64 en el ranking de los 183 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en Ecuador cayó 2.522 M.€ respecto a 2012.

El PIB Per cápita de Ecuador en 2013 fue de 4.485€, 267€ mayor que el de 2012, que fue de 4.218€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2003 cuando el PIB per cápita en Ecuador era de 2.153. Si se ordena los países que se publican en función de su PIB per cápita, Ecuador se encuentra en el puesto 87 de los 183 países de los que publicamos este dato.”<sup>31</sup>

***Análisis Personal del PIB.***

De los datos que se han analizado se puede establecer que la baja de PIB en el país, se constituye una **AMENAZA** para CHECK-MOTORS, puesto que esto implicará una disminución en los ingresos de los ecuatorianos, los que no podrán acceder a los servicios de la empresa.

---

<sup>30</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

<sup>31</sup> <http://www.datosmacro.com/pib/ecuador>

- **Inflación.**

“La inflación es el aumento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo lo que se refleja en una disminución del poder adquisitivo del dinero.

En nuestro país la inflación se calcula mediante el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide el nivel de precios correspondientes a bienes y servicios adquiridos por los hogares.

En el primer trimestre del año 2009 se registra una inflación anual del 7,44%, la más alta de nuestro periodo de análisis, esta fue movida por la inflación internacional agravada por la devaluación del dólar lo que originó el incremento de los precios internacionales en las materias primas utilizadas en la agricultura (úrea, insecticidas y herbicidas), cambios climáticos (lluvias e inundaciones) que afectaron a la producción, principalmente en la región costa, además de un incremento en la exportación de bienes (aceite de palma y leche) que afecta a la oferta interna; estos acontecimientos generaron desestabilización de los precios.”<sup>32</sup>

“Los productos que más contribuyeron a la inflación en marzo del 2009 fueron el pan corriente y baguette, por la finalización del decreto ejecutivo relativo al subsidio a la harina de trigo de producción nacional y al incremento en los precios de otros insumos como: grasa, sal y azúcar, siendo este último afectado por su alto precio a nivel internacional y su escasez en Perú.

Durante el segundo y tercer trimestre del 2009 se observa una notoria tendencia a la baja, fruto de las medidas en política económica dictadas

---

<sup>32</sup> <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>

por el Gobierno para neutralizar los efectos de la subida de precios internacionales.

Pese a que en el 2013 se mantiene la tendencia a la baja, el registro más alto de este año se muestra en septiembre con el 3,44%, debido principalmente al regreso a clases en la región Sierra. Estas cifras para el 2013 determinan que el Ecuador tuvo una de las menores tasas de inflación anual respecto a otros países de Latinoamérica. Además una inyección de dinero en el mercado interno, a través del incremento del gasto público causó que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione al alza de precios.”<sup>33</sup>

### ***Análisis Personal de la inflación.***

La tasa de inflación en el país se ha mantenido en estabilidad, por lo cual este factor se constituye una **OPORTUNIDAD** para CHECK-MOTORS, puesto que esto que los clientes también tengan estabilidad y por ello puedan acceder a los servicios de la empresa.

#### ▪ **Tasa de interés.**

“La tasa de interés se define como el precio del dinero en el mercado financiero, expresada en porcentajes representa un balance entre el riesgo y la posible oportunidad de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. Al igual que el precio de cualquier otro producto cuando hay más dinero en el mercado la tasa baja y cuando hay escasez de dinero la tasa sube. Para efectos de cálculo de la tasa de interés se atiende la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios<sup>65</sup>, esta tasa en el Ecuador es fijada por el Banco Central.

Para nuestro estudio tomaremos en cuenta la tasa de interés pasiva o de captación y la activa o de colocación, la diferencia entre estas dos se

---

<sup>33</sup> <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

llama margen de intermediación. La tasa activa es la que cobra el intermediario financiero a los demandantes de créditos por los préstamos otorgados, siendo siempre superior a la tasa de captación. La tasa pasiva es la que paga el intermediario financiero por el dinero captado a los oferentes que depositan sus recursos en las entidades financieras.”<sup>34</sup>

“Durante todo el año 2012 y primer trimestre de 2013, vemos que la tasa activa referencial muestra estabilidad, lo que da al sector productivo la posibilidad de contratar créditos para destinarlos a mejorar su infraestructura, disminuir sus costos de operación e incrementar sus ingresos innovando los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Desde el segundo trimestre 2012 se muestra una tendencia a la baja ubicándose para diciembre de 2013 en 8,17%, decrecimiento que responde a las políticas monetarias del Gobierno Central del Ecuador, que mediante decretos organizó el manejo y fijación de las tasas. La tasa pasiva referencial mantuvo una tendencia similar a la que presentó la tasa de interés activa, alcanzando a diciembre 2013 una cifra de 4,53%, lo que motiva a los ahorristas del sistema financiero nacional a invertir sus recursos en el sector productivo, ya que les representa mayores beneficios, o la posibilidad de destinarlos al consumo, generando crecimiento económico, al demandar mayor cantidad de productos.”<sup>35</sup>

### ***Análisis personal de la tasa de interés.***

La estabilidad de las tasas de interés en el Ecuador, sin duda es una **OPORTUNIDAD** para la empresa, lo que da al sector productivo CHECK-MOTORS, ya que el acceso a préstamos por parte de los clientes es mayor existiendo dicha estabilidad y por lo tanto estos pueden acceder a los servicios de la empresa.

---

<sup>34</sup> <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/la%20tasa%20de%20interes%20y%20sus%20repercusiones.pdf>

<sup>35</sup> <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201401.pdf>

- **Riesgo país.**

“Este indicador mide la capacidad de pago de un país. En enero de 2013, Ecuador pasó de 704 puntos a 571 en igual período de 2014. Hoy está en 506 puntos. En los dos últimos años, el indicador de riesgo país en Ecuador ha fluctuado entre 500 y 800 puntos.

Un índice que supera el promedio de la región, que actualmente está en 300 puntos. Los países que superan a Ecuador son Venezuela y Argentina.

Es decir, mientras más alto es el número, más riesgoso es atraer inversión. Pues está en juego la seguridad de la inversión. En un año, el riesgo país en Ecuador se redujo 200 puntos. En enero de 2013 pasó de 704 puntos a 571 en igual período de 2014. Hoy está en 506 puntos.

¿Cómo afecta al riesgo país para atraer inversionistas? La atracción que da al inversionista -responde Patricio Baus, gerente de la calificadora de riesgo Bank Watch Ratings- es los puntos adicionales que le da el riesgo país. Es decir, si Chile tiene un riesgo país de 149 puntos y Ecuador 506, la diferencia entre las cifras es el premio del inversionista.

Pues recibirá una tasa mayor con respecto al otro país en mención. Ahí, lo que miran los empresarios es el riesgo versus la rentabilidad que puede generar un índice mayor.”<sup>36</sup>

“En cambio, económicamente, para Ecuador el déficit es mayor porque debe pagar más interés por la diferencia en puntos. Estos valores se inflaron desde que el país cayó en moratoria al no haber pagado la deuda externa, después de declarar inconstitucional el pago de los bonos Global en 2007.

A pesar de ello, esta semana, el Gobierno anunció el deseo de emitir \$700 millones en bonos para financiar el presupuesto de inversión del

---

<sup>36</sup> contenido.bce.fin.ec/resumen\_ticker.php?ticker\_value=riesgo\_pais

país. Además recibió la ayuda del Banco Mundial por \$1 000 millones. Si bien la deuda del país sigue siendo baja con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), lo que se debe medir, indica Baus, es la capacidad de ingreso que tiene Ecuador. “En este momento, el ingreso primordial siguen siendo el petróleo y las recuperaciones tributarias”. En ese sentido, la idea de buscar inversión externa no es mal vista por los analistas.

Sin embargo, los empresarios extranjeros requieren, entre otras cosas, que existan condiciones legales y aperturas en el mercado. La mejor manera es que lleguen inversionistas que vean el país no como riesgo, sino como un espacio para la inversión directa.

Una de las medidas para reducir el impacto del riesgo país, según Ramiro Crespo, analista económico, es la transparencia. Él señala que los préstamos con China son algo opaco. “Nadie sabe claramente qué mismo son. Si son préstamos con garantía del petróleo o si son ventas futuras, que por los anticipos nos cobran un porcentaje de interés determinado”. Entonces, salir al mercado entregará al país mayor transparencia al endeudamiento.

Financieramente, en el año próximo se vencen los bonos 2015 y el país tendrá que hacer una nueva emisión para reemplazarlos. Inclusive ahí puede encontrar un espacio para dar seguridad al mercado de que habrá dinero y capacidad de pago. Otra seguridad para los inversionistas son los acuerdos comerciales firmados por el país. Precisamente, en este momento, Ecuador está en trámite con la Unión Europea (UE), Estados Unidos y el Mercosur. Pero Baus advierte que, si el Gobierno insiste en restringir importaciones, va a ser muy difícil que se concreten los acuerdos.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.revistagestion.ec/?tag=riesgo-pais>

### ***Análisis Personal de riesgo país.***

Como el indicador de riesgo país ha disminuido en el último año, la inversión en los sectores productivos se fortalece, y por lo tanto se dinamizará la economía del país y de la región, es por ellos que el riesgo país es una **OPORTUNIDAD** para CHECK-MOTORS.

### **FACTOR SOCIAL.**

“Al ser las empresas parte de una sociedad organizada, estas se encuentran afectadas por los problemas que en ella existan.

Un adecuado y oportuno análisis de este factor, permite a las organizaciones prever una gran variedad de dificultades, que de acuerdo a su rama de actividad afectaran en mayor o menor grado a su desarrollo.

El contexto social en nuestro país ha sido un tema postergado por casi todos los gobiernos de turno, caracterizado por la ausencia de agenda social y por la falta de acciones concretas.”<sup>38</sup>

#### ▪ **Pobreza.**

“La pobreza es un fenómeno económico que impide a los individuos o grupos sociales satisfacer un conjunto de necesidades básicas que reflejan el estilo de vida de una sociedad. Se ubica a la pobreza en el escalón más bajo de la distribución del ingreso y está caracterizado por falta de: salud, vivienda, ingresos, empleo, nutrición, tecnología, educación, entre otras condiciones.

Podemos observar en general que la pobreza urbana en Ecuador mantiene una tendencia a la baja, con un repunte en septiembre 2009 con 25,54%; debido a causas como la reducción del volumen de remesas y un retorno de migrantes que fueron ocasionados por la contracción del mercado laboral extranjero; y en lo que respecta a la economía nacional

---

<sup>38</sup> [http://ecuadoruniversitario.com/noticias\\_destacadas/demuestran-que-ecuador-esta-viviendo-un-cambio-social-inclusivo/](http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/demuestran-que-ecuador-esta-viviendo-un-cambio-social-inclusivo/)

se dio un incremento de las tasas de desempleo para este periodo.”<sup>39</sup>

“El gobierno Nacional con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y reducir la vulnerabilidad de las personas pobres, ha incrementado su gasto social durante el periodo 2012 - 2013, destinándolo prioritariamente a: salud, educación, mejorar la calidad del empleo y ayuda social. Continuando con el análisis de la pobreza, no podemos dejar de lado, lo concerniente a las remuneraciones como una variable relacionada con la calidad de vida de las personas; ya que es conocido que un bajo salario se refleja en el descenso de la capacidad adquisitiva de los hogares.

El Gobierno Ecuatoriano a través de sus reformas laborales, busca que los salarios progresivamente se equiparen con el costo de la canasta básica. En nuestro país, un hogar promedio está conformado por 4 miembros y aportan a los ingresos familiares 1,6 perceptores.

El salario mínimo legal nominal para el año 2013 se fijó en 218,00 dólares, que sumado décimo tercero y décimo cuarto sueldos nos da un salario mínimo nominal promedio de 254,21 dólares, mientras que el valor de la canasta básica familiar en el mes de marzo 2009 se ubicó en 519,90 dólares, con un ingreso por hogar de 406,74 dólares; lo que generó una restricción del poder adquisitivo de 113,16 dólares.”<sup>40</sup>

“Para el año 2010 el salario mínimo legal nominal se fijó en 240,00 dólares, que sumado décimo tercero y décimo cuarto sueldos nos da un salario mínimo nominal promedio de 279,85 dólares, mientras que el valor de la canasta básica familiar para el mes de marzo 2010 se situó en 535,56 dólares y el ingreso de un hogar fue de 447,76 dólares; lo que generó una restricción del poder adquisitivo de 87,80 dólares. El salario mínimo legal nominal para el año 2011 se fijó en 264,00 dólares, que

---

<sup>39</sup> <http://pobresaenecuador.blogspot.com/>

<sup>40</sup> <http://www.economiaenbicicleta.com/index.php/blog/31-prueba-2>



sumado décimo tercero y décimo cuarto sueldos nos da un salario mínimo nominal promedio de 307,83 dólares, en cuanto a la canasta básica familiar calculada a marzo 2011 se ubicó en 551,87 dólares, con un ingreso familiar de 492,53 dólares, existió una restricción de 59,34 dólares; es decir, el 89,24% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar. Y en 2014 el salario se fijó en 340 dólares mientras que la canasta básica en 800 dólares.”<sup>41</sup>

### ***Análisis personal de la pobreza.***

Como se puede apreciar, la pobreza a pesar de que ha sido aplacada en gran medida por el actual gobierno, es un factor que sigue afectando al pueblo ecuatoriano, es por ello que se constituye una **AMENAZA** para CHECK-MOTORS ya que si los ingresos promedio de los ciudadanos no abastecen sus necesidades, será muy difícil contratar los servicios de esta empresa

#### ▪ **Desempleo y Subempleo.**

“El desempleo se refiere a las personas de 10 años y más que, dentro de un periodo de referencia, cumplen las siguientes condiciones: 1) Están sin empleo, no estuvieron ocupados la semana pasada y están disponibles para trabajar, y 2) Buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores. Está dado por el número de desocupados sobre la PEA. El subempleo está dado por personas que trabajaron o tuvieron un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero están dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la duración o la productividad de su trabajo, cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Haber trabajado menos de 40 horas

---

<sup>41</sup> <http://ecuador.diariocritico.com/tags/pobreza-en-ecuador>

2. Desean trabajar más horas, es decir, tener otro empleo además de su empleo actual y
3. Estar disponibles para trabajar más horas. Incluyen adicionalmente otras formas de subempleo.

En el Ecuador, la situación del mercado laboral refleja elevados niveles de desempleo, siendo causa de esto la desigualdad de oportunidades educativas para formar fuerza laboral calificada, la falta de creación de fuentes de trabajo para mitigar los problemas sociales y la incapacidad de la economía para integrar a una mayor proporción de la PEA que va en aumento.”<sup>42</sup>

“Estos indicadores del mercado laboral nos presentan un claro componente estacional, podemos ver que el desempleo generalmente se incrementa en el primer trimestre del año en relación al cuarto trimestre del año anterior debido a dos factores: primero, el término de la temporada alta de comercio por navidad y fin de año y segundo, el aumento de la PEA.

El desempleo se redujo 3,53% durante nuestro periodo de análisis 2012 – 2013, siendo para marzo 2012 de 8,59% equivalente a 391.685 desempleados urbanos a nivel nacional, y en diciembre 2013 se ubicó en 5,06% equivalente a 225.670 personas, manteniendo una tendencia a la baja.

Pese a que el subempleo mantiene un elevado nivel, presentó una significativa reducción durante el periodo 2012 – 2013, que en marzo 2012 se ubicó en 51,90% equivalente a 2.363.688 subempleados urbanos nacionales y para diciembre 2013 se redujo a 44,22%, equivalente a 1.969.571 personas; decreciendo un 7,68%, 394.117 personas salieron

---

<sup>42</sup> <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html>

del desempleo70.”<sup>43</sup>

“Esta reducción en los porcentajes de desempleo y subempleo, fueron absorbidos por el empleo que, para marzo 2012 se situó en 38,80%, llegando en diciembre 2013 a 49,90%, lo que significa que ha habido un incremento del 11,10% de ocupados que en su mayor parte se ubicaron en sector privado con 78,90% y en el sector público el 21,10% a diciembre 2013.

Para finales del 2013 al desagregar la tasa de desempleo, se evidencia que el desempleo femenino (6,13%) estuvo por encima del masculino (4,31%), con respecto de la PEA de cada uno de los géneros. Podemos destacar además que el 52,80% de la PEA de las mujeres se encontraba en la subocupación, en tanto que la subocupación de los hombres fue de 38,10%.”<sup>44</sup>

### ***Análisis Personal de desempleo y subempleo.***

Según las cifras mostradas se puede evidencia una disminución en este indicador, lo que significa que las personas tienden a la estabilidad laboral, lo cual genera a su vez una estabilidad económica, lo cual representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa CHECK-MOTORS.

### **FACTOR POLÍTICO.**

“La inestabilidad política del Ecuador, históricamente, ha vivido una serie de acontecimientos, incidiendo en problemas de liquidez bancaria y una alta inflación, que en el año 2000 nos llevó a dolarizar la economía bajo la fijación del dólar en 25.000 sucres durante la presidencia de Jamil Mahuad.

A este nuevo esquema y ya en la presidencia del Dr. Gustavo Noboa se

---

<sup>43</sup> <http://www.hexagon-group.net/files/MEILS/59.pdf>

<sup>44</sup> <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1135>

sumaron las privatizaciones de varias Instituciones públicas y con la imposibilidad de poder emitir moneda, el país pasó a depender de los ingresos de divisas provenientes del exterior. Noboa autorizó el canje de los bonos Brady por Bonos Global, con lo cual consiguió una reducción del monto de la deuda externa, renegociación que resultaría perjudicial en sus términos, catalogándose como un acto de corrupción.

El coronel Lucio Gutiérrez inició su presidencia sujeto a presiones de diversas fuerzas, manejando su gobierno dentro de un contexto de engaño, corrupción y nepotismo, siendo el detonante para su destitución la resolución de revocar las órdenes de prisión de Bucarán, Dahik y Noboa, situación que provocó el malestar de varios sectores políticos y sociales.”<sup>45</sup>

“Para abril de 2005 el Congreso Nacional por una aceptación mayoritaria legítima la sucesión del hasta entonces vicepresidente Dr. Alfredo Palacios que asumió la presidencia con la propuesta de refundar el país, promesa que no cumplió hasta la culminación de su gobierno.

El 15 de enero 2007 asume la presidencia de la república el economista Rafael Correa, tras derrotar electoralmente en noviembre de 2006 a Álvaro Noboa con el 57% de los votos. Su principal propuesta de gobierno fue crear una asamblea constituyente que se encargaría de redactar la nueva constitución del Ecuador; idea que fue llevada a cabo en Montecristi 2008, siendo aprobada por los ecuatorianos con el 63,93% de los votos, en consulta popular.

Propuso también un cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente, decretó la reducción de los salarios de los altos cargos del estado, buscó además el equilibrio de género, así mismo prohibió a sus ministros y otros empleados públicos recibir regalos

---

<sup>45</sup> [http://www.faroeconomico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=316%3Ahistoria-del-ecuador&catid=19%3Anacional&Itemid=34&limitstart=5](http://www.faroeconomico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=316%3Ahistoria-del-ecuador&catid=19%3Anacional&Itemid=34&limitstart=5)

y agasajos por su labor, fue crítico y decidió no proseguir la negociación del tratado de libre comercio de Ecuador con Estados Unidos e insistió en la integración de economías suramericanas; persiguiendo con esto la construcción de una sociedad con mercado, para no tener una sociedad de mercado.”<sup>46</sup>

“En julio de 2007, el Presidente Correa firmó un decreto autorizando la creación de una Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público Internacional, con "el objetivo de determinar la legitimidad, legalidad, transparencia, calidad, eficacia y eficiencia de la deuda externa del Ecuador". En noviembre de 2008, la Comisión publicó su informe, encontrando una serie de irregularidades e ilegalidades en la contratación de diversas partes.

Otro cambio importante fue la modificación del impuesto a las ganancias inesperadas para empresas petroleras. En octubre de 2007, se firmó un nuevo decreto incrementando la participación del gobierno al 99 por ciento de las ganancias excedentes; este impuesto adicional se redujo posteriormente al 70 por ciento en octubre de 2008. Además se dio una importante evolución de la inversión en justicia, habiéndose incrementado de 29 millones de dólares en el 2009, a 37 millones en el 2010 y 150 millones en el 2011.

Se mejoró la recaudación de impuestos, que fueron reinvertidos en programas de educación, salud, bienestar social, trabajo, desarrollo comunal y vivienda. En este sentido, el gasto social del gobierno registró el 8,98% del PIB en el 2009, que se orientó principalmente a las familias de bajos ingresos en las zonas urbanas y rurales.”<sup>47</sup>

“En mayo de 2011 se aprobó la consulta popular que buscaba transformar

---

<sup>46</sup> <http://www.institut-gouvernance.org/es/conference/fiche-conference-27.html>

<sup>47</sup> [http://www.crisisgroup.org/~media/Files/latin-america/ecuador/22\\_ecuador\\_\\_overcoming\\_instability\\_spanish.pdf](http://www.crisisgroup.org/~/media/Files/latin-america/ecuador/22_ecuador__overcoming_instability_spanish.pdf)

los procesos judiciales, que los medios de comunicación no estén vinculados con instituciones financieras del país, y que se penalice la no afiliación de los trabajadores a la seguridad social así como el enriquecimiento no justificado. De la misma manera se buscaba la prohibición de casinos y espectáculos públicos que resulten crueles con los animales.

Estas medidas analizadas desde el punto de vista empresarial, han generado un ambiente de inestabilidad evidenciado por un incremento del riesgo país, nada favorable para la inversión extranjera, aumentando la desconfianza y la incertidumbre del sector productivo nacional, reflejando una menor inversión y una reducción en la generación de empleo y riqueza. El aspecto político sin embargo sigue siendo uno de los puntos críticos para el desarrollo económico del país.”<sup>48</sup>

### ***Análisis Personal del Factor político.***

En la actualidad Ecuador vive una estabilidad política generada por el actual gobierno, lo que redundará en beneficios para las empresa ya que estas generan recursos, porque tiene estabilidad, lo cual a su vez es una **OPORTUNIDAD** para la empresa CHECK-MOTORS.

### **FACTOR TECNOLÓGICO**

“Los cambios tecnológicos pueden influir en el destino de una organización, puede convertirse en una restricción cuando no se cuenta con la tecnología adecuada. Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas pueden dar lugar a la creación de nuevas industrias o a modificaciones profundas en las actualmente existentes”<sup>49</sup>

“El sector automotriz para su funcionamiento requiere de un sinnúmero

---

<sup>48</sup> <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-mas-logros-economicos-sociales-circulo-virtuoso-ofrece-ecuador>

<sup>49</sup> <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/tecnologia-automotriz-llegara-a-universitarios-535148.html>

de maquinarias, pues las maquinas más modernas trabajan más de prisa, con mayor precisión, consumen menos energía y generan menor cantidad de desperdicios; es por esta razón que la mayoría de las industrias se han visto en la necesidad de invertir en esta área. La tecnología involucra la implementación de maquinaria que para su desempeño requiere el desarrollo de nuevas habilidades del recurso humano, así como la mejora de procesos y herramientas.

Algunos talleres de acuerdo a sus necesidades y a sus posibilidades económicas han ido implementando tecnología, lo que les ha permitido contar con instalaciones modernas que garantizan la prestación de un buen servicio. Los antiguos y enormes manuales de reparación han quedado obsoletos, y cada vez más talleres automotrices están adoptando el uso del software como una herramienta de apoyo en sus actividades.

La tecnología en los talleres automotrices hace el trabajo de un mecánico mucho más fácil, proporcionándole información rápida y precisa, ya sea a través de diagramas y especificaciones técnicas para la reparación de un vehículo o para el control de la administración del taller. Cada vez será menos rentable trabajar un taller mecánico a la manera antigua, sin el equipo necesario para manejar adecuadamente la gran cantidad de clientes y vehículos que demandan servicio.<sup>50</sup>

### ***Análisis Personal del Factor Tecnológico.***

La tecnología es una **AMENAZA** para la empresa CHECK-MOTORS de la ciudad de Loja, ya que cada vez es más avanzada en este tipo de empresa, pero a la vez demasiado costosa, y si no se adquiere la empresa podría desaparecer.

---

<sup>50</sup> <http://www.protmec.espol.edu.ec/index.php/carreras/36-mecanica-automotriz>

## **FACTOR AMBIENTAL.**

“En la actualidad es importante prestar atención al factor ambiental dentro de la producción de bienes y servicios, en especial en lo que respecta a las emisiones de gases y residuos causantes del calentamiento global, teniendo en cuenta que los estudios ambientales realizados manifiestan que a nivel mundial la industria automotriz es la principal responsable del 80% de estos contaminantes y el 20% restante se genera en las demás industrias.

En el Ecuador existen leyes y reglamentos que prohíben la contaminación del aire, agua, suelo e incluso contaminación por ruido; además de la aplicación de estas leyes sería pertinente adoptar los principios derivados de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente CNUMAD y cumplir con los compromisos adquiridos en convenciones internacionales y regionales sobre distintos aspectos de la problemática medioambiental.”<sup>51</sup>

“Fomentar una producción sostenible tanto en el sector agrícola como en los sectores industriales y de servicios, consiste en manejar adecuadamente el recurso agua, ya que es vital para el desarrollo de los seres humanos; y mantener una política adecuada de eliminación de desechos.

Adicionalmente existen otras áreas del sector automotriz donde se genera contaminación, como: el incumplimiento a los reglamentos de tránsito (Corpaire y la falta de controles), la mala calidad de los combustibles, la tecnología obsoleta del parque automotor del transporte público (disponen de sistema mecánico y fijo de carburador que no tiene la eficiencia del sistema de inyección), las lubricadoras que producen una gran cantidad de partículas que se envían por los sumideros y contaminan los ríos y el suelo por los aceites quemados, así como los talleres de pintura debido a los solventes ahí utilizados que son productos químicos derivados del petróleo. Los materiales esenciales que se utilizan en los talleres mecánicos son la

---

<sup>51</sup> <http://www.ecuadorambiental.com/estudios-impacto-ambiental.html>



energía y el agua.

Cuando hablamos de energía, sabemos que a nivel mundial se produce principalmente por fuentes naturales que no son sostenibles, la energía regenerativa aún no tiene una producción representativa, sin embargo dentro de los talleres mecánicos es inevitable la utilización de maquinaria que consume esta energía. Al finalizar el trabajo, antes de su entrega se realiza la limpieza del vehículo.”<sup>52</sup>

### ***Análisis Personal del Factor ambiental.***

Este factor se constituye una **AMENAZA** para la empresa CHECK-MOTORS ya que se producen desechos contaminantes, a diferencia de empresa que tengan en cuenta el cuidado del medio ambiente generado que la empresa tienda a desaparecer.

### **FACTOR LEGAL.**

“En el análisis del factor legal intervienen leyes, reglamentos, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de organizaciones e individuos en la sociedad.

Dentro del entorno, existen factores que afectan directamente al sector automotriz, la inseguridad jurídica es uno de ellos, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo. Además es necesario normas más claras con respecto al crédito para la producción de servicios, ya que al no poseer una línea de crédito de largo plazo, no puede modernizar su maquinaria que es muy importante para que las empresas se mantengan en el mercado.”<sup>53</sup>

“El artículo 82 referente a las remuneraciones del Código del Trabajo donde establece que: “En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la

---

<sup>52</sup> <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/PART11.pdf>

<sup>53</sup> <http://www.elemprendedor.ec/factores-problematicos-negocios-en-ecuador/>

remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

La organización está reglamentada por las siguientes entidades públicas: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Municipio, Ministerio de Relaciones Laborales”<sup>54</sup>

### ***Análisis Personal del Factor Legal.***

Para CHECK-MOTORS el marco legal existente en el Ecuador es una **OPORTUNIDAD** para la empresa porque da estabilidad en todos los ámbitos y la empresa puede desarrollarse de manera normal.

## **ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

### **1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.**

En la ciudad de Loja el crecimiento ha sido masivo de los talleres mecánicos en los últimos años, por lo cual podría suponerse que las barreras de entrada son bajas para la creación de nuevas cooperativas, sin embargo se debe hacer notar que en la actualidad existen básicamente 2 barreras de entrada fuertes para que cualquier competidor ingrese al mercado, la una es las

---

<sup>54</sup> <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

fuertes cantidades de dinero que se necesita invertir para desarrollar negocios similares, y por otra parte el conocimiento del negocio y las actividades que una empresa de este tipo necesita.

### ***Análisis Personal.***

Por las altas barreras de entrada que existen para establecer talleres mecánicos como son los montos de inversión necesarios y el conocimiento técnico necesario se constituye en una **OPORTUNIDAD** para CHECK-MOTORS.

### **2. Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes de talleres mecánicos en la actualidad tiene un amplio espectro de donde hacen uso de estos servicios porque existe una gran variedad de este tipo de empresas incluso especializadas en algunos ámbitos técnicos, por lo cual el poder de negociación con los clientes es bajo puesto que los clientes pueden elegir entre varias empresa existentes y en consecuencia el poder de negociación con los clientes es una **AMENAZA** para la empresa CHECK-MOTORS y una OPORTUNIDAD para los clientes.

### **3. Rivalidad entre los competidores.**

En la ciudad de Loja existen varias empresas que ofrecen los mismos servicios o similares que la empresa CHECK-MOTORS y por ello existe actualmente mucha competencia directa como:

- Autoservicios Ramcar
- Mecánica Automotriz Jaramillo
- Mecánica Automotriz LOJAN
- Taller Automotriz Full Diesel
- Mecánica Car Gonzales E Hijos
- Taller Automotriz CLINI - CAR
- Mecánica Automotriz Sánchez, etc.

Al existir gran rivalidad en la ciudad, estas empresa busca constantemente formas de innovar y mejorar los productos que ofrecen para lograr ocupar el primer lugar en cuanto se refiere a calidad del servicio, por lo cual la competencia es agresiva para lograr posesionarse en el mercado local y por ello se considera la rivalidad de los competidores como una **AMENAZA**, ya que existen varias empresas que prestan sus servicios por mucho más tiempo en la ciudad y por lo tanto son mucho más reconocidas en el mercado local

#### **4. Poder de negociación con los proveedores.**

La empresa CHECK-MOTORS cuenta con algunos proveedores para sus servicios, entre los principales están:

#### **DETALLE DE LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA.**

- Ferrotools Cía. Ltda. Proveedor de la Ciudad de Guayaquil.
- Proveedora Automotriz
- José Rodas REPUESTOS ORIGINALES PARA VEHICULOS
- Filtro Corp. S.A de la Ciudad de Guayaquil
- Avisan Cía. Ltda.

Al no tener proveedores que presten sus productos y servicios en forma exclusiva en la ciudad de Loja, no se puede manifestar que dichos proveedores ejerzan una influencia sobre las decisiones de la empresa o afecten los precios de los productos o servicios de CHECK-MOTORS de manera significativa y por ello el poder de negociación con los proveedores es alto ya que se podrá buscar con total facilidad otro proveedor en la ciudad o en el país en caso de que no se prestara por parte de ellos un servicio o producto adecuado. Por lo analizado se puede manifestar que para la cooperativa el poder de negociación con los proveedores constituye una **OPORTUNIDAD.**

## **5. Amenazas de productos sustitutos.**

En la ciudad de Loja aún existen mecánicas que no cuentan con tecnología y todo trabajo se hace de manera manual e incluso rústica, por lo cual se cobra inclusive costos menores, las cuales se puede manifestar que serían los productos o este caso servicio sustituto del servicio de mecánica. Por ello los productos sustitutos, representan una **OPORTUNIDAD** para CHECK-MOTORS, ya que esta empresa cuenta con mejores recursos que los talleres que ofrecen productos sustitutos.

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA  
CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**1. ¿CÓMO NACE LA IDEA DE CREAR ESTA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

La idea surgió al constatar que existe una gran demanda de vehículos en nuestra ciudad que necesita reparación y mantenimiento porque la mayoría de las familias tiene su vehículo ya sea para el uso diario o para trabajar, una iniciativa principal fue el generar ingresos para el hogar y al mismo tiempo generar fuentes de trabajo.

**2. ¿LA EMPRESA CHECK-MOTORS CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN?**

La misión de nuestra empresa es dar soluciones fiables y duraderas a las incidencias mecánicas sugeridas en el automóvil, vehículos motorizados. Mantenerlos en estado de buen uso, respetando siempre el criterio de nuestros clientes, orientando y asesorando de forma profesional, con fin de tomar decisiones adecuadas con respecto a su vehículo.

La visión de nuestra mecánica es: Ser una mecánica reconocida por un buen servicio mecánico automotriz, su honestidad, calidad y eficiencia y profesionalismo.

**3. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE TIENE LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

El objetivo de nuestra empresa es brindar una buena atención a nuestros clientes en la reparación y mantenimiento de vehículos livianos, motocicletas de toda marca utilizando los mejores servicios.

**4. ¿LA EMPRESA CHEK-MOTORS CUENTA CON POLÍTICAS Y VALORES?**

Si, hemos creído conveniente las políticas y valores de nuestra empresa sean las siguientes, están nos ayuda a brindar un buen servicio a los

clientes. Los valores de nuestra empresa son:

- Excelente servicio y respeto a nuestros clientes.
- Trabajo en equipo con respeto, iniciativa y creatividad.
- Capacidad para tomar decisiones responsables y flexibilidad para aceptar los cambios.

**5. ¿LA EMPRESA CHECK-MOTORS SE ENCUENTRA AFILIADA A ALGUNA ORGANIZACIÓN GREMIAL?**

Actualmente nuestra empresa no se encuentra afiliada a ninguna organización gremial.

**6. ¿LA INFRAESTRUCTURA EN LA QUE ACTUALMENTE LA EMPRESA CHECK-MOTORS OFRECE EL SERVICIO AUTOMOTRIZ ES PROPIA O ARRENDADA?**

Por el momento es arrendada, pero tenemos planificado poder adquirir nuestro propio taller.

**7. ¿CUÁLES SON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

Ofrecemos variedad de servicios de mantenimiento y taller. Entre los **Servicios de Mantenimiento** son:

- Cambio de aceite de transmisión manual.
- Cambio de filtro de aceite.
- Cambio de aceite de motor.
- Cambio de filtro de aire
- Cambio de correas de motor (aire acondicionado, alternador, correa única).
- Alineamiento electrónico de llantas y dirección.
- Balance electrónico de llantas.
- Engrase.
- Cambio de bujías.

- Diagnostico por computadoras.
- Servicio de electrógenos.
- Limpieza y ajuste de frenos.
- Cambio de zapatas.

Los **servicios de taller** son:

- Suspensión y dirección (cambio de terminales de dirección, plato de suspensión, amortiguadores, bujes, etc)
- Cambio de faja de tiempo.
- Cambio de disco de embrague.
- Trabajos menores de motor como cambio de tapa válvulas, retenedoras de motor, poleas, bases de motor, botas de flecha, etc).
- Todo lo relacionado con frenos (cambio de tacos de frenos, bandas de frenos, cilindros de frenos, discos de frenos, etc).

## **8. ¿LA EMPRESA CHECK-MOTORS CUENTA CON LOS REPUESTOS NECESARIOS PARA OFRECER EL SERVICIO AUTOMOTRIZ?**

Contamos con los repuestos necesarios para brindar un buen servicio, por lo general no se puede contar con una gran gama de repuestos ya que depende del servicio que requiere el vehículo para adquirir el repuesto y en ocasiones los dueños de los vehículos se encargan de traer los repuestos.

## **9. ¿EXISTE PLANEACIÓN EN LAS GESTIONES QUE REALIZA LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

En ocasiones si se realiza planeación, pero por lo general se ejecutan las gestiones de acuerdo como se presenten estas.



**10. ¿LA EMPRESA CHECK-MOTORS CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO?**

Nuestra Empresa no cuenta con plan estratégico, no hemos tenido la oportunidad de establecerlo, aunque creo que sería de gran ayuda establecer un plan estratégico para fortalecer nuestra empresa.

**11. ¿CREE QUE ES NECESARIO QUE SE APLIQUE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA EMPRESA CHECK MOTORS?**

Si creo que sería necesario que en nuestra empresa se aplique un plan estratégico, porque sería de gran ayuda para guiarnos y saber enfrentar las debilidades que se presentan en nuestra mecánica.

**12. ¿CUENTA LA EMPRESA CHECK-MOTORS CON UN ORGANIGRAMA BIEN ESTRUCTURADO?**

Nuestra empresa no cuenta con organigrama, creo conveniente que se debería establecer un organigrama estructural para definir nuestras áreas de trabajo.

**13. ¿LA EMPRESA CHECK-MOTORS CUENTA CON MANUALES PARA UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO DE SUS FUNCIONES?**

No cuenta con manuales de funciones, las funciones se dan a conocer verbalmente y cada empleado realiza las funciones que le corresponden.

**14. ¿EN CUANTO A LA ESTRUCTURA FÍSICA Y MAQUINARÍA CON LA QUE CUENTA LA EMPRESA CHECK-MOTORS ES LA ADECUADA?**

Considero que la estructura física es adecuada, aunque en ocasiones se requiere de más espacio para el desarrollo de las actividades, la maquinaria que utiliza esta mecánica es tecnológica y permite brindar un mejor servicio.

**15. ¿EL GRUPO DE TRABAJO QUE UD. MANTIENE A SU CARGO, COLABORA PARA EL DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES NORMALES DE LA EMPRESA?**

Sí, todos los que formamos parte de esta mecánica colaboran con un buen desempeño de sus actividades cada uno es responsable de lo que realiza, tratando siempre de realizar un trabajo con profesionalismo y ética.

**16. ¿BAJO QUÉ CRITERIOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL SE APOYA LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

La seguridad industrial se basa en los reglamentos que el municipio y bomberos exigen. A nuestros empleados se les brinda el equipo necesario para que realicen sus actividades.

**17. PARA EL INGRESO DEL PERSONAL A LA EMPRESA CHECK-MOTORS LO HACEN A TRAVÉS DE UN PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO?**

Para el ingreso del personal que trabaja en esta mecánica se lo hace por medio de entrega de carpeta u hoja de vida, en ocasiones se hace a través de recomendaciones de familiares, pero siempre se toma en cuenta la experiencia que tenga.

**18. ¿EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

No hemos podido brindar capacitación a nuestros empleados ni directivos de nuestra mecánica por situaciones de tiempo; creo necesario que si es de gran importancia capacitar a nuestros empleados para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

**19. ¿CUÁLES SON LOS PROVEEDORES QUE LE ABASTECEN DE INSUMOS PARA OFERTAR EL SERVICIO AUTOMOTRIZ?**

Nuestros proveedores son:

- Ferrotools Cía. Ltda. Proveedor de la Ciudad de Guayaquil.
- Provedora Automotriz
- José Rodas REPUESTOS ORIGINALES PARA VEHICULOS
- Filtro Corp. S.A de la Ciudad de Guayaquil
- Avisan Cía. Ltda.

**20. ¿CONOCE CUÁLES SON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?**

Existe gran variedad de mecánicas en nuestra ciudad las más conocidas son:

- Autoservicios Ramcar.
- Mecánica Automotriz Jaramillo.
- Mecánica Automotriz LOJAN.
- Taller Automotriz Full Diesel.
- Mecánica Car Gonzales E Hijos.
- Taller Automotriz CLINI - CAR.
- Mecánica Automotriz Sanchez

**21. ¿CUENTA LA EMPRESA CHECK-MOTORS CON PLANES PROMOCIONALES?**

No realizamos ningún tipo de promociones, en ocasiones se realiza descuentos.

**22. ¿CUENTA LA EMPRESA CHECK-MOTORS CON PLANES PUBLICITARIOS?**

No contamos con ningún plan de publicidad, la publicidad que utilizamos para dar a conocer a nuestra empresa es por medio de trípticos que anteriormente se realizó y por medio de amistades se ha dado a conocer la empresa.

**23. ¿QUÉ CRITERIO DA USTED EN RELACIÓN A LOS PRECIOS QUE MANEJA LA EMPRESA?**

Los precios determinamos de acuerdo a los costos de los diferentes materiales que se necesitan y de la competencia.

**24. ¿QUÉ SISTEMA DE PAGO OFRECE LA EMPRESA CHECK-MOTORS PARA FACILITAR AL CLIENTE LA ADQUISICIÓN DEL SERVICIO?**

En ocasiones se ofrece un plazo de pago esto se realiza cuando el servicio del trabajo ha sido elevado, pero por lo general no se brinda ningún tipo de crédito.

**25. ¿EN LA EMPRESA CHECK-MOTORS UTILIZAN REGISTROS CONTABLES?**

Si utilizamos registros contables lo que nos permite controlar gastos que se realizan en la empresa como también los ingresos y utilidades de la misma.

**26. ¿CÓMO REALIZA EL CONTROL DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

Para un correcto control de los servicios que se realizan se lleva un registro diario de todos los servicios que se realizan en el día. Igualmente se registra los materiales que se utilizan en la reparación o mantenimiento de los vehículos.

**27. ¿POR QUÉ CREE UD. QUE ESTA EMPRESA SE DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA?**

La Empresa CHECK-MOTORS se diferencia de los competidores por nuestra atención, nuestro servicio es eficiente utilizamos tecnología avanzada.

**28. ¿A SU CRITERIO CUALES SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS?**

**Las Fortalezas de nuestra empresa son:**

- Contar con tecnología adecuada.
- Buena ubicación de nuestra empresa.
- Personal que tiene conocimiento y experiencia.

**Las debilidades de nuestra empresa son:**

- No contar con la publicidad adecuada.
- No brindar capacitación a nuestros colaboradores
- No contar con un plan de marketing.

**29. ¿A SU CRITERIO CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE SU EMPRESA CHECK-MOTORS?**

**Las oportunidades de nuestra empresa son:**

- El crecimiento de la población.
- Más incremento de automóviles y por lo tanto más oportunidad de tener clientes.
- El costo de reparación en las agencias es caro.

**Las amenazas de nuestra empresa son:**

- Existencia de muchas mecánicas.
- No tienen confianza en los talleres mecánicos.
- La situación económica y los clientes no invierten mucho en sus autos.

**ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA AL GERENTE  
DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS.**

De acuerdo a la entrevista aplicada al Gerente de la empresa CHECK-MOTORS se pudo analizar que esta empresa tiene una misión y una visión establecidas aunque estas no han sido determinadas de manera técnica y no se ha dado a conocer a sus empleados.

Cuenta con un objetivo determinado, y actualmente la empresa si mantiene valores que ayudan para llevar un buen ambiente laboral y buen servicio, pero no tiene políticas establecidas, ofrece servicios de mantenimiento de vehículos y taller. Además la empresa actualmente no se encuentra afiliada a ninguna organización gremial. Lo servicios de mantenimiento con que cuenta la empresa son cambio de aceite de transmisión manual, Cambio de filtro de aceite, Cambio de aceite de motor, Cambio de filtro de aire, Cambio de correas de motor, Alineamiento electrónico de llantas y dirección, balance electrónico de llantas, engrase, cambio de bujías, diagnostico por computadoras, servicio de electrógenos, Limpieza y ajuste de frenos, cambio de zapatas, y los servicios de taller son entre otros, suspensión y dirección, cambio de faja de tiempo, cambio de disco de embrague, cambio de tapa válvulas, retenedoras de motor, poleas, bases de motor, botas de flecha, etc., y todo lo relacionado con frenos. Esta empresa no cuenta en la actualidad con un plan estratégico porque no se ha tenido la oportunidad de establecerlo.

Por otra parte la empresa no cuenta con un organigrama estructurado y tampoco cuenta con manuales de funciones así como la seguridad industrial se basa en los reglamentos que el municipio y bomberos exigen. En cuanto al ingreso del personal que trabaja en esta mecánica se lo hace por medio de entrega de carpeta u hoja de vida y en ocasiones se hace a través de recomendaciones de familiares. El gerente manifiesta que no se brinda capacitación a los empleados.

En cuanto a los proveedores el gerente destaca que son Ferrotools Cía. Ltda. Provedora Automotriz, José Rodas, Filtro Corp. S.A., Avisan Cía. Ltda. en su mayoría de la ciudad de Guayaquil, y sus competidores son Autoservicios Ramcar, Mecánica Automotriz Jaramillo, Mecánica Automotriz LOJAN, Taller Automotriz Full Diesel, Mecánica Car Gonzales E Hijos, Taller Automotriz CLINI-CAR, Mecánica Automotriz Sánchez. En lo que se refiere a

la promoción y publicidad la empresa no la realiza. Por otra parte si se utiliza registros contables.

Según el gerente las fortalezas de la empresa es contar con tecnología adecuada, buena ubicación de la empresa y personal con experiencia y como algunas debilidades no contar con publicidad, no capacitar al personal, no contar con un plan estratégico.

El gerente manifiesta que una gran oportunidad es el incremento de autos y por lo tanto tienen más clientes, como amenazas existe mucha competencia, también, desconfianza al no conocer bien el taller mecánico y la situación económica no permite invertir en los autos.

## ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS

### PREGUNTA N°1.

¿Qué nivel de educación tiene?

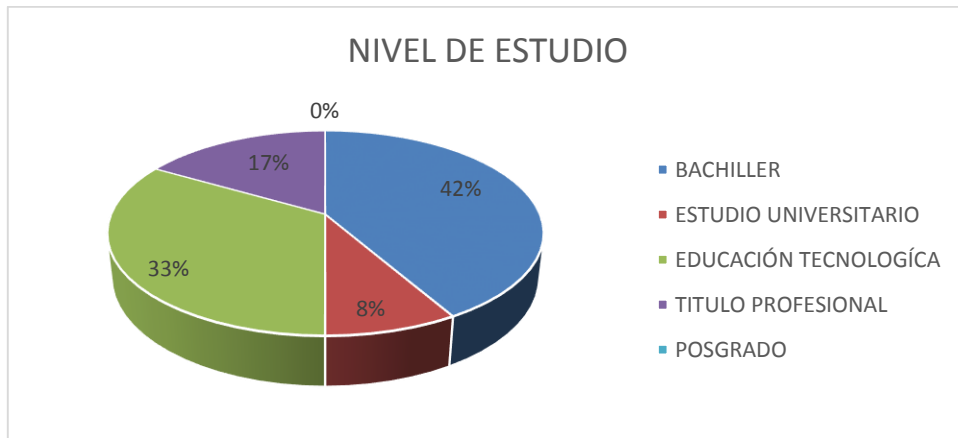
**CUADRO N°1  
NIVEL DE ESTUDIO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BACHILLER	5	42
ESTUDIO UNIVERSITARIO	1	8
EDUCACIÓN TECNOLÓGICA	4	33
TITULO PROFESIONAL	2	17
POSGRADO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°4**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 42% de encuestados manifiestan que el nivel de estudio que tienen es bachiller y por varios factores no han podido culminar con sus estudios, el 33% de encuestados manifiestan que su nivel de estudio es tecnológico, el 17% poseen un nivel de estudio profesional en el área que desempeñan, el 8% poseen nivel de estudio universitario aún no han podido culminar sus estudios por diferentes factores en especial económico.



## PREGUNTA N°2.

¿Cuánto es el salario que percibe mensualmente?

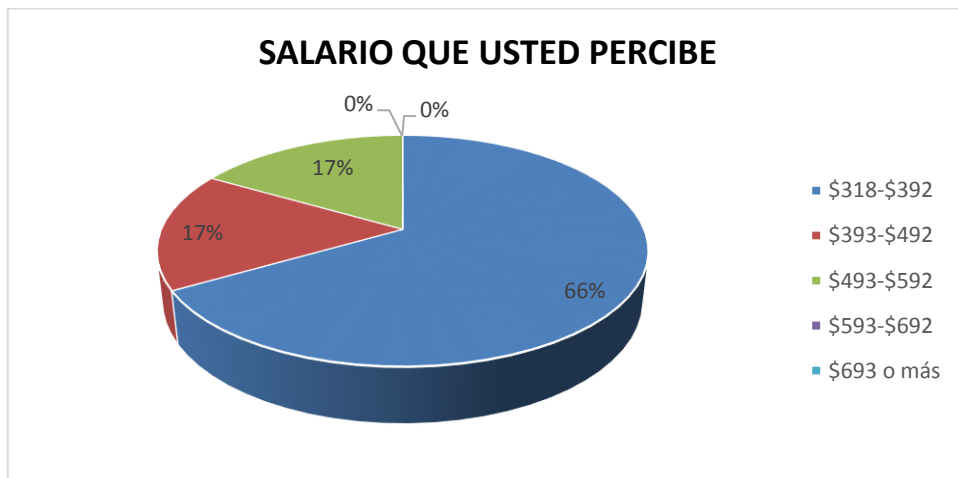
**CUADRO N°2**  
**SALARIO QUE USTED PERCIBE**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$318-\$392	8	67
\$393-\$492	2	17
\$493-\$592	2	17
\$593-\$692	0	0
\$693 o más	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°5**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos tenemos que el 67% de encuestados perciben un salario entre \$318,00-392,00 porque esto es lo que la ley determina, el 17% recibe un salario entre \$393,00 – 492 esto se debe que este personal labora en área administrativa, el 17% manifiesta que reciben un salario entre \$493-592,00 porque son profesionales en el área de mecánica.

### PREGUNTA N°3.

¿Qué tiempo tiene usted laborando en La Empresa CHECK-MOTORS?

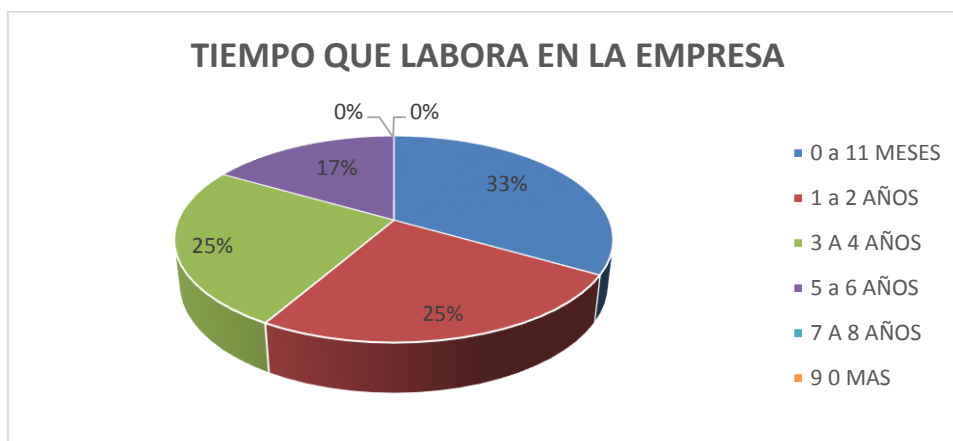
**CUADRO N°3**  
**TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 11 MESES	4	33
1 a 2 AÑOS	3	25
3 A 4 AÑOS	3	25
5 a 6 AÑOS	2	17
7 A 8 AÑOS	0	0
9 0 MAS	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°6**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos el 33% de encuestados dan a conocer que laboran en esta mecánica entre 0 a 11 meses, el 25% manifiestan que llevan trabajando en CHECK-MOTORS por tiene entre 1 a 2 años, el 25% también manifiesta que laboran entre 3 a 4 años y el 17% de 5 a 6 años llevan prestando sus servicios.

#### PREGUNTA N°4.

¿Qué cargo desempeña en la empresa CHECK MOTORS?

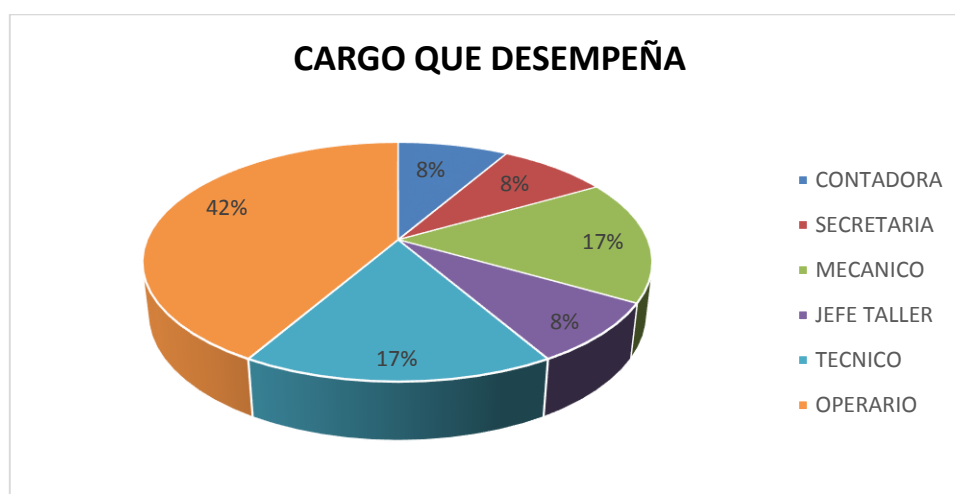
**CUADRO N°4**  
**CARGO QUE DESEMPEÑA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTADORA	1	8
SECRETARIA	1	8
MECÁNICO	2	17
JEFE TALLER	1	8
TÉCNICO	2	17
OPERARIO	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°7**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 42% de encuestados manifiestan que el cargo que desempeña en esta empresa es de operario, el 17% manifiestan que realizan el cargo de mecánico, el 17% de técnico en mecánica, el 8% realiza la función de secretaria y el 8% desempeña el cargo de contadora de la empresa CHECK-MOTORS.

## PREGUNTA N°5.

¿La Empresa CHECK-MOTORS le ofrece todos los beneficios de ley?

CUADRO N°5

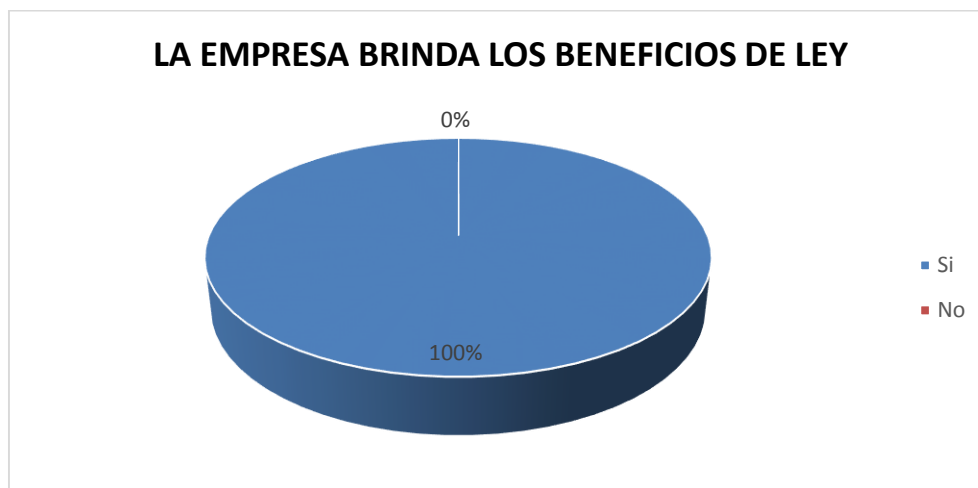
### LA EMPRESA BRINDA LOS BENEFICIOS DE LEY

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

GRÁFICA N° 8



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos el 100% de encuestados manifiestan que el gerente de la empresa si les brinda todos los beneficios que otorga la ley.

## PREGUNTA N°6.

¿En qué aspecto le gustaría que mejore la empresa CHECK-MOTORS?

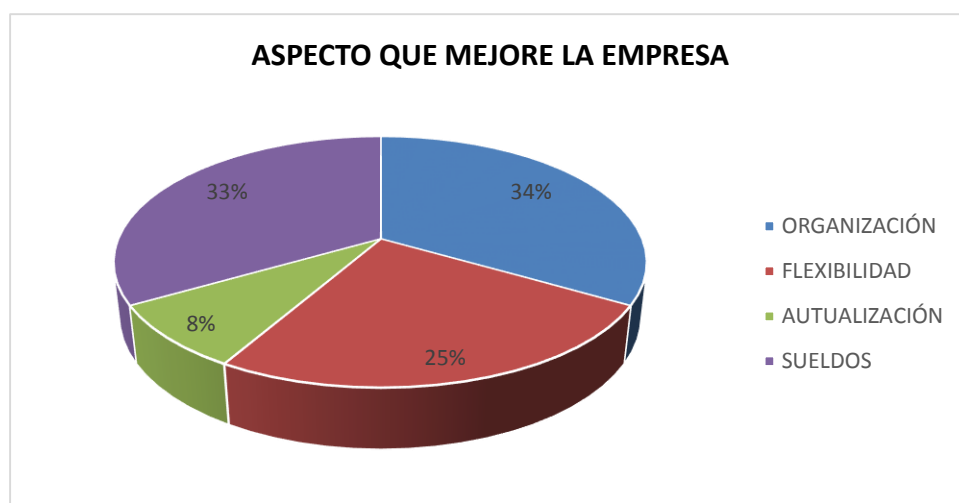
**CUADRO N°6**  
**ASPECTO QUE MEJORE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZACIÓN	4	34
FLEXIBILIDAD	3	25
AUTUALIZACIÓN	1	8
SUELDOS	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°9**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 34% de encuestado manifiestan que les gustaría que la empresa CHECK-MOTORS mejore su organización y se definan las labores de cada uno en especial de los operarios, el 33% manifiesta que mejoren los sueldos, el 25% que exista flexibilidad en casos o circunstancias especiales, el 8% que se actualice más para brindar un mejor servicio.

### PREGUNTA N°7.

¿Existe un ambiente de compañerismo y respeto entre el personal de la Empresa CHECK-MOTORS?

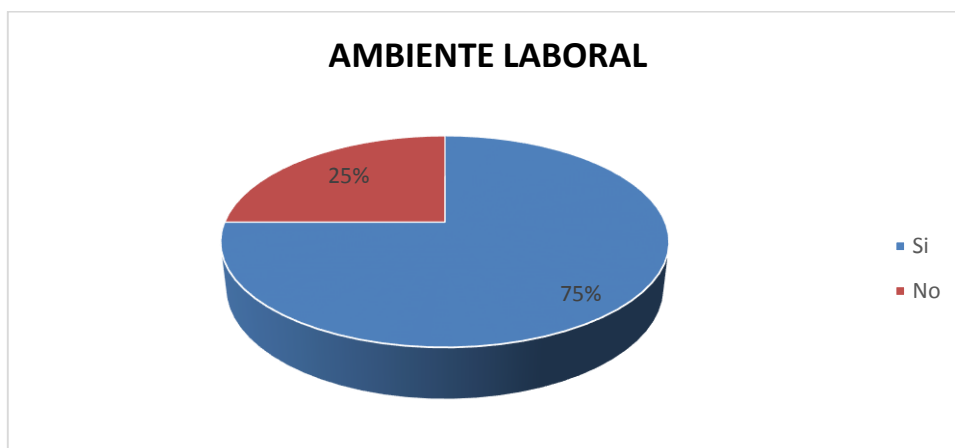
**CUADRO N°7  
AMBIENTE LABORAL**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75
NO	3	25
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°10**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos el 75% manifiesta que si existe compañerismo en la empresa CHECK-MOTORS porque todo colaboramos en el momento de realizar alguna actividad laboral como social, el 25% manifiesta que no existe ambiente de compañerismo que existe un poco de egoísmo y falta de colaboración en algunos compañeros.

### PREGUNTA N°8.

¿Recibe algún tipo de incentivos?

**CUADRO N°8  
RECIBE INCENTIVOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33
NO	8	67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°11**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 67% de encuestados que representa 8 empleados de la empresa CHECK-MOTORS manifiestan que no reciben ningún tipo de incentivos y sería muy importante que se incentive a todo el personal de la empresa y el 33% que son 4 empleados de la empresa manifiestan que si reciben incentivos en ocasiones.

## PREGUNTA N°9.

¿Qué tipo de incentivo recibe?

**CUADRO N°9  
TIPO DE INCENTIVO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONÓMICO	4	33
CAPACITACIÓN	0	0
OTROS	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°12**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 33% de encuestados que representa 4 empleados de la empresa CHECK-MOTORS manifiestan que si reciben incentivo económico en algunas ocasiones.



### PREGUNTA N°10.

¿Conoce con exactitud las tareas y actividades que debe ejecutar en La Empresa CHECK-MOTORS?

CUADRO N°10

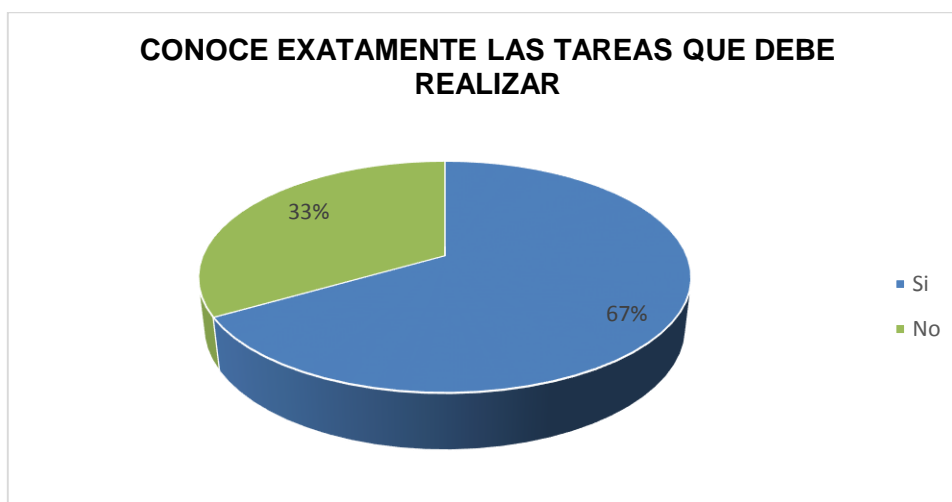
#### CONOCE EXATAMENTE LAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67
NO	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

GRÁFICA N°13



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

EL 67% de encuestados manifiestan que si conocen con exactitud las actividades que debe realizar en la empresa CHECK MOTORS que se dan a conocer al momento que se ingresó a trabajar, el 33% manifiesta que no conocen con exactitud las actividades que debe realizar porque ejecutan varias actividades.

### PREGUNTA N° 11.

¿Recibe usted capacitación por parte de La Empresa CHECK-MOTORS?

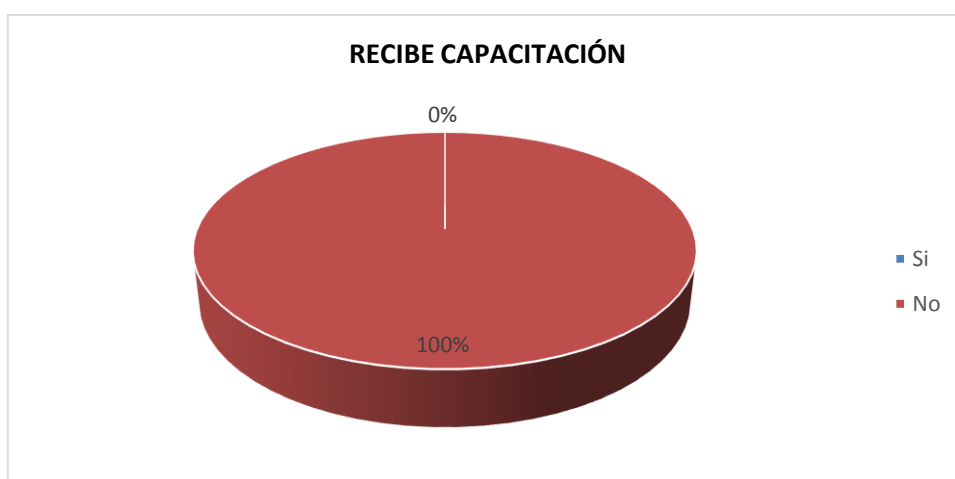
**CUADRO N°11  
RECIBE CAPACITACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°14**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos el 100% de empleados manifiestan que no reciben ningún tipo de capacitación por parte de la empresa CHECK MOTORS, creyendo de gran importancia que se debería brindar capacitación a todo el personal de la empresa.

## PREGUNTA N°12.

¿En qué temas cree usted que requiere capacitación por parte de la empresa CHECK-MOTORS?

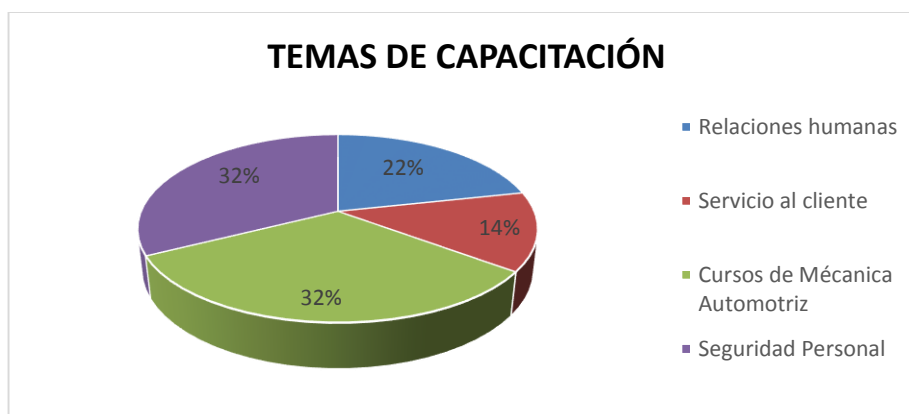
**CUADRO N°12  
TEMAS DE CAPACITACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RELACIONES HUMANAS	8	22
SERVICIO AL CLIENTE	5	14
CURSOS DE MÉCANICA AUTOMOTRIZ	12	32
SEGURIDAD PERSONAL	12	32
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°15**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 32% de encuestados manifiestan que los temas de capacitación que mas se requiere es en mecánica automotriz, el 32% también manifiesta que es muy importante que se capacite al personal sobre la importancia de la seguridad industrial, el 22% opina que capacitación en relaciones humanas y el 14% opinan que en servicio al cliente sería un tema muy importante para saber atender y recibir a los clientes.

**PREGUNTA N°13.**

**¿Participa en la toma de decisiones de la empresa CHECK-MOTORS?**

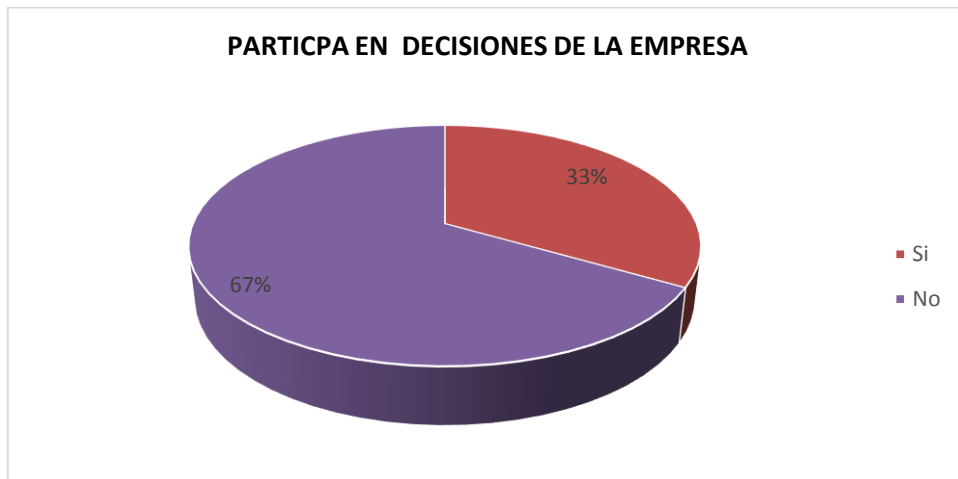
**CUADRO N°13  
PARTICIPA EN DECISIONES DE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33
NO	8	67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°16**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Con los resultados de las encuestas podemos decir que el 67% de empleados no participan en las decisiones que se tomen en la empresa, mientras que el 33% de empleados manifiestan que si participan en decisiones que el gerente toma para la empresa CHECK MOTORS.

#### PREGUNTA N°14.

¿Cree usted que la tecnología que emplea la Empresa CHECK-MOTORS es actualizada?

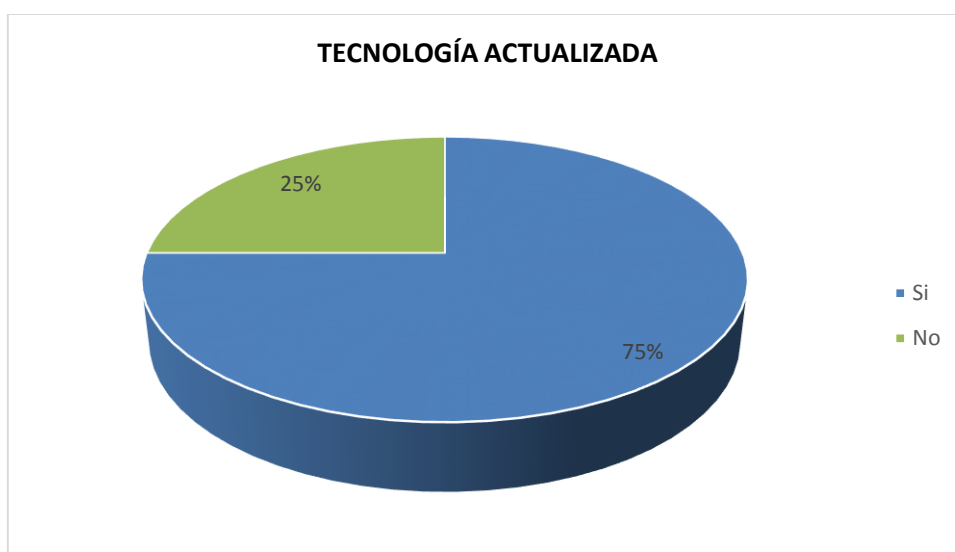
**CUADRO N°14**  
**TECNOLOGÍA ACTUALIZADA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75
NO	3	25
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°17**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos podemos decir que el 75% de encuestados manifiestan que la tecnología que utiliza la empresa CHECK MOTORS es actualizada y permite un mejor resultados de trabajo realizado en los vehículos, el 25% manifiesta que no es actualizada y debería adquirir nuevos equipos.

**PREGUNTA N°15.**

**¿Cómo califica usted la tecnología que se utiliza para ofrecer el servicio a los clientes?**

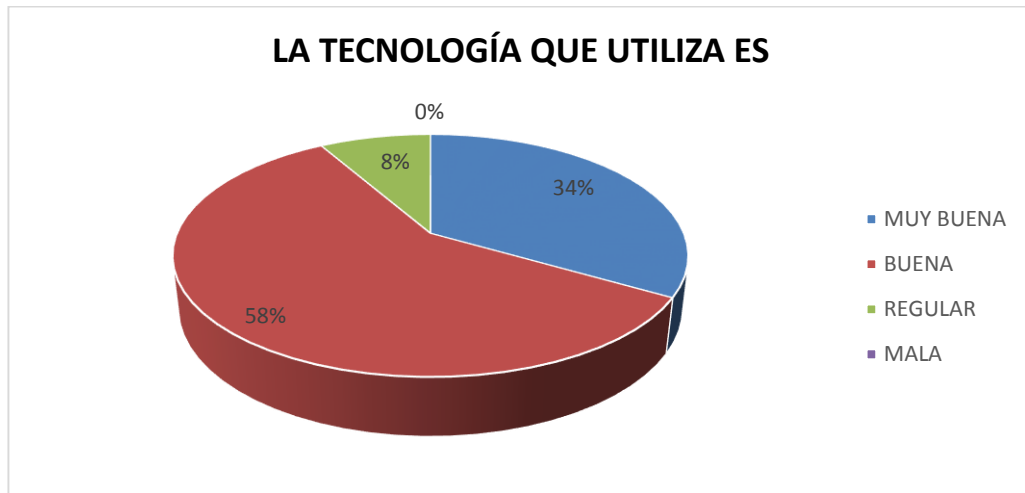
**CUADRO N°15  
LA TECNOLOGÍA QUE UTILIZA ES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	7	58
BUENA	4	33
REGULAR	1	8
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°18**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Con los resultados obtenidos tenemos que el 58% manifiesta que la tecnología que utiliza CHECK-MOTORS es buena y permite brindar un mejor servicio a los clientes, el 33% de encuestados manifiesta que la tecnología es buena y actual que brinda un mejor servicio en la reparación de vehículos, el 8% manifiesta que la tecnología que se utiliza es regular.

### PREGUNTA N°16.

¿El espacio físico donde desempeña sus actividades de la Empresa CHECK-MOTORS cree que es el adecuado?

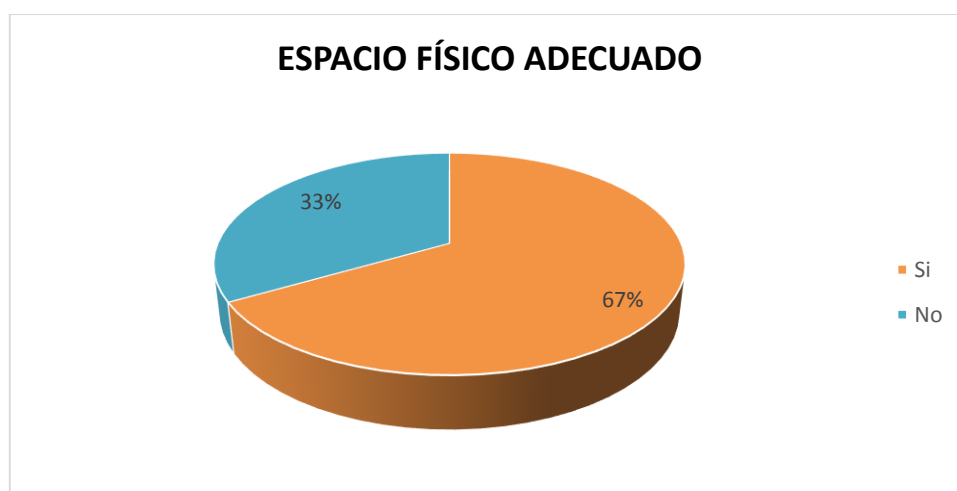
**CUADRO N°16**  
**ESPACIO FÍSICO ADECUADO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67
NO	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICO N°19**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 67% de encuestados manifiesta que si es adecuado el espacio donde desempeña las funciones se puede trabajar con normalidad, el 33% opinan que no es adecuado el espacio que se ha sugerido ampliar el espacio para desarrollar mejor las funciones.

### PREGUNTA N°17.

¿Ha sufrido algún tipo de accidente en el desarrollo de sus funciones?

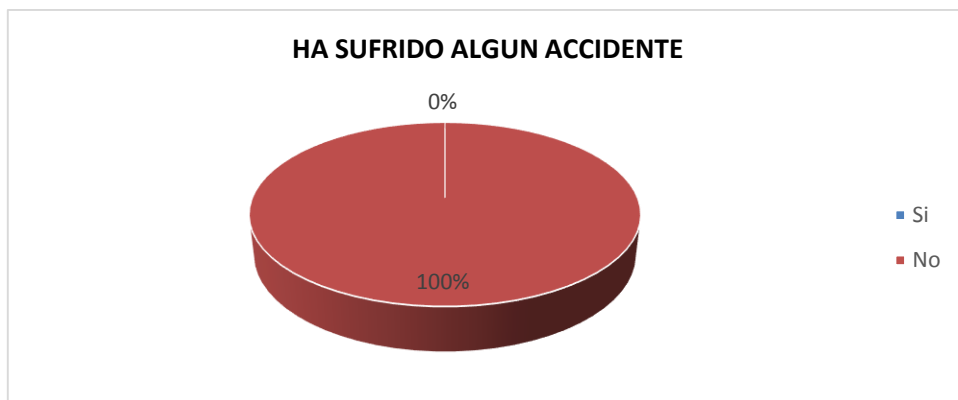
**CUADRO N°17**  
**HA SUFRIDO ALGÚN ACCIDENTE**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICO N°20**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los datos obtenidos de la encuestas realizadas el 100% de encuestados manifiestan que no han sufrido ningún tipo de accidente mientras realiza sus actividades, porque siempre se está recordando tomar la debida precaución al momento de realizar las labores correspondientes.



### PREGUNTA N° 18.

¿Qué criterio tiene de los precios que la empresa CHECK-MOTORS ofrece por sus servicios?

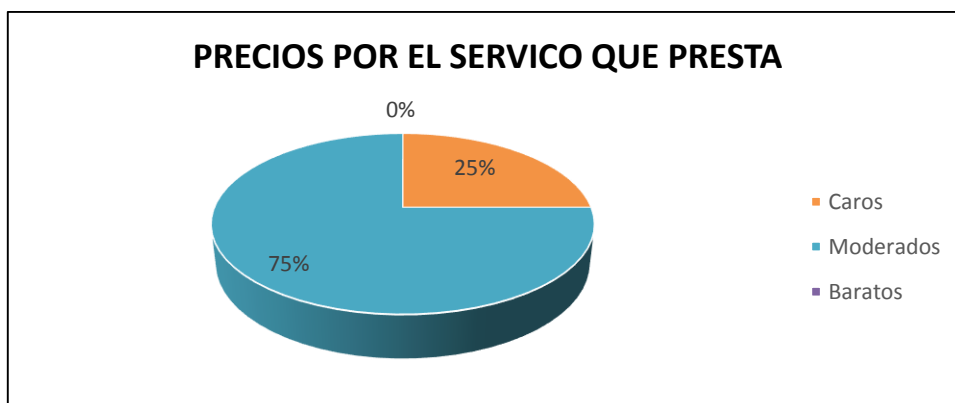
**CUADRO N°18**  
**PRECIOS POR EL SERVICIO QUE PRESTA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAROS	3	25
MODERADOS	9	75
BARATOS	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 21**



### ANÁLISIS E INTREPETACIÓN.

El 75% de encuestados manifiesta que los precios que ofrece la empresa CHECK MOTORS por los servicios son moderados y están en relación con otras mecánicas, el 25% dan a conocer que los precios de los servicios de esta mecánica son caros y se debería tomar en cuenta la competencia que existe.

### PREGUNTA N° 19.

¿La Empresa CHECK-MOTORS cuenta con misión y visión?

CUADRO N°19

#### CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33
NO	8	67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

GRÁFICA N°22



### ANÁLISIS E INERPRETACIÓN.

El 67% de empleados de la empresa CHECK-MOTORS manifiestan que la empresa no cuenta con misión y visión o que no se las da a conocer claramente, el 33% manifiesta que si cuenta con misión y visión pero que no está plasmado en ningún lugar de la empresa.

## PREGUNTA N°20.

¿La Empresa CHECK-MOTORS utiliza algún medio de publicidad?

CUADRO N° 20

### LA EMPRESA UTILIZA PUBLICIDAD

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

GRÁFICA N°23



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 100% de encuestados manifiesta que la empresa CHECK-MOTORS no utiliza ningún tipo de publicidad, consideran que es muy beneficioso que se dé a conocer más a la empresa utilizando algún medio publicitario ayudaría captar más clientes.

**PREGUNTA N°21.**

**¿La Empresa CHECK-MOTORS le entrega las herramientas necesarias para su trabajo?**

**CUADRO N° 21**  
**TIENE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes internos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 24**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Con los resultados obtenidos a los empleados se puede decir que el 100% manifiesta que si cuentan con las herramientas necesarias para poder ejecutar los trabajos ya que es un factor principal para poder realizar un buen desempeño de las actividades.

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA CHECK MOTORS.

### PREGUNTA N° 1.

¿Desde hace qué tiempo es usted cliente de la empresa CHECK-MOTORS?

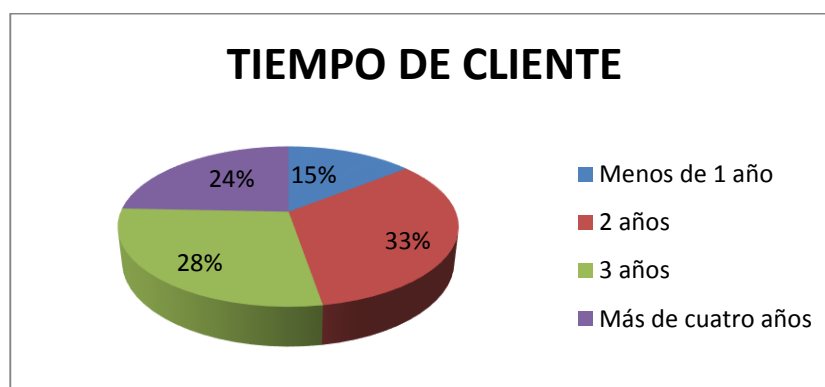
**CUADRO N°22  
TIEMPO DE CLIENTE**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	43	15
2 AÑOS	99	33
3 AÑOS	85	28
MÁS DE CUATRO AÑOS	73	24
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 25**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se puede apreciar que el 15% de encuestados es cliente de la mecánica menos de 1 año, el 33% es cliente 2 años; el 28% es cliente 3 años, y el 24% de encuestados es cliente de la empresa más de 4 años. Aquí se puede observar que en su mayoría los clientes se fidelizan.

**PREGUNTA N° 2.**

**¿Qué tipo de servicios son los que más ha solicitado en la empresa CHECK MOTORS?**

**Servicios de mantenimiento preventivo**

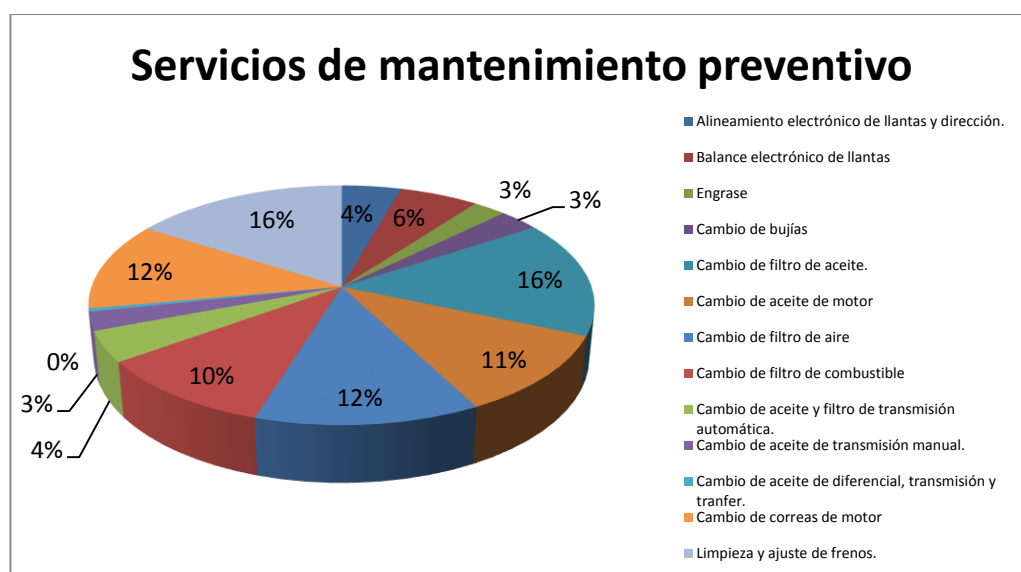
**CUADRO N° 23  
TIPO DE SERVICIO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALINEAMIENTO ELECTRÓNICO DE LLANTAS Y DIRECCIÓN.	80	27
BALANCE ELECTRÓNICO DE LLANTAS	107	36
ENGRASE	45	15
CAMBIO DE BUJÍAS	54	18
CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE.	287	96
CAMBIO DE ACEITE DE MOTOR	198	66
CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	227	76
CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE	187	62
CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO DE TRANSMISIÓN AUTOMÁTICA.	76	25
CAMBIO DE ACEITE DE TRANSMISIÓN MANUAL.	45	15
CAMBIO DE ACEITE DE DIFERENCIAL, TRANSMISIÓN Y TRANFER.	8	3
CAMBIO DE CORREAS DE MOTOR	217	72
LIMPIEZA Y AJUSTE DE FRENOS.	291	97
<b>TOTAL</b>	<b>1822</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 26**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En cuanto a los servicios el 4% de los encuestados manifiesta que han solicitado el servicio de Alineamiento electrónico de llantas y dirección, el 6% el servicio de Balance electrónico de llantas el 2% el servicio de Engrase, el 3% utilizan servicio de cambio de bujías, el 16% hacen uso del servicio de cambio de filtro de aceite, el 16% usan el servicio de cambio de aceite de motor, el 12% servicio de cambio de filtro de aire, así mismo, 10% hacen uso del servicio de cambio de filtro de combustible, el 4% hacen uso del servicio de cambio de aceite y filtro de transmisión automática, el 2% servicios de cambio de aceite de transmisión manual, el 1% servicio de Cambio de aceite de diferencial, transmisión y transfer, el 12% servicio de cambio de correas de motor y finalmente el 15% de los encuestados hacen uso de limpieza y ajuste de frenos.

### Servicios de taller correctivos

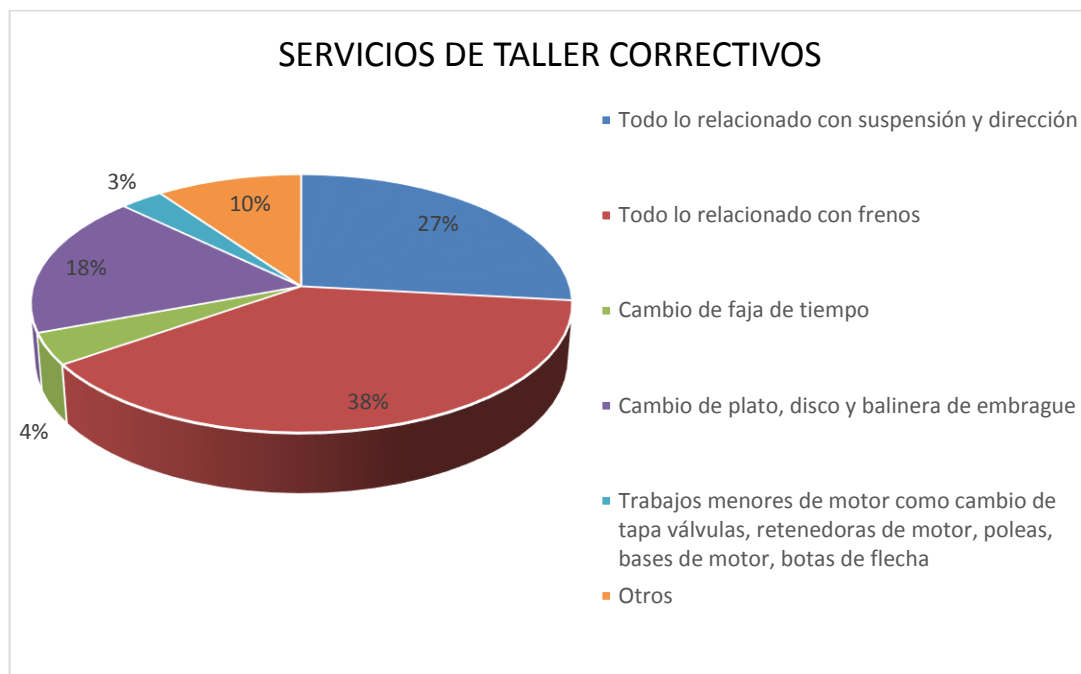
CUADRO N°24  
TIPO DE SERVICIO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TODO LO RELACIONADO CON SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN	178	27
TODO LO RELACIONADO CON FRENOS	253	39
CAMBIO DE FAJA DE TIEMPO	23	4
CAMBIO DE PLATO, DISCO Y BALINERA DE EMBRAGUE	115	18
TRABAJOS MENORES DE MOTOR COMO CAMBIO DE TAPA VÁLVULAS, RETENEDORAS DE MOTOR, POLEAS, BASES DE MOTOR, BOTAS DE FLECHA	21	3
OTROS	64	10
<b>TOTAL</b>	<b>654</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°27**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

En cuanto a los servicios de taller que la empresa presta el 27% de los encuestados manifiesta que han solicitado el servicio de Todo lo relacionado con suspensión y dirección, el 39% han solicitado Todo lo relacionado con frenos, el 4% han solicitado el servicio de Cambio de faja de tiempo, el 18% manifiestan que hacen uso del servicio Cambio de plato, disco y balinera de embrague, el 3% realiza trabajos menores de motor como cambio de tapa válvulas, retenedoras de motor, poleas, bases de motor, botas de flecha, y el 3% hace uso de otros servicios varios que presta la mecánica.



### PREGUNTA N° 3.

¿Por qué prefiere los servicios en la empresa CHECK-MOTORS?

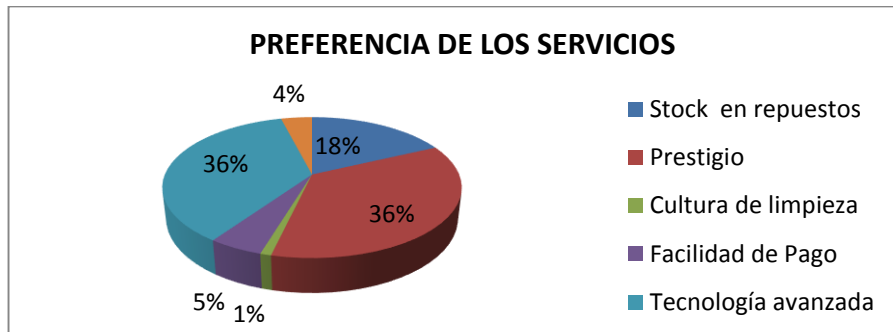
**CUADRO N° 25**  
**PREFERENCIA DE LOS SERVICIOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
STOCK EN REPUESTOS	54	18
PRESTIGIO	107	36
CULTURA DE LIMPIEZA	3	1
FACILIDAD DE PAGO	15	5
TECNOLOGÍA AVANZADA	109	36
OTROS	12	4
<b>TOTAL:</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°28**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 36% de encuestados prefieren hacer uso de los servicios por el prestigio que tiene la mecánica y es reconocida por su tiempo y buen servicio, el 36% porque utiliza tecnología adecuada y un buen resultado al utilizarla, el 18% porque tiene un stock de repuestos y facilita en ir a buscar ciertos repuestos, el 5% por su facilidad de pago otorgando un pequeño tiempo para cancelar el total de pago del servicio, el 4% por otras razones como es buen trato, y el 1% por su orden y limpieza al dar el servicio.

#### PREGUNTA N°4.

¿Con que frecuencia hace uso usted los servicios de la empresa CHECK-MOTORS?

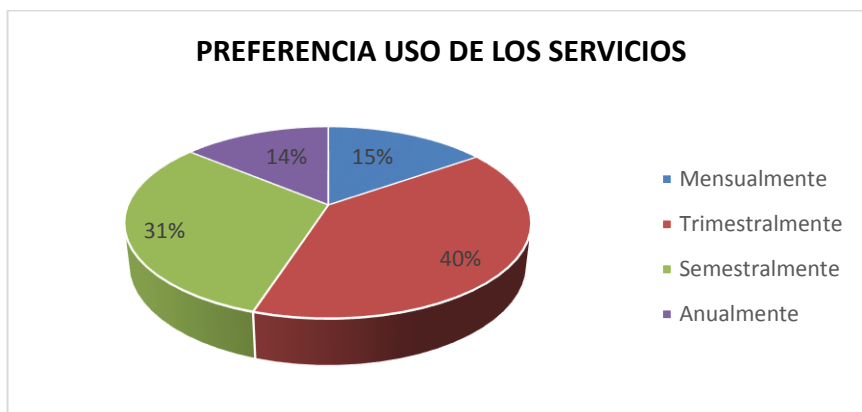
**CUADRO N° 26**  
**PREFERENCIA USO DE LOS SERVICIOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	46	15
Trimestralmente	119	40
Semestralmente	93	31
Anualmente	42	14
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°29**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 66% de encuestados hacen uso de los servicios de la mecánica trimestralmente para realizar el cambio de aceite de sus vehículos, el 19% hacen uso de los servicios de la mecánica semestralmente por varios motivos de defectos del vehículo, el 11% mensualmente en especial para viajes a la provincia etc, el 4% hace uso de los servicios de la mecánica generalmente al año, aparte del cambio de aceite que se lo realiza normalmente.

## PREGUNTA N°5.

¿Encuentra siempre disponibilidad en la atención al cliente?

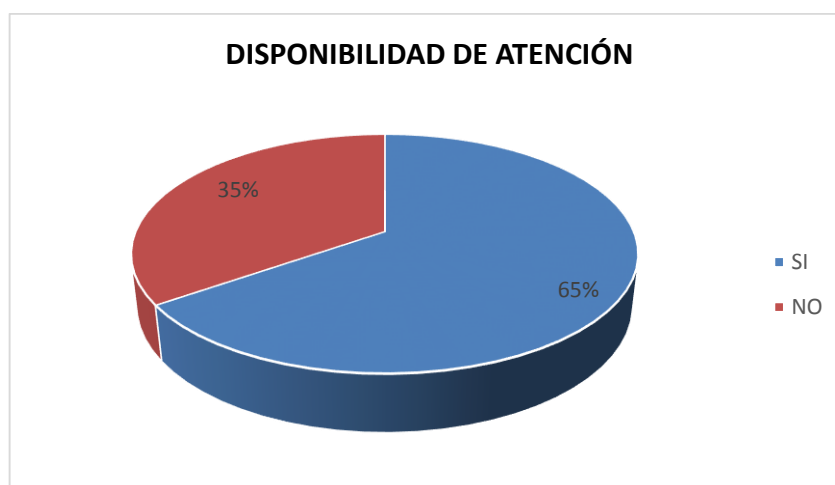
**CUADRO N° 27**  
**DISPONIBILIDAD DE ATENCIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	196	65
NO	104	35
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA 30**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 65% de encuestados manifiestan que si encuentra disponibilidad en atención a los clientes y siempre han sido atendidos en lo que ha requerido, el 35% manifiesta que no han tenido la disponibilidad de atención necesaria hace falta más empleados para una mejor atención.

## PREGUNTA N° 6.

¿La calidad de servicio es?

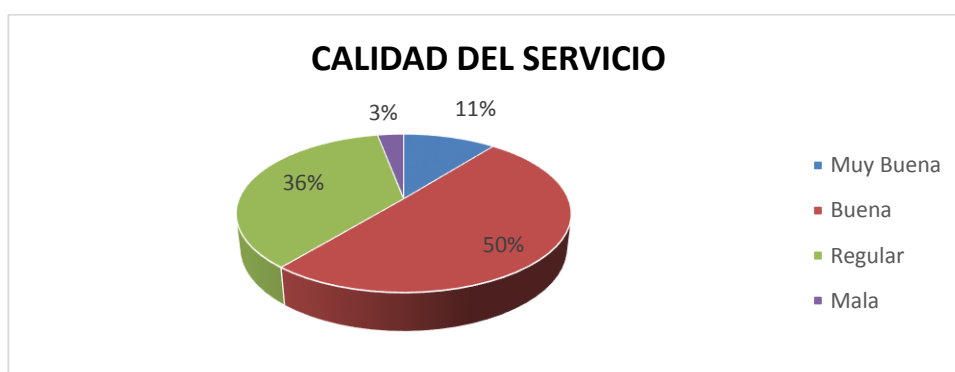
**CUADRO N°28**  
**CALIDAD DEL SERVICIO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	32	11
BUENA	151	50
REGULAR	108	36
MALA	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA 31**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 50% de encuestados manifiestan que la calidad del servicio de esta mecánica es buena porque se da solución a los problemas que sus vehículos han tenido, el 36% comentan que la calidad de servicio es regular porque en ocasiones existen algunos inconvenientes para dar solución a los problemas de los vehículos como demora, el 11% manifiesta que la calidad de servicio es muy buena ya que sus vehículos quedan en buenas condiciones después de realizar su respectivo arreglo o chequeo, el 3% manifiesta que la calidad de servicio es mala porque existe demora.

## PREGUNTA N° 7.

¿.- Los precios de los servicios son:?

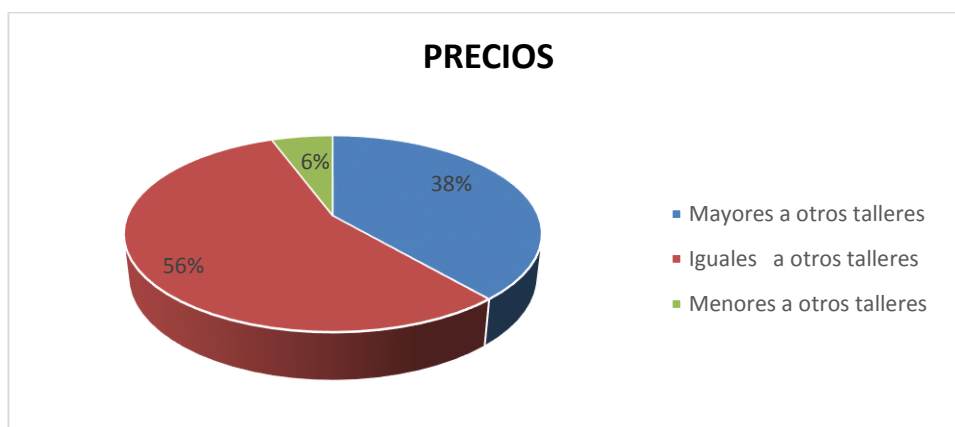
**CUADRO N°29  
PRECIOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayores a otros talleres	116	39
Igual a otros talleres	167	56
Menores a otros talleres	17	6
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°32**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 56% de encuestados manifiestan que los precios de la empresa CHECK MOTORS es igual a otras mecánicas o talleres, el 39% manifiesta que algunos precios de servicios son mayores al de otras mecánicas y se debería tomar en cuenta esto para que los clientes no acudan a otro lugar y el 6% manifiestan que los precios son menores a otros talleres en ciertos servicios no en todos.

### PREGUNTA N° 8.

¿Considera que la ubicación de la empresa CHECK-MOTORS es un lugar estratégico?

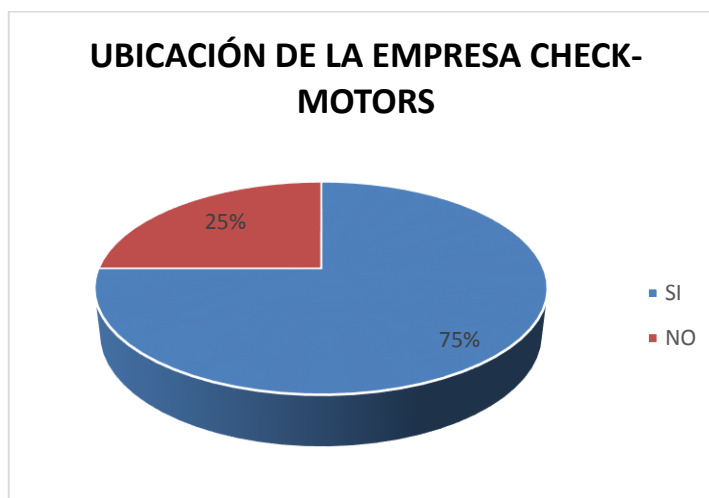
**CUADRO N°30**  
**UBICACIÓN DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	225	75
NO	75	25
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°33**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes manifiesta el 75% que la ubicación de la empresa si está en un lugar estratégico y hay facilidad de llegar a ella, el 25% manifiesta que no es un lugar estratégico que está muy alejado debería ser un lugar más cercano al centro de la ciudad.

## PREGUNTA N° 9.

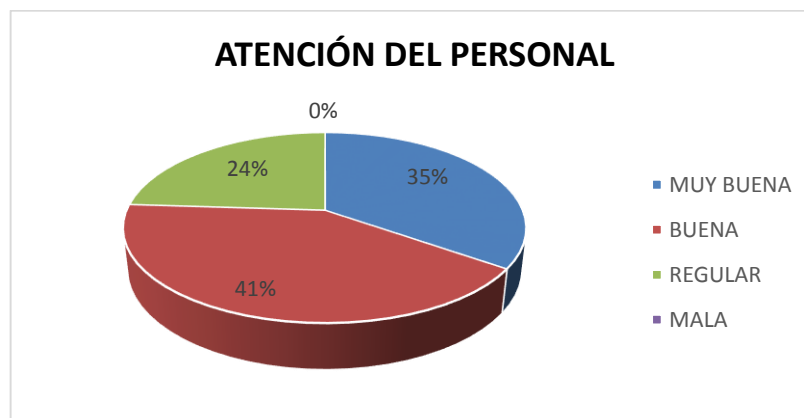
¿La atención que le brinda el personal de la empresa CHECK-MOTORS es:

**CUADRO N°31  
ATENCIÓN DEL PERSONAL**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	104	35
BUENA	124	41
REGULAR	72	24
MALA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°34**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 41% de encuestados manifiestan que la atención que brinda el personal de la mecánica es buena y son atendidos con cortesía y seriedad, el 35% manifiesta que la atención es muy buena porque los atienden inmediato ayudado a dar soluciones rápidas, el 24% opinan que la atención es regular y en ocasiones no son atendidos con rapidez.

## PREGUNTA N°10.

¿Existe puntualidad en la entrega del servicio solicitado?

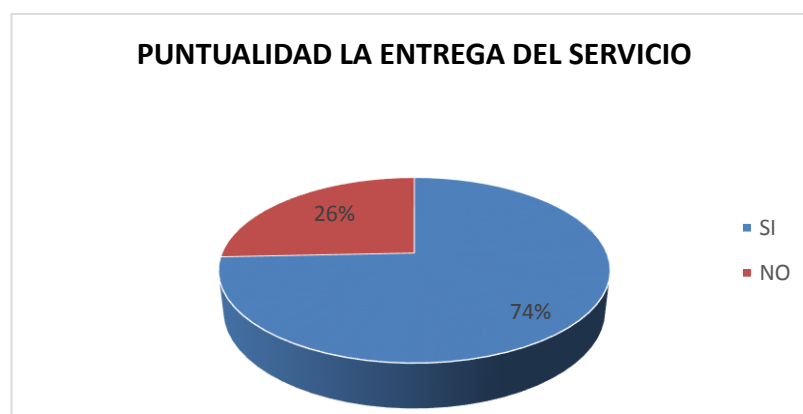
**CUADRO N°32**  
**PUNTUALIDAD LA ENTREGA DEL SERVICIO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	223	74
NO	77	26
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°35**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 74% de encuestados dan a conocer que si existe puntualidad en la entrega del servicio solicitado porque hasta el momento se ha cumplido con el tiempo establecido en la reparación de su vehículo por lo cual trabajan con seriedad y responsabilidad, mientras que el 26% manifiesta no existe puntualidad en la entrega del servicio existe en ocasiones demora por dar preferencia a otros clientes.



## PREGUNTA N° 11.

¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa CHECK-MOTORS?

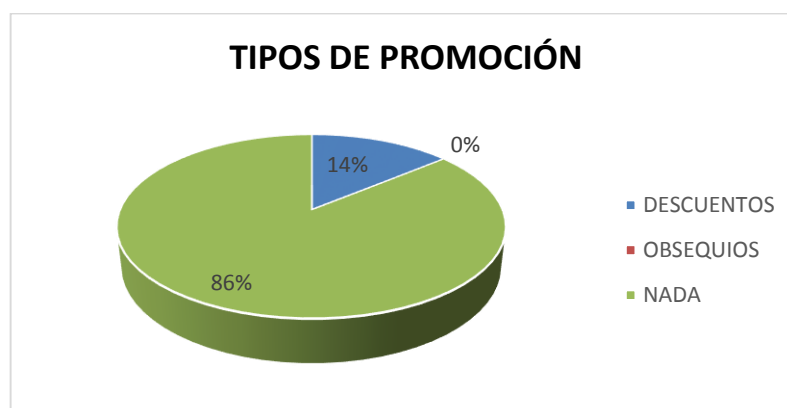
**CUADRO N°33**  
**TIPOS DE PROMOCIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCUENTOS	42	14
OBSEQUIOS	0	0
NADA	258	86
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 36**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 86% de encuestados manifiestan que no ha recibido ningún tipo de promoción por parte de esta mecánica creen conveniente que si se debería realizar alguna promoción para atraer más clientes y en especial preferir siempre a esta mecánica, el 14% manifiesta que muy de repente han recibido como promoción descuento por el servicio.

## PREGUNTA N°12.

¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la empresa CHECK-MOTORS?

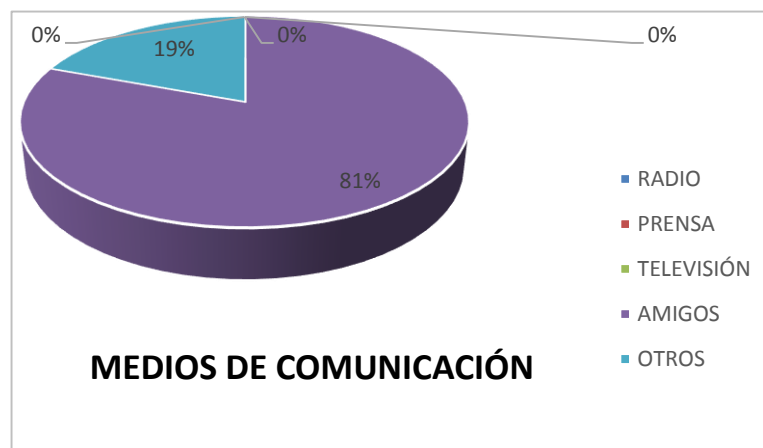
**CUADRO N° 34**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	0	0
PRENSA ESCRITA	0	0
TELEVISIÓN	0	0
AMIGOS	242	81
OTROS	58	19
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°37**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 81% de encuestados manifiesta que conocieron la existencia de esta mecánica por medio de amistades porque no han escuchado ningún tipo de anuncio publicitario, mientras que el 19% conocieron la empresa por medio de trípticos pero no han escuchado ningún tipo de publicidad.

### PREGUNTA N°13.

¿Qué medios publicitarios usted prefiere para informarse?

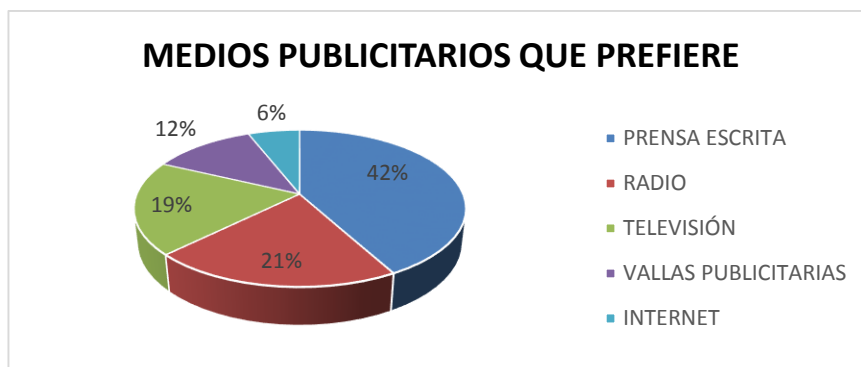
**CUADRO N° 35**  
**MEDIOS PUBLICITARIOS QUE PREFIERE**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRENSA ESCRITA	126	42
RADIO	62	21
TELEVISIÓN	58	19
VALLAS PUBLICITARIAS	36	12
INTERNET	18	6
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°38**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 42% de encuestados manifiestan que prefieren como medio publicitario la prensa escrita porque tiene más facilidad de informarse por medio de medio ya sea por tiempo o trabajo, el 21% manifiesta que el medio que prefiere es la radio porque pueden escuchar mientras realizan sus labores diarias, el 19% manifiesta que el medio que más utiliza para informarse es la televisión, el 12% vallas publicitarias porque son visibles para conocer de algún producto o servicio y el 6% internet porque este medio se utiliza diariamente y cualquier hora.

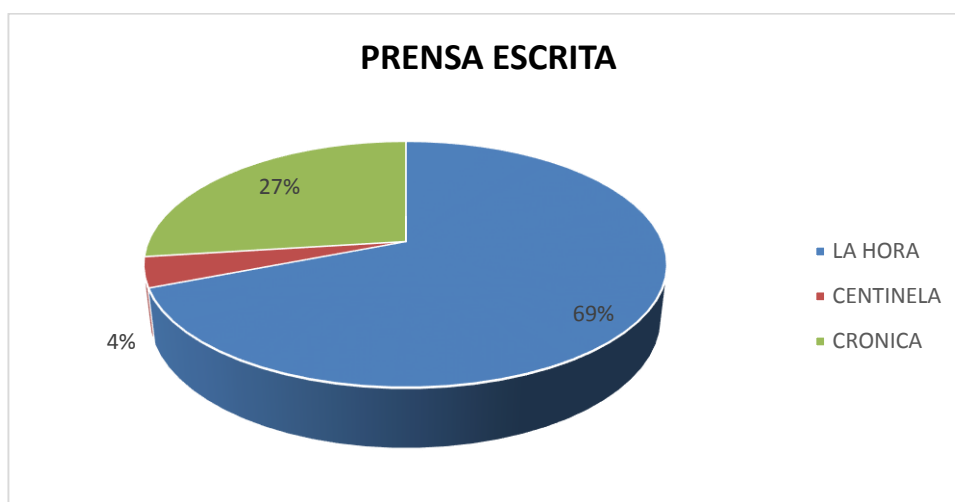
**CUADRO N°36  
PRENSA ESCRITA**

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LA HORA	87	69
CENTINELA	5	4
CRÓNICA	34	27
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 39**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Con los resultados obtenidos el 69% de encuestados prefieren hacer uso de la presa escrita Diario la Hora porque este medio tiene variedad de información, el 27% prefieren informarse por medio del diario Crónica por ser un diario completo en información y sobre todo más económico, y el 4% diario centinela.

**CUADRO N° 37**

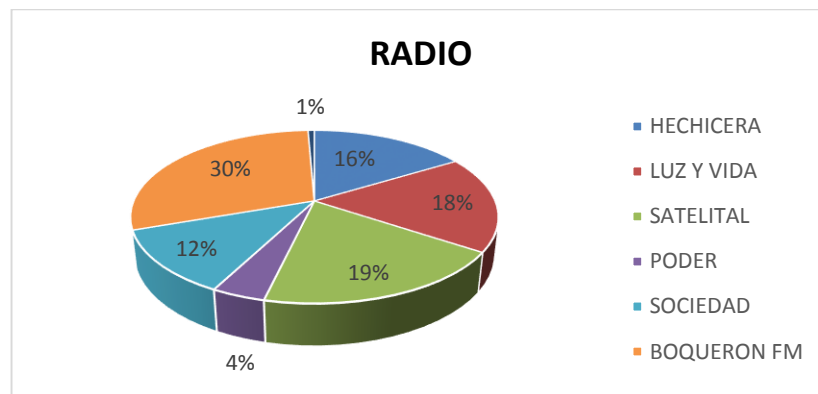
**RADIO**

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
HECHICERA	49	16
LUZ Y VIDA	54	18
SATELITAL	58	19
PODER	12	4
SOCIEDAD	36	12
BOQUERÓN FM	89	30
OTROS	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N° 40**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

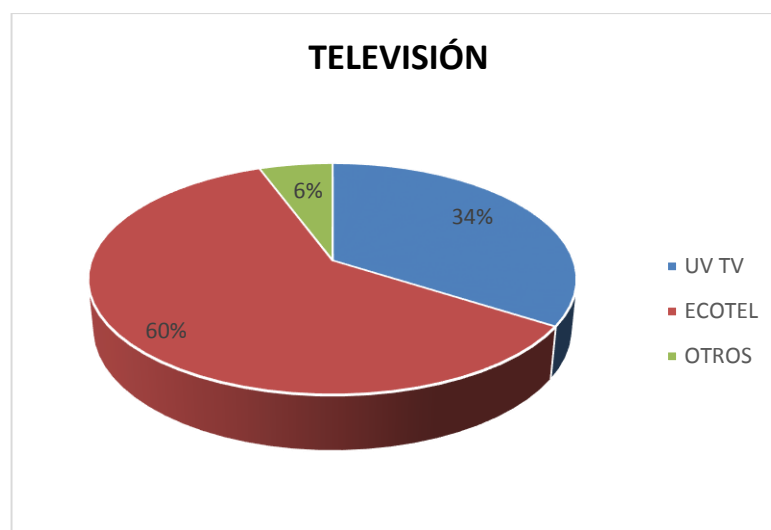
Con los resultados de las encuestas el 30% prefieren escuchar radio Boquerón porque este medio tiene variedad de programas e informan claramente de los servicios o productos de las diferentes empresas, el 19% prefieren Radio satelital, el 18% radio Luz y vida, el 16% radio la hechicera, el 12% radio sociedad, el 4% radio poder y el 1% otras emisoras.

**CUADRO N° 38  
TELEVISIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UV TV	102	34
ECOTEL	181	60
OTROS	17	6
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA 41**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

El 60% de encuestados manifiestan que el medio televisivo de su preferencia es Ecotel Televisión porque este medio lo transmite en diferentes horarios, el 34% prefieren UV Televisión por ser un medio completo para informar, el 6% utilizan otros medios televisivos para informarse.

#### PREGUNTA N°14.

¿En qué horarios usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?

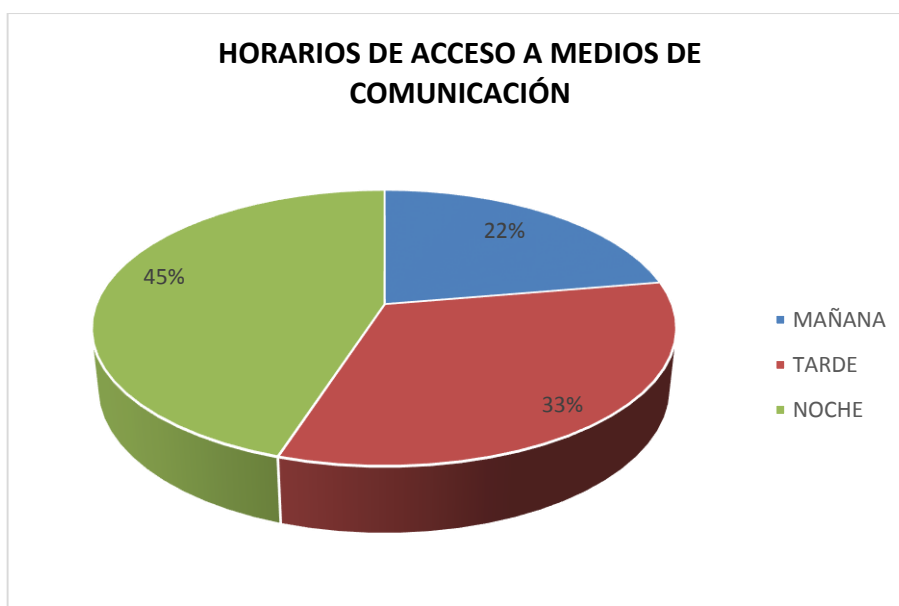
**CUADRO N°39**  
**HORARIOS DE ACCESO A MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAÑANA	67	22
TARDE	98	33
NOCHE	135	45
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes externos de la empresa Check-Motors.

**Elaboración:** El Autor.

**GRÁFICA N°42**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 45% manifiestan que el horario de mayor acceso de información es por la noche, el 33% manifiesta que le horario de informarse es en horas la tarde y el 22% en horario de la mañana.

**Cuadro N° 40**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

N°	FACTOR EXTERNO CLAVE	FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	Estabilidad económica del país. (pag. 61)	Factor Económico	0,06	4	0,24
2	Estabilidad de la tasa inflacionaria del país (pag 64)	Inflación	0,03	3	0,09
3	La estabilidad de las tasas de interés en el Ecuador (pag 66)	Tasas de interés bancario	0,03	3	0,09
4	Aumento de inversión en sectores productivos y dinamización de la economía (pag 68)	Riesgo País	0,05	3	0,15
5	Disminución del desempleo y subempleo (pag74)	Factor Social- Empleo y subempleo	0,05	3	0,15
6	Estabilidad Política Generada por el actual Gobierno (pag 77)	Factor Político	0,04	3	0,12
7	Estabilidad Legal del país (pag 85)	Factor Legal	0,03	3	0,09
8	Altas barreras de entrada (pag 87)	Amenaza de nuevos competidores	0,1	3	0,3
9	Existencia de varios proveedores en la ciudad (pag. 87)	Poder de negociación con los proveedores	0,05	3	0,15
10	Existencia de productos sustitutos de menor calidad que los servicios de la empresa (pag. 90)	Amenaza de productos sustitutos	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>					
1	Baja de PIB en el país (pag.63)	Producto Interno Bruto	0,07	1	0,07
2	Pobreza en el País (pag. 72)	Factor social- Pobreza	0,05	1	0,05
3	Tecnología cada vez más avanzada y costosa (pag 81)	Factor tecnológico	0,1	2	0,2
4	Producción de desechos contaminantes (pag. 83)	Factor Ambiental	0,04	1	0,04
5	Varias empresas en el mercado que prestan el mismo servicio (pag 88)	Poder de negociación con los clientes	0,1	2	0,2
6	Competencia agresiva en el mercado (pag.87)	Rivalidad entre competidores	0,1	2	0,2
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,58</b>

**Fuente:** Análisis de los factores externos.

**Elaboración:** El Autor.



## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS.**

Asignada la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida empresarial de CHECK MOTORS; los mismos que fueron objeto de calificación según el criterio personal producto del análisis situacional; se obtuvo el resultado ponderado cuantitativo de 2,58 puntos lo que indica que la empresa cuenta con mayores oportunidades en su entorno las cuales deben ser aprovechadas para reducir sus debilidades y minimizar sus amenazas.

**OPORTUNIDADES:** Las oportunidades establecidas para la empresa CHECK-MOTORS son:

1. Estabilidad económica del país.
2. Estabilidad de la tasa inflacionaria del país.
3. Estabilidad de las tasas de interés en el Ecuador.
4. Aumento de inversión en sectores productivos y dinamización de la economía.
5. Disminución del desempleo y subempleo.
6. Estabilidad política generada por el actual gobierno.
7. Estabilidad legal del país.
8. Altas barreras de entrada
9. Existencia de varios proveedores en la ciudad.
10. Existencia de productos sustitutos de menor calidad que los servicios de la empresa.

**AMENAZAS:** Las amenazas identificadas para la empresa CHECK-MOTORS son:

1. Baja de PIB en el país.
2. Pobreza en el país.
3. Tecnología cada vez más avanzada y costosa.

4. Producción de desechos contaminantes.
5. Varias empresas en el mercado que prestan el mismo servicio.
6. Competencia agresiva en el mercado.

**CUADRO N° 41**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS ( EFI)**

N°	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Misión y Visión definidas	Entrevista al gerente pregunta N° 2	0,02	3	0,06
2	Estructura física adecuada	Entrevista al gerente pregunta N° 14	0,02	3	0,06
3	Tecnología de punta	Encuesta a los empleados pregunta N° 14 y N° 15 Encuesta a los clientes pregunta N° 3	0,02	3	0,06
4	Adecuado espacio físico para el desarrollo de las actividades de la empresa	Encuesta a los empleados pregunta N° 16	0,02	3	0,06
5	Precios moderados	Encuesta a los empleados pregunta N° 18 Encuesta a los clientes pregunta N°7	0,1	4	0,4
6	Buena calidad del servicio	Encuesta a los clientes pregunta N° 6	0,12	4	0,48
7	Buena ubicación de la empresa	Encuesta a los clientes pregunta N°8	0,05	3	0,15
8	Buena atención al cliente	Encuesta a los clientes pregunta N°9	0,12	4	0,48
<b>DEBILIDADES</b>					
1	Falta de planificación estratégica	Entrevista al Gerente pregunta N°10	0,07	1	0,07
2	Estructura orgánica no definida	Entrevista al Gerente pregunta N° 12	0,02	1	0,02
3	Falta de manuales administrativos	Entrevista la Gerente pregunta N° 13	0,02	1	0,02
4	Falta de un proceso de Admisión y empleo	Entrevista al Gerente pregunta N° 17	0,05	1	0,05
5	No se brinda capacitación a los empleados	Entrevista al Gerente pregunta N° 18 Encuesta a los empleados pregunta N° 11	0,1	2	0,2
6	Falta de promociones	Entrevista al Gerente pregunta N° 21 Encuesta a los clientes pregunta N° 11	0,1	2	0,2
7	Falta de publicidad de la empresa	Entrevista al Gerente pregunta N° 22 Encuesta a los empleados pregunta N° 20 Encuesta a los clientes pregunta °12	0,1	2	0,2
8	Pocos incentivos al personal	Encuesta a los empleados pregunta N°8	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>2,58</b>

Fuente: Análisis de los factores internos.

Elaboración: El Autor

## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS.**

De conformidad al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas - debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis de la presente investigación; necesarios para optar por un criterio personal sustentado.

En este sentido el resultado ponderado es de 2,58 el mismo que está sobre el valor equilibrado de 2,50; lo que significa que empresa CHECK-MOTORS en lo que respecta a su estructura interna mantiene fortalezas internas que deberán ser consideradas para eliminar las debilidades existentes en la misma y así aprovechar de mejor manera lo que le ofrece el entorno competitivo.

**FORTALEZAS:** Las fortalezas que caracterizan a la empresa CHECK-MOTORS y que fueron establecidas a través del análisis interno son las siguientes:

1. Misión y visión definidas.
2. Estructura física adecuada.
3. Tecnología de punta
4. Adecuado espacio físico para el desarrollo de las actividades de la empresa.
5. Precios moderados.
6. Buena calidad del servicio.
7. Buena ubicación de la empresa.
8. Buena atención al cliente.

**DEBILIDADES:** Las debilidades son los factores negativos que tiene la empresa CHECK-MOTORS dentro de su ámbito interno que afectan el cumplimiento de los objetivos, siendo identificados los siguientes:

1. Falta de planificación estratégica.
2. Estructura orgánica no definida.
3. Falta de manuales administrativos.
4. Falta de un proceso de admisión y empleo.
5. No se brinda capacitación a los empleados.
6. Falta de promociones.
7. Falta de publicidad de la empresa.
8. Pocos incentivos al personal.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las fortalezas y debilidades, mientras que un valor ponderado menor a 2.5 indica que las organizaciones son débiles en lo interno que no se están aprovechando las fortalezas y que las debilidades pueden perjudicar a la empresa.

Obtenidos los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la MATRIZ FODA.

### **ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA CHECK-MOTORS.**

En el análisis FODA se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la institución; y de las oportunidades y amenazas que provienen del escenario externo. Siendo el análisis FODA un pilar indispensable para la formulación del Plan Estratégico.

**CUADRO N° 42  
MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y Visión definidas.</li> <li>2. Estructura física adecuada.</li> <li>3. Tecnología de punta.</li> <li>4. Adecuado espacio físico para el desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>5. Precios moderados</li> <li>6. Buena calidad del servicio</li> <li>7. Buena ubicación de la empresa</li> <li>8. Buena atención al cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad económica del país.</li> <li>2. Estabilidad de la tasa inflacionaria del país</li> <li>3. La estabilidad de las tasas de interés en el Ecuador.</li> <li>4. Aumento de inversión en sectores productivos y dinamización de la economía.</li> <li>5. Disminución del desempleo y subempleo.</li> <li>6. Estabilidad Política Generada por el actual Gobierno.</li> <li>7. Estabilidad Legal del país</li> <li>8. Altas barreras de entrada</li> <li>9. Existencia de varios proveedores en la ciudad</li> <li>10. Existencia de productos sustitutos de menor calidad que los servicios de la empresa</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planificación estratégica</li> <li>2. Estructura orgánica no definida</li> <li>3. Falta de manuales administrativos</li> <li>4. Falta de un proceso de Admisión y empleo</li> <li>5. No se brinda capacitación a los empleados</li> <li>6. Falta de promociones</li> <li>7. Falta de publicidad de la empresa</li> <li>8. Pocos incentivos al personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja de PIB en el país</li> <li>2. Pobreza en el País</li> <li>3. Tecnología cada vez más avanzada y costosa</li> <li>4. Producción de desechos contaminantes</li> <li>5. Varias empresas en el mercado que prestan el mismo servicio.</li> <li>6. Competencia agresiva en el mercado</li> </ol>

**Fuente:** Matriz EFE y EFI

**Elaboración:** El Autor

### **MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

La matriz de alto impacto es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve básicamente, para identificar alternativas estratégicas.

**CUADRO N° 43. MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FO, DO, FA, DA.**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y Visión definidas.</li> <li>2. Estructura física adecuada.</li> <li>3. Buena tecnología.</li> <li>4. Adecuado espacio físico para el desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>5. Precios moderados</li> <li>6. Buena calidad del servicio.</li> <li>7. Buena ubicación de la empresa.</li> <li>8. Buena atención al cliente</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planificación estratégica.</li> <li>2. Estructura orgánica no definida.</li> <li>3. Falta de manuales administrativos.</li> <li>4. Falta de un proceso de admisión y empleo.</li> <li>5. No se brinda capacitación a los empleados.</li> <li>6. Falta de promociones.</li> <li>7. Falta de publicidad de la empresa.</li> <li>8. Pocos incentivos al personal.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad económica del país.</li> <li>2. Estabilidad de la tasa inflacionaria del país.</li> <li>3. La estabilidad de las tasas de interés en el Ecuador.</li> <li>4. Aumento de inversión en sectores productivos y dinamización de la economía.</li> <li>5. Disminución del desempleo y subempleo.</li> <li>6. Estabilidad Política Generada por el actual Gobierno.</li> <li>7. Estabilidad Legal del país.</li> <li>8. Altas barreras de entrada.</li> <li>9. Existencia de varios proveedores en la ciudad.</li> <li>10. Existencia de productos sustitutos de menor calidad que los servicios de la empresa.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar problemas operativos existentes. (F6; O1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un plan de publicidad para captar un mayor número de clientes (D7;O8).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja de PIB en el país.</li> <li>2. Pobreza en el País.</li> <li>3. Tecnología cada vez más avanzada y costosa.</li> <li>4. Producción de desechos contaminantes.</li> <li>5. Varias empresas en el mercado que prestan el mismo servicio.</li> <li>6. Competencia agresiva en el mercado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un plan de promoción para alcanzar fidelización de los clientes (F6;A6).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un manual de funciones para el funcionamiento correcto de los procesos del taller y del personal (D3;A5).</li> <li>▪ Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS (D1;O10).</li> </ul>

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: El Autor

**g. DISCUSIÓN.**

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**CUADRO N° 44  
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>1. Capacitación del personal.</b>	1. Capacitar al personal con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar problemas operativos existentes.
<b>2. Plan de publicidad.</b>	2. Elaborar un plan de publicidad para captar un mayor número de clientes.
<b>3. Plan de promoción.</b>	3. Elaborar un plan de promoción para alcanzar fidelización de los clientes.
<b>4. Manual de funciones.</b>	4. Elaborar un manual de funciones para el funcionamiento correcto de los procesos del taller y del personal.
<b>5. Programa contable.</b>	5. Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS.

**Fuente:** FODA.

**Elaboración:** El autor.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Una vez que hemos definido la realidad interna y externa de la empresa, la planificación precisa una fase de sistematización orientada a la definición de la misión, visión, valores y principios organizacionales, que en su conjunto constituyen el rumbo que se fija la empresa.

Para la empresa CHECK-MOTORS la planificación estratégica es una herramienta de análisis significativa que sirve para la toma de decisiones; implica diversas actividades que convertirán en realidad las decisiones propuestas para adaptarse a los cambios y demandas del ámbito externo, logrando así eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios, administrando de manera eficaz sus recursos, lo cual le permite alcanzar los resultados esperados por su propietario. El direccionamiento estratégico conlleva la preparación de planes operativos con los cuales establecemos la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias dentro de las que se determinan actividades, recursos, tiempos de ejecución y control de resultados, como veremos a continuación.

## **MISIÓN.**

Refleja la razón de ser de la empresa, se plantea respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿En qué nos diferenciamos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Qué valores respetamos?.



### **MISIÓN PROPUESTA.**

*“CHECK-MOTORS es una empresa dedicada a la prestación de servicios de reparación automotriz que utiliza tecnología de punta para cumplir estándares de calidad que satisfagan a tiempo las necesidades de nuestros clientes particulares y empresariales, con eficiencia y honradez.”*



## **VISIÓN.**

Es una declaración amplia de donde se quiere que la institución se encuentre en un tiempo posterior, señalando la dirección y unión entre el presente y el futuro; debe responder a las preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Para quién trabajaremos?, ¿En qué nos diferenciaremos?, ¿Qué valores respetaremos?



### **VISIÓN PROPUESTA.**

*“Queremos llegar a ser en el 2016 una empresa líder en el mercado de reparación automotriz de la ciudad de Loja, con eficiencia, calidad y puntualidad en los servicios prestados nos aseguraremos de la satisfacción total de nuestros clientes y crecimiento de los rendimientos económicos.”*

## **PRINCIPIOS Y VALORES.**

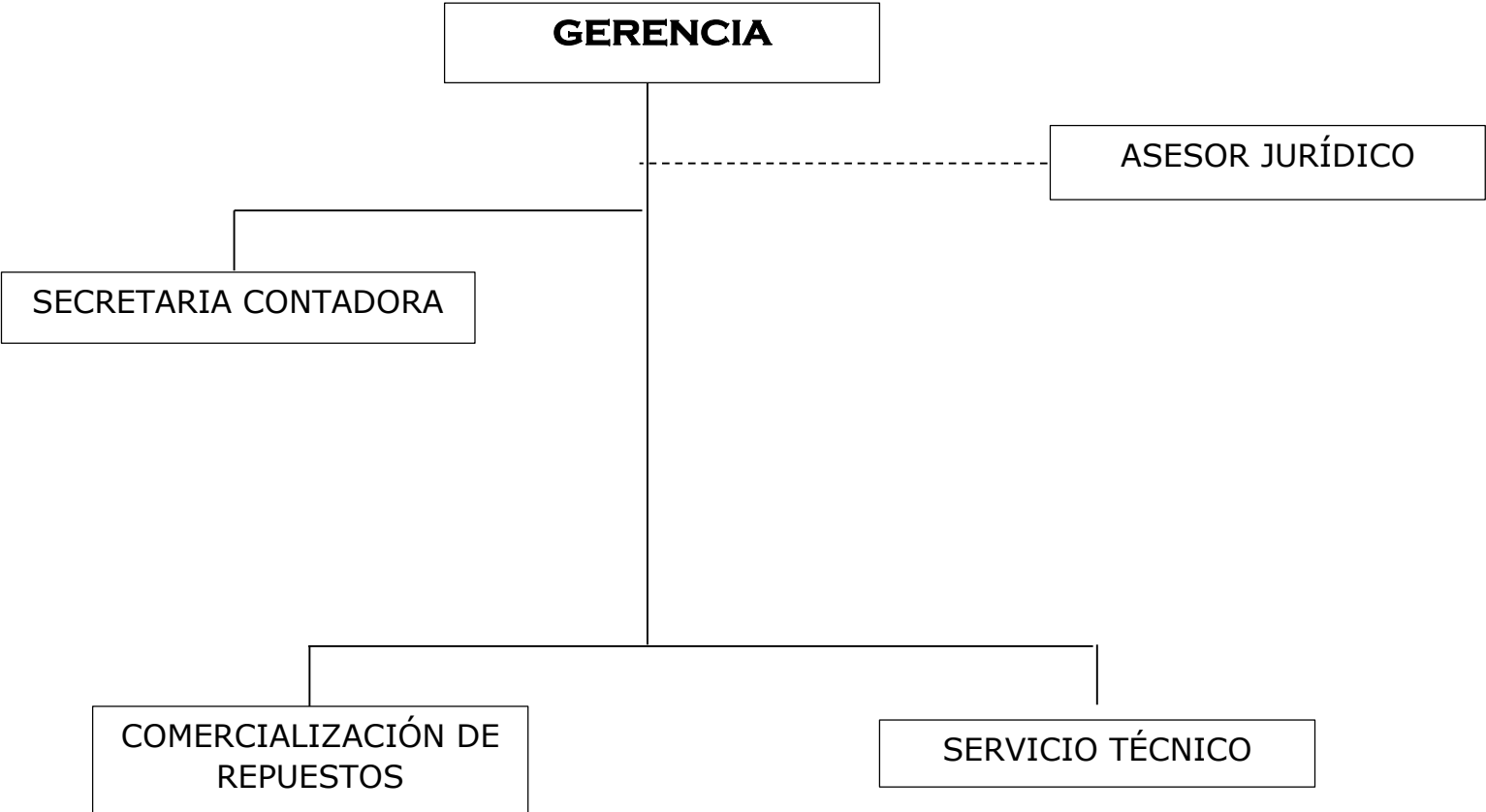
Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que constituyen el soporte de la cultura organizacional. Los valores son el marco de referencia que inspira y regula la vida institucional, por tanto, deben ser identificados, analizados, ajustados, definidos, divulgados y practicados.

## Principios y valores corporativos

<b><u>PRINCIPIOS</u></b>	<b><u>VALORES CORPORATIVOS</u></b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<i>No es hacer solo lo que se debe, sino implica emplear iniciativa propia en todo momento, utilizando todas sus habilidades para realizar las actividades de mejor manera.</i>
<b>CALIDAD</b>	<i>Está orientado a la realización de las actividades con el cumplimiento de los estándares que nos norman y también las exigencias de nuestros clientes.</i>
<b>COMPROMISO</b>	<i>Es realizar el trabajo asignado con entusiasmo y proactividad, a fin de aprovechar al máximo el tiempo, sin dejar inconclusas las actividades.</i>
<b>PUNTUALIDAD</b>	<i>Difundir el cumplir diariamente con las tareas dentro de la empresa sin demoras que puedan causar pérdidas económicas.</i>
<b>RESPETO</b>	<i>Es la capacidad de aceptar los diversos criterios y actitudes de compañeros de trabajo, jefes, proveedores y principalmente clientes dentro de la empresa para así fomentar las relaciones humanas.</i>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<i>Es el patrimonio fundamental de la compañía, al que se le debe brindar oportunidades de crecimiento en la medida en que actúe, se capacite y esfuerce; así como retribuirlo justamente.</i>
<b>EFICIENCIA</b>	<i>Es el aprovechamiento óptimo de recursos físicos y humanos dentro de la realización de las diversas actividades, lo cual contribuye a la obtención de las metas planteadas por la empresa.</i>
<b>ORDEN Y LIMPIEZA</b>	<i>Se debe mantener una adecuada organización en todas las áreas de la empresa para mantener una buena imagen ante los clientes, así como para optimizar el tiempo en la realización de las tareas.</i>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<i>Se debe contar con personal que trabaje comprometidamente con la empresa para alcanzar metas en común, generando un ambiente de confianza, compañerismo y comunicación abierta.</i>
<b>HONESTIDAD</b>	<i>Se puede entender como el acato a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; respetando la ley, la moral y el compromiso como individuos y como organización.</i>

GRÁFICO N° 43

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL TALLER CHECK-MOTORS



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1** Realizar un Plan de capacitación al personal operativo.

**PROBLEMA:** No se ha realizado capacitación de ninguna clase al personal de la empresa.

**META:** Elevar el nivel de conocimiento y decisión del personal.

**ESTRATEGIAS:** Integrar al personal operativo en el proceso de aprendizaje sobre nuevas tácticas y técnicas de mecánica automotriz.

**TÁCTICAS:**

- Diseñar el temario para el plan de capacitación, establecer la duración y los participantes del mismo.
- Definir el lugar donde se llevará a cabo el programa de capacitación.
- Evaluar a los participantes con el fin de conocer el grado de comprensión acerca de los temas abordados de forma teórica y práctica para revertirlo en beneficio de la empresa.
- La capacitación para el personal operativo tendrá una duración de 20 horas repartidas en 12 días laborables.
- El tratamiento de contenidos del programa de capacitación de su personal operativo se desarrollará en dos modalidades 50% teórico y 50% práctico.

**RESPONSABLE:** Gerente de la empresa.

**COSTO:** Cuadro N°45

**CUADRO N° 45**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Refrigerios	50
Pago del Capacitador	1300
Material de capacitación (carpetas, esferos, hojas)	15
<b>Total</b>	<b>1365</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** El autor

**TEMÁTICA.****CUADRO N°46**

<b>Fases de la capacitación</b>	<b>Temas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de duración</b>
<b>Fase 1 Introducción a la capacitación</b>	Introducción	Especialista Mecánico	2 horas
	Labor general del taller mecánico		
<b>Fase 2. Revisión general del automotor.</b>	Identifique las causas de los principales problemas mecánicos del automotor.	Especialista Mecánico.	6 horas.
<b>Fase 3 Solución de los principales problemas mecánicos.</b>	Pasos para dar solución eficiente a los problemas mecánicos.	Especialista Mecánico.	6 horas.
<b>Fase 4 Mantenimiento del automotor</b>	Mantenimiento mecánico en general	Especialista Mecánico	6 horas
<b>TOTAL HORAS</b>			<b>20 horas</b>

**CUADRO N° 47**

<b><u>OBJETIVO No. 1</u></b>						
<i>Realizar un Plan de capacitación al personal.</i>						
<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PROBLEMA</b>
<i>Elevar el nivel de conocimiento y decisión del personal.</i>	<i>Integrar al personal operativo en el proceso de aprendizaje sobre nuevas tácticas y técnicas de mecánica automotriz</i>	<p><i>Diseñar el temario para el plan de capacitación, establecer la duración y los participantes del mismo.</i></p> <p><i>Definir el lugar donde se llevará a cabo el programa de capacitación.</i></p> <p><i>Evaluar a los participantes con el fin de conocer el grado de comprensión acerca de los temas abordados de forma teórica y práctica para revertirlo en beneficio de la empresa.</i></p> <p><i>La capacitación para el personal de ventas tendrá una duración de 20 horas repartidas en 12 días laborables.</i></p> <p><i>El tratamiento de contenidos del programa de capacitación de su personal operativo se desarrollará en dos modalidades 50% teórico y 50% práctico.</i></p>	1365 dólares americanos	Gerente de la empresa	Dos semanas y media	<i>No se ha realizado capacitación de ninguna clase al personal de la empresa</i>

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

---

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>	Realizar un plan publicitario para el Taller CHECK – MOTORS con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
-------------------------------	--

**PROBLEMA:** La falta de publicidad para la empresa significa ir perdiendo cada vez la buena imagen y posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales, lo que significa para la empresa cada vez una reducción mayor en sus ingresos; según datos de la encuesta de empleados no existe un programa de publicidad.

- METAS:**
- Lograr a través de la publicidad incrementar las ventas en un 25% para el siguiente año aprovechando el poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores.
  - Crear una percepción de la empresa que permanezca en la mente de los clientes de una manera duradera y de ésta manera alcance un mayor posicionamiento en el mercado.

**POLÍTICAS:** La empresa se publicitará trimestralmente, para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa e inclusive las ofertas de temporada. Según los resultados de la encuesta aplicada a los clientes los medios de mayor preferencia son la radio y la televisión. El gerente de la empresa como el encargado de la toma de decisiones aprovechará este medio para poder incrementar la imagen corporativa de la empresa.

---

---

Planificar programas de mayor rating de sintonía con horarios previamente establecidos donde consten fecha, hora, y tema de difusión, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales de la empresa, sino más bien de estar atentos por sí algún problema en la programación y que altere el anuncio.

**ESTRATEGIAS:**

- Diseñar la cuña publicitaria tanto para la radio como para la televisión.
- La cuña publicitaria será pasada en la programación de mayor sintonía.
- Se invitará a los clientes a escuchar la programación en la que se publicite la empresa, para luego realizar una evaluación de los resultados esperados a clientes.

**TÁCTICAS:**

- El plan de publicidad se desarrollará en los noticieros del medio día
- La cuña publicitaria tendrá una duración de treinta segundos.
- El anuncio se repetirá tres veces a la semana, la última semana de cada mes

**PROCEDIMIENTO  
Y ACTIVIDADES**

Analizar las empresas radiales y televisivas que operan en la ciudad de Loja con mayor sintonía.

**FUENTES DE  
FINANCIAMIENTO**

El presente proyecto se lo financia con recursos propios de la empresa, sin embargo debido a la fuerte competencia en la ciudad de Loja de éste tipo de productos la publicidad se realizara en temporadas bajas.



**RESPONSABLE:** El responsable será la gerente de la empresa **CHECK-MOTORS**, el que vigilará de cerca para que lo planeado se cumpla. La publicidad se realizará en la radio BOQUERÓN FM como la estación radial de mayor sintonía, y en cuanto a los canales de televisión de la ciudad al canal de ECOTEL Televisión, para lo que fue necesario determinar el precio que cobran por cada anuncio publicitario, en los noticieros por ser éstos los espacio de mayor sintonía por parte de los clientes.

### **CUÑA RADIAL**

CHECK-MOTORS. SERVICIO AUTOMOTRIZ CON EXCELENCIA, Si tu auto necesita mantenimiento mecánico nosotros te lo brindamos, con la mayor eficiencia y calidad, visítanos y encontrarás además el mayor stock de repuestos y mano de obra especializada y será un placer atenderlo.

CHECK-MOTORS. SERVICIO AUTOMOTRIZ CON EXCELENCIA.

Con la implementación del plan publicitario y de promoción establecido, se conseguirá que la empresa sea reconocida y alcance un mayor posicionamiento en el mercado.

### **CUÑA TELEVISIVA**

CHECK-MOTORS. SERVICIO AUTOMOTRIZ CON EXCELENCIA., Para reparaciones y mantenimiento de tu vehículo acude a los profesionales cambio de aceite, rótulas, chequeo preventivo, mantenimiento de motor, repuestos etc. con mano de obra especializada.

CHECK-MOTORS. SERVICIO AUTOMOTRIZ CON EXCELENCIA.

**CUADRO N° 48.**

<b>PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA EL TALLER MECÁNICO CHÉCK-MOTORS</b>					
<b>MEDIO</b>	<b>DETALLE DE ANUNCIOS Y PROMOCIONES</b>	<b>MEDIO</b>	<b># DE ANUNCIOS MENSUALES</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO POR MES</b>
<b>1. Radio BOQUERÓN FM</b>	<p>CHECK-MOTORS. EL TALLER DE LAS COSAS BIEN HECHAS, Si tu auto necesita mantenimiento mecánico nosotros te lo brindamos, con la mayor eficiencia y calidad, visítanos y encontraras además el mayor stock de repuestos y mano de obra especializada y será un placer atenderlo.</p> <p>CHECK-MOTORS. EL TALLER DE LAS COSAS BIEN HECHAS</p>	Radio BOQUERÓN	40 anuncios Responsable Gerente	Lunes a viernes durante el horario 12 a 14 horas y de 19 a 21horas	\$120
<b>2. ECOTEL Televisión</b>	<p>CHECK-MOTORS. EL TALLER DE LAS COSAS BIEN HECHAS, Para reparaciones y mantenimiento de tu vehículo acude a los profesionales cambio de aceite, rótulas, chequeo preventivo, mantenimiento de motor, repuestos etc. con mano de obra especializada</p> <p>CHECK-MOTORS. EL TALLER DE LAS COSAS BIEN HECHAS</p>	ECOTEL Televisión	25 ANUNCIOS MENSUALES de lunes a sábado Responsable Gerente	1 Hora al mes el anuncio será de 20" (segundos)	\$350,00

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

**CUADRO N° 49  
PUBLICIDAD**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Radio y Televisión</b>	65	3,00 y 14, 00	470
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>			<b>470</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** El Autor

**El total por los 3 meses será de 1410 dólares**

**CUADRO N° 49**

<b>OBJETIVO No. 2</b>						
Realizar un plan publicitario para el Taller CHECK – MOTORS con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.						
<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PROBLEMA</b>
<p>Lograr a través de la publicidad incrementar las ventas en un 25% para el siguiente año aprovechando el poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores.</p> <p>Crear una percepción de la empresa que permanezca en la mente de los clientes de una manera duradera y de ésta manera alcance un mayor posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Aplicar porcentajes de descuento por monto de compra, otorgando el 5% de descuento sobre la base de 1000 dólares.</p> <p>Estimular la compra de los productos a través de regalos, a los clientes por montos altos de facturación</p> <p>Estimular la compra de los productos a través de regalos por compras, a los usuarios por montos altos en facturas.</p>	<p>El plan de publicidad se desarrollará en los noticieros del medio día</p> <p>La cuña publicitaria tendrá una duración de treinta segundos</p> <p>El anuncio se repetirá tres veces a la semana, la última semana de cada mes</p>	<p>470 dólares americanos</p>	<p>Gerente de la empresa</p>	<p>Tres meses</p>	<p>La falta de publicidad para la empresa significa ir perdiendo cada vez la buena imagen y posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales, lo que significa para la empresa cada vez una reducción mayor en sus ingresos; según datos de la encuesta de empleados no existe un programa de publicidad.</p>

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

---

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	Realizar un plan promocional para incrementar y fidelizar clientes.
-------------------------------	---

**PROBLEMA:** La empresa no realiza promociones para sus clientes

**META:** Incrementar en un 20% el número de clientes en un año.

**ESTRATEGIAS:**

- Aplicar porcentajes de descuento por monto de compra, otorgando el 5% de descuento sobre la base de 1000 dólares.
- Estimular la compra de los productos a través de regalos, a los clientes por montos altos de facturación.
- Estimular la compra de los productos a través de regalos por compras, a los usuarios por montos altos en facturas.

**TÁCTICAS:** Regalar camisetas, gorras y esferos a los clientes por volúmenes de compra en fechas especiales como, el aniversario de la empresa y fiestas de la ciudad o navidad.

**RESPONSABLE:** Gerente de la empresa.

**COSTO:** Cuadro N° 50

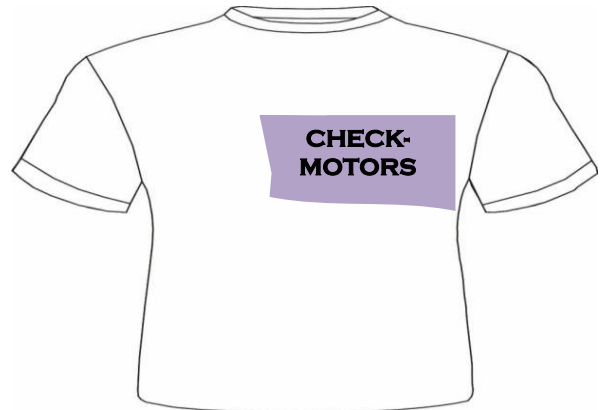
---

**CUADRO N° 50**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
200	Esferos	0,25	50
100	Camisetas blancas, impresas	3,15	315
100	Gorras	2,00	200
<b>TOTAL</b>			<b>565</b>

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaboración:** El autor

## ARTÍCULOS PROMOCIONALES



**Cuadro N° 51**

<b>OBJETIVO No. 3</b>						
Realizar un plan promocional para incrementar y fidelizar clientes.						
<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PROBLEMA</b>
Incrementar en un 20% el número de clientes en un año.	<p>Aplicar porcentajes de descuento por monto de compra, otorgando el 5% de descuento sobre la base de 1000 dólares.</p> <p>Estimular la compra de los productos a través de regalos, a los clientes por montos altos de facturación</p> <p>Estimular la compra de los productos a través de regalos por compras, a los usuarios por montos altos en facturas.</p>	<p>Regalar camisetas, gorras y esferos a los clientes por volúmenes de compra en fechas especiales como, el aniversario de la empresa y fiestas de la ciudad o navidad.</p>	565 dólares americanos	Gerente de la empresa	Tiempo de duración del plan estratégico	La empresa no realiza promociones para sus clientes

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4</b>	Implementar un manual de funciones para la empresa CHECK-MOTORS.
<b>PROBLEMA:</b>	La falta de un manual de funciones para la empresa <b>CHECK-MOTORS</b> , significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la misma, además que los clientes internos y que también los nuevos empleados desconozcan las principales funciones que debe ejecutar en el puesto de trabajo, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa.
<b>META:</b>	Mejorar el desempeño laboral en un 100% en el taller CHECK-MOTORS.
<b>ESTRATEGIAS:</b>	Dar a conocer el manual de funciones y ponerlo en práctica.
<b>TÁCTICAS:</b>	Contratar un profesional en RRHH para elaborar el manual de funciones
<b>PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES:</b>	Luego de contratar el profesional de RRHH se procederá a realizar una encuesta para determinar las funciones de cada cargo para establecer el manual de funciones acorde al organigrama previamente propuesto
<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO:</b>	La contratación del profesional de RRHH tendrá un costo de 1000 dólares y su trabajo se pretende que dure 2 meses aproximadamente.
<b>RESPONSABLE:</b>	El responsable será el gerente de la empresa el mismos que buscarán la ayuda de un especialista.
<b>COSTO</b>	1000 Dólares

### CUADRO N° 51

RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO \$
Gerente de la empresa CHECK-MOTORS	2 meses	1000



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER “CHECK-MOTORS”

<b>CÓDIGO:</b>	<b>01</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	
Planificar, organizar, dirigir y controlar la buena marcha de la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos. Supervisar, guiar y planificar el proceso de prestación de servicios de la empresa.	
<b>TAREAS TÍPICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planear, dirigir y controlar todas las actividades de la Empresa</li><li>✓ Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores.</li><li>✓ Cumplir con los objetivos de la empresa.</li><li>✓ Aplicación de indicadores de gestión.</li><li>✓ Coordinar las actividades con las otras dependencias de la empresa para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.</li><li>✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa</li><li>✓ Realizar una supervisión constante la operación del equipo técnico.</li><li>✓ Responsable de la planificación, organización y control de las actividades de la empresa.</li></ul>	
<b>TAREAS TÍPICAS DE COMERCIALIZACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaborar y ejecutar las estrategias de la empresa</li><li>✓ Determinar los lugares estratégicos adecuados para brindar los servicios con los que cuenta la empresa.</li><li>✓ Analizar las políticas de servicio</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Responsabilidad administrativa económica y técnica en la ejecución de las tareas.</li></ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Título en Ingeniero Comercial o Ingeniero mecánico</li><li>✓ Experiencia mínima tres años en labores similares</li><li>✓ Curso de Relaciones Humanas/mercadotécnica</li><li>✓ Cursos de Computación.</li></ul>	

<b>CÓDIGO:</b>	<b>02</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>ASESOR JURÍDICO</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	
Asesorar e informar sobre proyectos relacionados con el aspecto legal de la empresa.	
<b>TAREAS TÍPICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesorar a los directivos y funcionarios de la empresa sobre asuntos de carácter jurídico.</li> <li>✓ Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa.</li> <li>✓ Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>✓ Participar en procesos contractuales.</li> <li>✓ Participar en sesiones de Junta de Socios.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Caracterizan por mantener autoridad funcional más no de mando en razón de que aconseja y recomienda pero no toma decisiones y su participación es eventual.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título a nivel universitario, Abogado</li> <li>✓ Doctor en Jurisprudencia.</li> <li>✓ Tres años en funciones similares</li> </ul>	

**CÓDIGO:** 03

**TÍTULO DEL PUESTO:** SECRETARIA CONTADORA.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Manejar y tramitar documentos e información confidenciales de la empresa, Ejecutar operaciones de la empresa.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas
- ✓ Manejar datos e información confidencial de la empresa
- ✓ Llevar las actas de las reuniones de la junta general de socios.
- ✓ Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- ✓ Mantener la información administrativa al día
- ✓ Receptar llamadas telefónicas de atención
- ✓ Llevar los libros contables.
- ✓ Aplicar las distintas leyes fiscales relacionadas con la profesión y la solución de problemas de tipo fiscal en lo referente al cálculo de contribuciones, trámites fiscales y asesoría a clientes.
- ✓ Elaborar e interpretar la información financiera más relevante de una entidad económica para la toma de decisiones y fijación de políticas financieras.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- ✓ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo
- ✓ Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido

**CARACTERÍSTICAS DE CLASE:**

- ✓ Responsabilidad operativa en el la información de los productos y servicios de la empresa.
- ✓ Se caracteriza por tener autoridad funcional mas no de mando ya que auxilia en cualquier actividad que así lo requieran los departamentos que conforman la empresa

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

- ✓ Título de licenciada en contabilidad
- ✓ Experiencia mínima 1 año
- ✓ Curso de Secretariado/informática
- ✓ Curso de relaciones humanas

<b>CÓDIGO:</b>	<b>04</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>VENDEDOR</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	
Vender los productos y servicios de la empresa	
<b>TAREAS TÍPICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores</li> <li>✓ Recepción de pedidos</li> <li>✓ Organizar las actividades diarias de atención de pedidos.</li> <li>✓ Mantener información correcta y oportuna de materiales, para evitar desabastecimiento.</li> <li>✓ Emitir los documentos: facturas, notas de crédito, y débitos.</li> <li>✓ Coordinar la llegada de los documentos de despacho y venta al cliente final.</li> <li>✓ Reportar lo facturado, revisando los datos para alertar la existencia de algún error</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento del proceso de caja de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.</li> <li>✓ Realizar todas aquellas funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller</li> <li>✓ Experiencia mínima 1 año</li> <li>✓ Cursos de Relaciones Humanas</li> </ul>	

<b>CÓDIGO:</b>	<b>05</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>JEFE DE TALLER</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	
Control y planificación de actividades técnicas del taller	
<b>TAREAS TÍPICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir las disposiciones emanadas por la Gerencia</li> <li>✓ Planificación de actividades técnicas necesarias</li> <li>✓ Control del personal</li> <li>✓ Mantener información correcta y oportuna del personal de la empresa.</li> <li>✓ Detectar el Riesgos Profesionales</li> <li>✓ Organizar reuniones de integración</li> <li>✓ Supervisar y verificar el cumplimiento de los objetivos o metas, y de dar cumplimiento a los planes y programas establecidos por la empresa</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere de actitud, iniciativa, conocimiento y concentración para organizar el trabajo en el taller mecánico</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero Mecánico</li> <li>✓ Experiencia mínima 1 año en funciones similares</li> </ul>	

<b>CÓDIGO:</b>	<b>06</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>OBRERO</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	
Arreglar los problemas que presenta los automotores	
<b>TAREAS TÍPICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación de los problemas mecánicos de los automotores</li> <li>✓ Preparar las herramientas necesarias para el trabajo</li> <li>✓ Realizar tareas de mantenimiento mecánico.</li> <li>✓ Informar del stock de materiales necesarios</li> <li>✓ Realizar tareas manuales de mecánica.</li> <li>✓ Realizar el pintado de las partes necesarias de vehículos</li> <li>✓ Lo que le asigne el Jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer iniciativa para resolver problemas de su trabajo, solucionando con profesionalismo.</li> <li>✓ Mantener una alta concentración mental en el desempeño de sus funciones.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año en mecánica de autos</li> <li>✓ 1 año Experiencia en pintura automotriz</li> </ul>	

**CUADRO N° 53**

<b>OBJETIVO No. 4</b>						
<i>Implementar un manual de funciones para el taller CHECK-MOTORS</i>						
<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PROBLEMA</b>
<i>Mejorar el desempeño laboral en un 100% en el taller CHECK-MOTORS</i>	<i>Dar a conocer el manual de funciones y ponerlo en práctica</i>	<i>Contratar un profesional en RRHH para elaborar el manual de funciones .</i>	<i>1000 dólares americanos</i>	<i>El responsable será el gerente de la empresa el mismos que buscarán la ayuda de un especialista.</i>	<i>Dos meses</i>	<i>La falta de un manual de funciones para la empresa CHECK-MOTORS, significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la misma, además que los clientes internos y que también los nuevos empleados desconozcan las principales funciones que debe ejecutar en el puesto de trabajo, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa.</i>

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

---

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5</b>	Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS
-----------------------------------	--

**PROBLEMA:** La empresa actualmente no cuenta con programas contables. La falta de un programa contable para la empresa **CHECK- MOTORS**, significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la empresa en los clientes internos, como realizar de una manera eficaz los estados financieros de la empresa, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa CHECK-  
MOTORS.

**META:** Mejorar los procesos contables en un 100% en la empresa CHECK- MOTORS, adquiriendo un programa contable que agilite los procesos.

**ESTRATEGIAS:** Adquirir un programa contable que se ajuste a las necesidades de la empresa y le permita obtener información confiable y oportuna, facilitando la toma de decisiones.

**TÁCTICAS:** Buscar alternativas de varias empresas proveedoras de programas contables con el fin de adquirir al mejor precio un buen programa

**PROCEDIMIENTO  
DE ACTIVIDADES:** Para adquirir el programa contable se analizará minuciosamente las ofertas del mismo. Luego de contratar el programa se pedirá la ayuda del profesional



---

con el fin de aprovechar de mejor manera los beneficios que ofrezca el programa contable; sin embargo se recomienda el sistema contable VISUALFAC Ecuador \$3800 (Loja)

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO:** El 100% del costo del sistema contable será cubierto en su totalidad por la empresa **CHECK- MOTORS.**

**RESPONSABLE:** El responsable será el gerente de la empresa y contadora.

**COSTO:** \$3.800

---

**CUADRO N° 54  
PRESUPUESTO**

<b>RUBRO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO \$</b>
<b>Visualfac</b>	Inmediatamente	\$3.800

**CUADRO N° 55**

<b>OBJETIVO No. 5</b>						
Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS						
<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PROBLEMA</b>
Mejorar los procesos contables en un 100% en la empresa CHECK- MOTORS, adquiriendo un programa contable que agilite los procesos.	Adquirir un programa contable que se ajuste a las necesidades de la empresa y le permita obtener información confiable y oportuna, facilitando la toma de decisiones.	Buscar alternativas de varias empresas proveedoras de programas contables con el fin de adquirir al mejor precio un buen programa	3800 dólares americanos	Gerente y contadora de la empresa	Inmediatamente	La empresa actualmente no cuenta con programas contables. La falta de un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS, significa ir perdiendo cada vez la buena imagen de la empresa en los clientes internos, como realizar de una manera eficaz los estados financieros de la empresa, lo que se pudo determinar como una debilidad de la empresa CHECK- MOTORS.

**Fuente:** El autor.

**Elaboración:** El autor.

## **COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Para poder aplicar el plan estratégico en la empresa **CHECK-MOTORS**, éste se ha planteado en función de cinco objetivos los mismos que responden al siguiente detalle.

**CUADRO N°56**  
**COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>
<b>1</b>	Realizar un Plan de capacitación al personal.	\$1365
<b>2</b>	Realizar un plan publicitario para el Taller CHECK – MOTORS con la finalidad de captar más clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	\$1410
<b>3</b>	Realizar un plan promocional para incrementar y fidelizar clientes.	\$565
<b>4</b>	Implementar un manual de funciones para el taller CHECK-MOTORS.	\$ 1000
<b>5</b>	Adquirir un programa contable para la empresa CHECK- MOTORS.	\$3.800
<b>TOTAL</b>		<b>\$8.140,00</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** El Autor

## h. CONCLUSIONES

- **CHECH-MOTORS** es una empresa dedicada a dar servicio de mecánica y mantenimiento de automotores, presentando productos y servicios de calidad es por esto que ha ganado la confianza de los clientes.
- Mediante el análisis de la situación interna se pudo conocer la historia y antecedentes de la empresa, el desempeño de los empleados que laboran en ella, de la misma forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica debido a que la empresa no contaba con misión, visión ni objetivos claros se formuló una propuesta para que la empresa presentara una mejor imagen.
- El análisis del ambiente interno permitió detectar las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales fueron analizadas y con esta información se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,58 que indica las fortalezas predominan sobre las debilidades sin embargo es necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas.
- Mientras la evaluación de factores externos del macro ambiente arrojó una ponderación de 2,58 lo que significa que en la empresa existe un predominio de las oportunidades frente a las amenazas.
- La matriz FODA permitió formular las estrategias, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos y luego de ser identificadas para el logro de objetivos se procede a la elaboración de planes de acción para su desarrollo, cumplimiento y control con su respectivo presupuesto.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implantar en Check-Motors la planificación estratégica como un mecanismo de orientación y gestión empresarial en cada una de las áreas del taller la cual ayudara la toma oportuna de decisiones.
- Seria oportuna el cumplimiento del manual de funciones a cabalidad para que de esta manera el taller tenga un funcionamiento óptimo en la reparación de vehículos y atención al cliente.
- Se invita a que se aplique este plan estratégico para lograr mayor participación en el mercado local, además de fortalecer la capacitación, clasificación y valoración de cargos a través de un manual de funciones, aspectos que causan cierta inquietud en los empleados.
- Se recomienda la mejora de la sistematización en el área contable y bodega, a fin de disponer de información oportuna y confiable que permita tomar decisiones y mejorar la atención.
- Se recomienda que la gerencia de Check-Motors realice constantes investigaciones sobre el comportamiento del entorno a fin de que pueda tomar acciones preventivas sobre posibles problemas que lo afecten directamente.
- Es importante que se integre a todo el personal en la aplicación de los objetivos planteados por Check-Motors a fin de lograr una buena planificación estratégica ya que si estos desconocen las metas y caminos propuestos no se obtendrán los resultados esperados.

## j. BIBLIOGRAFÍA.

- ✚ GOODSTEIN, Leonard; Planeación Estratégica Aplicada. 1era Edición. Editorial McGraw Hill, 2001. Págs. 390
- ✚ SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. 1era Edición. Legis Editorial. Colombia, 1994. Págs. 480
- ✚ STONER James; Administración .5ta. Edición .Prentice. Editorial. México 1994. Págs. 206
- ✚ KOTLER, Philip; Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1998. Pág. 387
- ✚ Gómez Ceja, Guillermo: "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Edicol, México, 1976. Pags. 204

## LINKS

- ✚ <http://www.definicionabc.com/general/taller.php#ixzz2RbZYB4x3>
- ✚ <http://www.umh.es/plan-estrategico/data/es/definicion.html>
- ✚ [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)
- ✚ <http://books.google.com.ec/books?id=xL1OrX6RoIC&pg=PA57&dq=MACROENTORNO&hl=es&sa=X&ei=L956UbuwPKHA4AOax4CgAg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=MACROENTORNO&f=false>
- ✚ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1164/6/CAPITULO%20II.pdf>
- ✚ [http://books.google.com.ec/books?id=i5ZFyik1CQC&pg=PA372&lpg=PA372&dq=FASES+DEL+plan+estrategico&source=bl&ots=o59LUkTxZw&sig=P7oWXS7pJHJVOZI5agCC3\\_S](http://books.google.com.ec/books?id=i5ZFyik1CQC&pg=PA372&lpg=PA372&dq=FASES+DEL+plan+estrategico&source=bl&ots=o59LUkTxZw&sig=P7oWXS7pJHJVOZI5agCC3_S)

## **k. ANEXOS.**

### **ANEXO 1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO.**

##### **a) TEMA.**

*“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS DE LA CIUDAD DE LOJA”*

##### **b) PROBLEMÁTICA.**

Hoy en día los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico de países internacionales han tenido impacto directo en los diferentes ámbitos en especial en la economía del Ecuador transformando el entorno y las condiciones en que opera todo tipo de empresa.

El ambiente competitivo que existe hoy en día, se ha generado en gran parte a la evolución constante del entorno, llevando a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr una ventaja competitiva. La implementación de los nuevos cambios ha impactado fuertemente a las empresas, debido a que en ocasiones, las empresas no se encuentran preparadas para un cambio en sus procesos de negocio. Frente a ello resulta importante realizar previamente una planeación estratégica que apoye a una empresa a alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que las empresas no precisan con exactitud y cuidado la misión y visión que la va a regir.

La estabilidad y funcionamiento de las empresas se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

CHECK-MOTORS es una empresa especializada en la reparación y mantenimiento de vehículos livianos de toda marca que se encuentra en constante cambio, mediante la implementación de nuevos servicios, los cuales no logran satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. A través de un diagnóstico previo se logró detectar diversos problemas como:

- La disminución de clientes que utilizan los servicios de reparación y mantenimiento.
- La desorganización existente de cada una de las áreas del taller lo cual dificulta el control en las actividades que desarrollan.
- El mal uso de los recursos disponibles del taller
- Falta de una misión y visión clara.
- Demora en la entrega de algunos servicios.
- Necesidad de incrementar las utilidades de la mecánica.
- No existe un presupuesto mensual de ventas y de ganancias.
- Falta de definición de procesos de cada área y servicio.
- Falta de comunicación y planes publicitarios.
- No se es constante la capacitación del personal.

Estas, entre otras falencias han sido consecuencia por la **falta de un plan estratégico en la empresa CHECK-MOTORS de la ciudad de Loja el mismo que ha limitado crear las condiciones necesarias para lograr un trabajo eficaz y eficiente, frente a las circunstancias de su entorno.**



### **c) OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar una un plan estratégico para la empresa CHECK-MOTORS de la ciudad de Loja”

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar la situación actual del taller de servicio automotor CHECK-MOTORS.
- Realizar un análisis externo que permitan detectar las oportunidades y amenazas de la empresa.
- Realizar un análisis interno del negocio para conocer sus fortalezas y debilidades actuales.
- Realizar el análisis FODA y la matriz de alto impacto.
- Formular el plan estratégico para sobre esta base guiar todos los esfuerzos del negocio.

### **d) METODOLOGÍA.**

En el presente proyecto para su realización se considerará los siguientes métodos y técnicas.

**MÉTODOS:** Los métodos a utilizarse en el presente proyecto son:

**Método Histórico.-** Este método se refiere a que en las empresas los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera casual, sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. La utilización de este método permitirá abordar hechos históricos de la empresa CHECK –MOTORS en sus diferentes áreas, aportando así a encontrar las causas de los diferentes problemas que enfrenta actualmente.

**Método Deductivo.-** El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico; este método ayudará a la formulación de las conclusiones, como también se lo utilizará para realizar el diagnóstico de la empresa.

**Método Inductivo.-** Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales. A través de este método se formulará estrategias para la consecución de los objetivos estratégicos que se ajusten a mejorar la situación actual de la mecánica.

**Método Analítico.-** Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este método se utilizará en el análisis interno y externo de la empresa, a través del mismo se realizará el análisis FODA y la matriz de alto impacto.

**Método Descriptivo.-** La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. La utilización de este método ayudará a la interpretación de datos objetivos, precisos y sistemáticos que se usarán en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos del resultado de los análisis de las encuestas y entrevista aplicadas a los colaboradores de CHECK-MOTORS.

## **TÉCNICAS:**

Las técnicas que se aplicarán para realizar la recolección de la información se describen a continuación:

**La Observación Directa:** Mediante ella se pudo apreciar en forma personal el entorno en el que se desenvuelve el taller de servicios para poder encontrar sus debilidades y fortalezas.

**Encuesta:** Esta técnica será aplicada a los clientes internos y clientes externos fijos de CHECK-MOTORS, con el fin de conocer sus expectativas y satisfacción del servicio automotriz actual que ofrece el taller.

**Entrevista:** Con esta técnica y la colaboración del gerente propietario Ing. José Alberto Songor Songor del taller mecánico, será aplicado para obtener datos muy valiosos y fundamentales en el desarrollo de la investigación.

Se recurrirá además a fuentes de información secundaria como textos, revistas, prensa, internet, etc. Se utilizarán dentro de éste tipo de fuentes la técnica del fichaje por medio de las fichas nemotécnicas y bibliográficas con las cuales se recopilará bibliografía para sustentar el desarrollo de los objetivos del proyecto.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población que será considerada objeto de estudio está conformada por:

**Cuadro N° 1**  
**Empresa CHECK-MOTORS.**

<b>CLIENTES INTERNOS</b> (gerente y empleados)	<b>13</b>
<b>CLIENTES EXERNOS</b> (clientes fijos)	<b>300</b>

Fuente: Empresa CHECK-MOTORS

Diseño: Ángel Cuenca

**ANEXO 2  
FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA.**



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

**ENTREVISTA AL GERENTE.**

Con el propósito de conocer la situación actual interna y externa de la mecánica con el objetivo de obtener datos confiables y reales acerca de la mecánica, se le solicita facilite información posible de manera verbal y documentada con la finalidad de implantar un Plan estratégico para la EMPRESA **CHECK MOTORS**.

**1. ¿Cómo nace la idea de crear la empresa CHECK-MOTORS?**

.....

**2. ¿La empresa CHECK-MOTORS cuenta con misión y visión.**

.....

**3. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa CHECK-MOTORS.**

.....

**4. ¿La Empresa CHECK-MOTORS cuenta con políticas y valores?**

.....

**5. ¿La empresa CHECK-MOTORS se encuentra afiliada a alguna organización gremial?**

.....

**6. La infraestructura en la que actualmente la empresa CHECK-MOTORS ofrece el servicio automotriz es propia o arrendada?**

.....

**7. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa CHECK MOTORS?**

.....

**8. ¿La empresa CHECK-MOTORS cuenta con los repuestos necesarios para ofrecer el servicio automotriz?**

.....

**9. ¿Existe planeación en las gestiones que realiza la empresa CHECK-MOTORS?**

.....

**10. ¿La empresa CHECK-MOTORS cuenta con un plan estratégico?**

.....

**11. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico a la empresa CHECK MOTORS?**

.....

**12. ¿Cuenta la empresa CHECK-MOTORS con un organigrama bien estructurado?**

.....

**13. ¿La empresa CHECK-MOTORS cuenta con manuales para un mejor desenvolvimiento de sus funciones?**

.....

**14. ¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la empresa CHECK-MOTORS es la adecuada?**

.....

**15. ¿El grupo de trabajo que Ud. mantiene a su cargo, colabora para el desarrollo normal de las actividades de la empresa?**

.....

**16. ¿Bajo qué criterios de seguridad industrial se apoya la empresa?**

.....

**17. Para el ingreso del personal a la mecánica lo hacen a través de:  
Un proceso de admisión y empleo.**

.....

**18. ¿Existe un plan de Capacitación para empleados y directivos de la empresa CHECK-MOTORS?**

.....

**19. ¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para ofertar el servicio automotriz?**

.....

**20. ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?**

.....

**21. ¿Cuenta la empresa CHECK-MOTORS con planes promocionales?**

.....

**22. ¿Cuenta la empresa CHECK-MOTORS con planes publicitarios?**

.....

**23. ¿Qué criterio da usted en relación a los precios que maneja la empresa?**

.....

**24. ¿Qué sistema de pago ofrece la empresa CHCECK-MOTORS para facilitar al cliente la adquisición del servicio?**

.....

**25. ¿En la empresa CHECK-MOTORS utilizan registros contables?**

.....

**26. ¿Cómo realiza el control de los servicios que oferta la empresa CHECK-MOTORS?**

.....

**27. ¿Por qué cree usted que esta empresa se diferencia de la competencia?**

.....

**28. ¿A su criterio cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa CHECK-MOTORS.**

.....

**29. ¿A su criterio cuáles son las oportunidades y amenazas de su empresa CHECK-MOTORS?**

.....

**ANEXO 3**  
**FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA**



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

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS.**

Estimado señor le solicitamos muy comedidamente se digne contestar la presente encuesta la misma que servirá para obtener información necesaria para la elaboración de un “Plan Estratégico para la **EMPRESA CHECK MOTORS** de la ciudad de Loja”.

**1. ¿Qué nivel de educación tiene?**

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Bachiller                | ( ) |
| Estudiante universitario | ( ) |
| Educación Tecnológica    | ( ) |
| Título profesional       | ( ) |
| Posgrado                 | ( ) |

**2. ¿Cuánto es el salario que recibe mensualmente?**

- |             |     |
|-------------|-----|
| \$318-\$392 | ( ) |
| \$393-\$492 | ( ) |
| \$493-\$592 | ( ) |
| \$593-\$692 | ( ) |
| \$693 o más | ( ) |

**3. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en La Empresa CHECK-MOTORS?**

- |              |     |
|--------------|-----|
| 0 a 11 meses | ( ) |
| 1 a 2 años   | ( ) |
| 3 a 4 años   | ( ) |
| 5 a 6 años   | ( ) |
| 7 a 8 años   | ( ) |
| 9 o más      | ( ) |



**4. ¿Qué cargo desempeña en la empresa CHECK-MOTORS?**

Contadora	( )
Secretaria	( )
Mecánico	( )
Jefe de taller	( )
Técnico	( )
Obrero	( )

**5. ¿La Empresa CHECK-MOTORS le ofrece todos los beneficios de ley?**

SI ( ) NO ( )

**6. ¿En qué aspecto le gustaría que mejore la empresa CHECK-MOTORS?**

Organización	( )
Flexibilidad	( )
Actualización	( )
Sueldos	( )

**7. ¿Existe un ambiente de compañerismo y respeto entre el personal de la empresa CHECK-MOTORS?**

SI ( ) NO ( )

**8. ¿Recibe algún tipo de incentivos?**

SI ( ) NO ( )

**9. ¿Qué tipo de incentivo recibe?**

Económico	( )
Capacitación	( )
Otros	( )

**10. ¿Conoce con exactitud las tareas y actividades que debe ejecutarse en la empresa CHECK-MOTORS?**

SI ( ) NO ( )

**11. ¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa CHECK-MOTORS?**

SI ( ) NO ( )

**12. ¿En qué temas cree usted que requiere capacitación por parte de la Empresa CHECK-MOTORS?**

Relaciones humanas ( )  
Servicio al cliente ( )  
Cursos de mecánica automotriz ( )  
Seguridad Personal ( )

**13. ¿Participa en la toma de decisiones de la empresa CHECK-MOTORS?**

SI ( ) NO ( )

**14. ¿Cree usted que la tecnología que emplea la empresa CHECK-MOTORS es actualizada?**

SI ( ) NO ( )

**15. ¿Cómo califica usted la tecnología que se utiliza para ofrecer el servicio a los clientes?**

Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

**16. ¿El espacio físico donde desempeña sus actividades de la empresa CHECK-MOTORS cree que es el adecuado?**

SI ( ) NO ( )

**17. ¿Ha sufrido algún tipo de accidente en el desarrollo de sus funciones?**

SI ( ) NO ( )

**18. ¿Qué criterio tiene de los precios que la empresa CHECK-MOTORS ofrece por sus servicios?**

Caros ( )  
Moderados ( )  
Baratos ( )

**19. ¿La Empresa CHECK-MOTORS cuenta con misión y visión?**

SI ( ) NO ( )

**20. ¿La Empresa CHECK-MOTORS utiliza algún medio de publicidad?**

SI ( ) NO ( )

**21. ¿La Empresa CHECK-MOTORS le entrega las herramientas necesarias para su trabajo?**

SI ( ) NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4**  
**FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA**



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

**ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS.**

Con el objetivo de facilitar el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la **MECÁNICA CHECK MOTORS** de la ciudad de Loja, le solicito respetuosamente su colaboración para obtener la información necesaria, misma que será utilizada exclusivamente para fines académicos.

**1. ¿Desde hace qué tiempo es usted cliente de la empresa CHECK-MOTORS?**

- |                |     |
|----------------|-----|
| Menos de 1 año | ( ) |
| 2 años         | ( ) |
| 3 años         | ( ) |
| Más de 4 años  | ( ) |

**2. ¿Qué tipo de servicios son los que más ha adquirido en la empresa CHECK MOTORS?**

**Servicios de mantenimiento preventivo**

- Alineamiento electrónico de llantas y dirección. ( )
- Balance electrónico de llantas ( )
- Engrase ( )
- Cambio de bujías ( )
- Cambio de filtro de aceite. ( )
- Cambio de aceite de motor. ( )
- Cambio de filtro de aire ( )
- Cambio de filtro de combustible (diesel o gasolina) ( )
- Cambio de aceite y filtro de transmisión automática. ( )
- Cambio de aceite de transmisión manual. ( )
- Cambio de aceite de diferencial, transmisión y tranfer. ( )
- Cambio de correas de motor (aire acondicionado, alternador, power steering o correa única). ( )
- Limpieza y ajuste de frenos. ( )

**Servicios de taller correctivos:**

- Todo lo relacionado con suspensión y dirección (cambio de terminales de dirección, plato de suspensión, amortiguadores, bujes, balineras, etc) ( )
  - Todo lo relacionado con frenos (cambio de tacos de frenos, bandas de frenos, cilindros de frenos, discos de frenos, etc). ( )
  - Cambio de faja de tiempo. ( )
  - Cambio de plato, disco y balinera de embrague. ( )
  - Trabajos menores de motor como cambio de tapa válvulas, retenedoras de motor, poleas, bases de motor, botas de flecha, etc). ( )
- Otros.....

**3. ¿Por qué adquiere los servicios en la empresa CHECK-MOTORS?**

- Stock en repuestos ( )
- Prestigio ( )
- Cultura de limpieza ( )
- Facilidad de pago ( )
- Tecnología avanzada ( )
- Otros ( )

**4. ¿Con que frecuencia adquiere usted los servicios de la empresa CHECK-MOTORS?**

- Mensualmente ( )
- Trimestralmente ( )
- Semestralmente ( )
- Anualmente ( )

**5. ¿Encuentra siempre disponibilidad en la atención al cliente?**

- SI ( ) NO ( )

**6. ¿La calidad de servicio es?**

- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

**7. ¿.- Los precios de los servicios son: ?**

Mayores a otros talleres ( )  
Iguales a otros talleres ( )  
Menores a otros talleres ( )

**8. ¿Considera que la ubicación de la empresa CHECK-MOTORS es un lugar estratégico?**

SI ( ) NO ( )

**9. ¿La atención que le brinda el personal de la empresa CHECK-MOTORS es:**

Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

**10. Existe puntualidad en la entrega del servicio solicitado?**

SI ( ) NO ( )

**11. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa CHECK-MOTORS?**

Descuentos ( )  
Obsequios ( )  
Nada ( )

**12. ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la empresa CHECK-MOTORS?**

Radio ( )  
Prensa escrita ( )  
Televisión ( )  
Amigos ( )  
Otros ( )

**13. ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para informarse?**

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <u>Prensa escrita</u>       | ( ) |
| - La hora                   | ( ) |
| - Centinela                 | ( ) |
| - Crónica                   | ( ) |
| <u>Radio</u>                | ( ) |
| - Hechicera                 | ( ) |
| - Luz y vida                | ( ) |
| - Satelital                 | ( ) |
| - Poder.                    | ( ) |
| - Sociedad                  | ( ) |
| - Boquerón FM               | ( ) |
| - Otros                     | ( ) |
| <u>Vallas publicitarias</u> | ( ) |
| <u>Internet</u>             | ( ) |
| <u>Televisión</u>           | ( ) |
| - Uv TV                     | ( ) |
| - Ecotel                    | ( ) |
| - Otros                     | ( ) |

**14. ¿En qué horarios usualmente usted, tiene acceso a estos medios publicitarios?**

- |        |     |
|--------|-----|
| Mañana | ( ) |
| Tarde  | ( ) |
| Noche  | ( ) |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 5  
PROFORMA DE PUBLICIDAD TELEVISIÓN**



Señor  
Ángel Cuenca  
**TALLER MECÁNICO CHECK-MOTORS**  
Ciudad. -

De mi consideración:

Por medio del presente pongo a su consideración la siguiente proforma publicitaria para la difusión de su empresa en la programación de ECOTEL TV, medio de comunicación que cuenta con el MÁS ALTO RATING DE SINTONÍA en Loja, ciudad y cantones como Catamayo, Gonzanamá, Calvas, Zapotillo, Celica, Aiamor, Espíndola y los valles de Vilcabamba, Malacatos; y, extendiéndonos con una nueva visión de comunicación con la señal satelital a nivel mundial.

**CAMPAÑA INTEGRADA DE PROMOCIÓN, INFORMATIVA Y PUBLICIDAD:**

-25 spots publicitarios mensuales de 20 segundos de duración en el Noticiero **MUNDOVISIÓN** Segunda Emisión (1 spot diario) que se transmite de lunes a sábado de 12H30 a 13H30.

VALOR DE ESTE PAQUETE.....USD. 350,00 (más IVA al mes).

Por la atención que le de a la presente y en espera de una oportuna respuesta, anticipo mis sinceros agradecimientos:

Atentamente:

  
DEPARTAMENTO DE VENTAS  
ECOTEL TV  
Telf. 2578971-2578972





## ANEXO 6 PROFORMA DE PUBLICIDAD RADIO

Loja, 20 de Febrero del 2015



Señor,  
Ángel Cuenca  
**TALLER MECÁNICO CHECK-MOTORS**  
Ciudad.-

De mis consideraciones

La presente tiene la finalidad de exponer a vuestra consideración y análisis nuestra programación y a la vez desearte los mejores éxitos en sus delicadas funciones al frente de tan importante Institución, nuestro posicionamiento es a nivel Local, provincial y Sur del país con un enfoque en programación de formato **ADULTO CONTEMPORÁNEO** que sin lugar a dudas presenta una alternativa diferente en radiodifusión.

Con estos antecedentes queremos hacer la invitación para que su empresa forme parte de nuestro equipo de auspiciantes, para lo cual presentamos a continuación nuestra propuesta publicitarla que esperamos resulte una excelente inversión para Usted.

Atentamente

  
**DÉPARTAMENTO DE VENTAS**  
**RADIO SOCIEDAD**  
**FM 99.3**





## PROFORMA

Ponemos a su consideración la siguiente proforma:


- Valor de la cuña por contrato \$ 1.50 MÁS IVA
- Valor de la cuña ocasional \$ 2.50 MAS IVA.

Nº de cuñas	TIPO	VALOR MENSUAL
4D	cuña diaria	\$ 120.00 más IVA

El horario de las cuñas se pautará de lunes a viernes en informativos, los mismos que se transmiten en dos emisiones 12h00 a 14h00, y de 19h00 a 21h00.

Sin otro particular y a la espera de sus gratas órdenes.

Atentamente

  
DEPARTAMENTO DE VENTAS  
RADIO SOCIEDAD  
FM 99.3



## ANEXO 7 PROFORMA DE SERVICIOS PROFESIONALES



Señor:  
Ángel Cuenca  
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio del presente pongo a su consideración la siguiente proforma de servicios profesionales de la empresa GESTPROYECT empresa con 10 años en el mercado de la ciudad de Loja y Cuenca prestando su contingente humano e intelectual a grandes empresa de estas dos importantes ciudades del país.

### DESARROLLO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA CHECK-MOTORS:

Se efectuará la evaluación de la estructura orgánica funcional de la empresa con el propósito de valorar si se ajusta a las mejores prácticas en cuanto a buen manejo del manual de funciones, con la debida segregación de funciones de esta evaluación se obtendrán los siguientes entregables:

- a. Manual de Funciones,

Bajo el siguiente cronograma



ACTIVIDAD	TIEMPO *	COSTO	RESPONSABLE
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>60 días</b>		
Levantamiento de Información de Estructura Organizacional	15 días	\$ 250	Ing. Holger Peña B.
Análisis de la información	15 días	\$ 180	Ing. Holger Peña B.
Propuesta de la Estructura Orgánica	5 días	\$ 150	Ing. Holger Peña B.
Realización del Manual de Funciones	25 días	\$ 300	Ing. Holger Peña B.
<b>COSTO TOTAL (sin IVA)</b>		<b>\$ 880</b>	
<b>IVA</b>		<b>\$ 120</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 1000</b>	



El costo total de la Consultoría es de Ochocientos Ochenta dólares más el IVA, los mismos que se pagarán de la siguiente manera:

- 50% a la firma del contrato;
- 50% a la entrega final del trabajo.



Aterramiento:

Ing. Hólger Peña

Gerente GestProyect

## INDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vii
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
MARCO CONCEPTUAL.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	40
f. RESULTADOS.....	43
g. DISCUSIÓN.....	128
h. CONCLUSIONES.....	157
i. RECOMENDACIONES.....	158
j. BIBLIOGRAFÍA.....	159

k. ANEXOS..... 160

    INDICE..... 182