



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Tema:

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL DE LA CIUDAD DE
AMBATO**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial con énfasis en Marketing**

Autor:

LORENA FERNANDA JIMENEZ SEGURA

Director:

ING. PATRICIO CARVAJAL



Ambato – Ecuador

Febrero 2008

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

HOJA DE APROBACION

Tema:

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA
EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL DE LA CIUDAD DE
AMBATO.**

Autor:

Lorena Fernanda Jiménez Segura

Patricio Carvajal, Ing.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f.



Jeanet Velástegui, Eco

CALIFICADOR

f.



Jorge Grijalva, Ing.

CALIFICADOR


f.



Ángel Ortiz, Dr

DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

f.



Pablo Poveda, Ab

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, Lorena Fernanda Jiménez Segura portador de la cédula de ciudadanía No. 180340180-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Lorena Fernanda Jiménez Segura

CI. 180340180-9

DEDICATORIA

A mis padres por confiar en mis capacidades de superación y por el sacrificio realizado para brindarme una educación de prestigio.

A mi esposo, Marco, por su infinito apoyo y comprensión en momentos difíciles de mi carrera.

A mis hijos, Doménica y Martín por ser mi principal motivación para concluir el presente trabajo investigativo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme brindado la oportunidad de terminar con éxito mi carrera universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por su contribución a la formación de profesionales emprendedores, creativos y humanos, concientes de la realidad nacional, y con alto espíritu de cambio y transformación.

Al tutor de la Disertación de Grado, por los conocimientos compartidos, que han servido de ejemplo para nuestra diaria tarea en las aulas.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo está encaminado a detectar las falencias que existen en la empresa Trato Repuestos Diesel de la ciudad de Ambato debido a una Organización Administrativa Empírica; que ocasiona una disminución de ventas , fuga de clientes y pérdida del mercado, debido a la Organización Informal que al momento se está aplicando en la empresa, para lo cual se a propuesto contribuir con su mejoramiento diseñando un Plan Estratégico adecuado para la naturaleza y giro del negocio, de esta manera se logrará satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización , obteniendo resultados positivos a mediano y largo plazo.

Como miembro de la empresa resulta mucho más fácil la detección de problemas que se presentan tanto en las relaciones entre clientes internos, lo que ocasiona malestar a los clientes externos debido a la ineficiente atención que se le brinda al cliente. Se realizó entrevistas al Gerente de la empresa, empleados, a fin de conocer la situación actual de la misma desde puntos de vista diferentes.

Todo el trabajo investigativo es de profunda importancia ya que al concluir el mismo se obtendrá un resultado que se traduce en un aporte significativo de mejoramiento, consistente en una Planificación Estratégica para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa Tracto Repuestos Diesel de la ciudad de Ambato, elaborado acorde a la condiciones presentes de la empresa, el mismo que servirá de guía para los clientes internos de la institución para definir las tareas y su cumplimiento en el momento oportuno.

ABSTRACT

The purpose of this investigative Project is to be able to detect the problems that exist in the company "Tracto Repuestos Diesel" in the city of Ambato. It has an empiric administrative organization, which causes a decrease on sales, customers flight and the loss of merchandise due to the informal organization that is being used at the moment.

A proposal, has been made to its improvement by designing a new strategic plan which must be appropriate for the business nature and the way it operates.

This way they will be able to satisfy internal and external client's needs, with this procedare can be obtained.

As member of the company, it is much easier to detect the problems that appear inside the company which bother clients because of the bad service they give to the client. With having an interview with the owner of the company and the employees were interviewed in order to what is happening in the company from two difeferent points of view.

The whole investigation is of great importance for the objective of we obtaining a significant result of improvement which consists of a strategic planning to make the organizational development of the company "Tracto Reppuestos Diesel" better.

Current conditions of the company will be taken into account for the planning and it will become a guide for the company's internal clients in order to distribute tasks and check its timely fulfillment.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
CARÁTULA	i
HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
TABLA DE GRÁFICOS	xi
TABLA DE MATRICES	xii
TABLAS	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Tema de investigación	1
1.2. Contextualización (macro, mezo, micro)	1
1.3. Planteamiento del problema	1
1.3.1. Análisis crítico	3
1.3.2. Formulación del problema	3
1.3.3. Delimitación	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. General	5
1.4.2. Específicos	5
1.5. Justificación.	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes Investigativos	8
2.2. Fundamentaciones	10
2.2.1. Fundamentación Científico – técnica	10
2.2.2. Fundamentación Legal	22
2.2.3. Fundamentación Administrativa	22
2.3. Marco Conceptual	23
2.4. Presentación Ejecutiva de la Empresa	24
2.4.1 Empresa Objeto de Estudio	26
2.5. Idea a defender (Hipótesis)	27
2.6. Señalamiento de las variables	28

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.	Modalidad de la Investigación	29
3.1.1.	Fuentes de Información	29
3.2.	Diseño de la investigación	30
3.3.	Población y muestra.	30
3.3.1	Población	30
3.3.2	Muestra	31
3.4.	Operacionalización de variables	34
3.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	36
3.6.	Plan Metodológico	37
3.7.	Plan de Recolección de Datos	38
3.7.1	Métodos de Contacto	38
3.8.	Procesamiento de la información	38

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS

4.1.	Análisis e Interpretación de Resultados	39
4.1.1.	Presentación de Datos	39
4.2.	Conclusiones de la investigación de Campo	50

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	52
5.2.	Recomendaciones	53

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1.	Título de la Propuesta	55
6.2.	Beneficiarios	55
6.3.	Antecedentes de la Propuesta	55
6.4.	Objetivos de la Propuesta	56
6.4.1.	Objetivo General	56
6.4.2.	Objetivos Específicos	56
6.5.	Ubicación Sectorial y Física	56
6.6.	Justificación	57
6.7.	Factibilidad	58
6.7.1.	Factibilidad Administrativa	59
6.7.2.	Factibilidad Legal	60
6.7.3.	Factibilidad Económica	60

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
6.8. Fundamentación Científica- Técnica	60
6.9. Desarrollo de la propuesta	71
6.9.1. Misión	72
6.9.2. Visión	72
6.9.3. Valores	72
6.9.4. Visión	73
6.10. Análisis del ambiente	74
6.10.1. Análisis Macro	78
6.10.2. Análisis Micro	78
6.10.3. Análisis del Entorno (Micro ambiente)	79
6.11. Análisis de Recursos Internos	79
6.12. Análisi FODA	86
6.13. Determinación de Objetivos	91
6.14. Políticas de la propuesta	96
6.15. Ejecución de la Propuesta	97
6.16. Impacto	98
6.17. Lineamientos para evaluar la propuesta	98
6.18. Presupuesto	99
6.19. Conclusiones	100
6.20. Recomendaciones	101
MATERIALES DE REFERENCIA	
FUENTES BIBLIOGRAFICAS	99
FUENTES DE INTERNET	100
ANEXOS	101

TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1.1.	Árbol de problemas	3
Gráfico 2.1.	Logo de la empresa	27
Gráfico 3.1.	Cálculo de la Muestra	32
Gráfico 4.1.	Conocimiento de la empresa	39
Gráfico 4.2.	Conocimiento Visión de la Empresa	40
Gráfico 4.3.	Conocimiento Objetivos Empresariales	41
Gráfico 4.4.	Planificación Estratégica	42
Gráfico 4.5.	Implantación Planificación Estratégica	43
Gráfico 4.6.	Atención al Cliente	44
Gráfico 4.7.	Capacitación Vendedores	45
Gráfico 4.8.	Oferta de Mercadería	46
Gráfico 4.9.	Implementación Sistema de Mejoramiento	47
Gráfico 4.10.	Exigencias del Cliente	48
Gráfico 6.1.	Estructura Organizacional de la Empresa	66
Gráfico 6.2.	Cinco Fuerzas de Porter	76

TABLA DE MATRICES

Matriz 6.1.	Proceso de la Planificación Estratégica	63
Matriz 6.2.	Análisis del Entorno	68
Matriz 6.3.	Análisis Organizacional	70
Matriz 6.4.	Matriz Perfil Competitivo	71
Matriz 6.5.	FODA	80
Matriz 6.6.	Matriz de Resultados	83
Matriz 6.7.	Mapa Estratégico	86
Matriz 6.8.	Matriz Estratégico	87
Matriz 6.9.	Mapa Estratégico	88
Matriz 6.10.	Mapa Estratégico	89
Matriz 6.11.	Plan de Ejecución	92
Matriz 6.12.	Evaluación de la Propuesta	94

TABLAS

Tabla 3.1.	Población	31
Tabla 3.2.	Muestra	33
Tabla 3.3.	Variable Independiente, Planificación Estratégica.	34
Tabla 3.4.	Variable Dependiente, Atención y Servicio al Cliente	35
Tabla 3.1.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	37
Tabla 4.1.	Conocimiento de la empresa	39
Tabla 4.2.	Conocimiento Visión de la Empresa	40
Tabla 4.3.	Conocimiento Objetivos Empresariales	41
Tabla 4.4.	Planificación Estratégica	42
Tabla 4.5.	Implantación Planificación Estratégica	43
Tabla 4.6.	Atención al Cliente	44
Tabla 4.7.	Capacitación Vendedores	45
Tabla 4.8.	Oferta de Mercadería	46
Tabla 4.9.	Implementación Sistema de Mejoramiento	47
Tabla 4.10.	Exigencias del Cliente	48
Tabla 6.1.	Plan de Acción Enero Julio 2008	91
Tabla 6.2.	Plan de acción Julio- Diciembre 2008-11-19	92
Tabla 6.3.	Plan de acción Julio Diciembre 2009	93
Tabla 6.4.	Plan de Acción enero Junio 2010	94
Tabla 6.5.	Plan de Acción Julio Diciembre 2010	95
Tabla 6.6.	Políticas de la propuesta	97
Tabla 6.7.	Presupuesto para la Implementación de Planes de Acción.	99

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pone en consideración de la Escuela de Administración de Empresas, sus directivos, docentes y estudiantes: directivos de la Empresa “ Tracto Repuestos Diesel” y de la sociedad en general una propuesta que se orienta a iniciar un proceso con una estructura suficientemente sensible que aplique la “Planificación Estratégica” diseñada de acuerdo a las necesidades específicas de la organización como una herramienta que garantice a largo plazo el desarrollo y crecimiento global de la empresa garantizando la supervivencia, crecimiento y rentabilidad que todo organismo persigue en la era de la globalización, en un ambiente en donde diariamente se enfrenta a una agresiva batalla competitiva y únicamente a través del eficaz aprovechamiento de los recursos y la búsqueda de mejores opciones, se pueda convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

La presentación de la propuesta de la Planificación Estratégica está enfocado a la investigación sobre el diseño de la misma; por ser una de las herramientas con que cuenta la administración moderna para determinar objetivos estratégicos, sus características y ventajas para la organización.

El presente documento consta de seis capítulos:

El primer capítulo está dedicado a al planteamiento del problema, identificando las situaciones actual de la empresa. También se presenta la determinación de los objetivos que tiene el proyecto y su respectiva justificación.

El segundo capítulo está orientado al sustento teórico en el que se basa el diseño del plan estratégico, los diferentes conceptos que se toman en cuenta para la propuesta y la manera en que estos se relacionan para dar cuerpo a un modelo de diseño.

La metodología de la investigación está reflejada en el tercer capítulo; esta parte del trabajo identifica los tipos y técnicas que permita recopilar, procesar y analizar información oportuna.

El capítulo cuarto, contiene el análisis y la presentación de resultados así como la verificación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

El capítulo quinto, enuncia las respectivas conclusiones y recomendaciones originadas de la investigación realizada.

En el capítulo seis, se detalla la propuesta que se implementará en la empresa Tracto Repuestos Diesel para estructurar la Planificación Estratégica que permitirá mejorar la administración en la organización.

Para el marco teórico se empleo la técnica del fichaje, con el fin de recolectar la información bibliográfica necesaria. Mientras que el trabajo de campo se desarrolló en la empresa Tracto Repuestos Diesel que está ubicado en la Provincia de Tungurahua, Parroquia Huachi Loreto del Cantón Ambato.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2. Contextualización

Macro.- Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Con la Planificación 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 dinámico que las empresas hoy en día viven.

La Planificación Estratégica se establece como una de las herramientas más útiles y eficaces para que la empresa se desenvuelva en un mundo globalizado y logre consolidar metas propuestas.

Meso.- Las empresas de la provincia en su mayoría, no han implementado una Planificación Estratégica, debido a la falta de conocimiento de sus múltiples beneficios. La micro y pequeñas empresas conservan una administración empírica sin directrices que las conduzcan a un mejoramiento continuo para poder afrontar a una competencia cada vez más fuerte.

Micro.- Los colaboradores de la empresa carecen de un conocimiento profundo sobre Planificación Estratégica, durante varios años se han regido por una planificación empírica que ha ocasionado la pérdida de competitividad en el mercado.

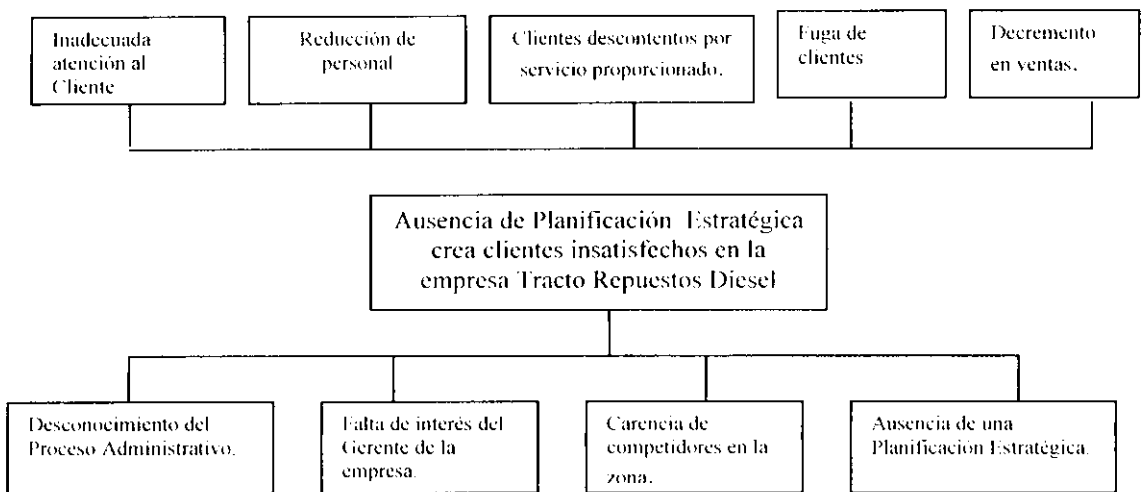
Internamente, la empresa no posee una cultura organizacional, los empleados no trabajan de acuerdo a objetivos ni estrategias, esto se refleja en la inadecuada atención que se brinda a los clientes.

1.3. Planteamiento del Problema

1.3.1. Análisis Crítico del Problema

Un recurso metodológico que conlleva al análisis básico del problema, es la técnica del **Árbol de problemas**.

Gráfico 1.1. Árbol de Problemas



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

1.3.2. Formulación del Problema

La empresa Tracto Repuestos Diesel, no cuenta con una Planificación Estratégica lo que ocasiona una inadecuada atención al cliente y decremento en ventas.

1.3.3. Delimitación del Problema

Delimitar es detallar las características del objeto de investigación tales como dar a conocer el lugar de ubicación de la entidad y el periodo en el que se obtuvieron los datos. A continuación detallamos la delimitación espacial y temporal:

Delimitación Espacial

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Empresa:	Tracto Repuestos Diesel
Grupo:	Clientes internos y externos De la empresa (unidades de observación)
Ubicación:	Av. Los Andes 4-38 y Av. El Rey.

Delimitación Temporal

Este problema será estudiado en el período 2006-2007.

Delimitación de Contenido

Campo:	Administración de Empresas
Áreas:	Proceso Administrativo
Aspecto:	Planificación Estratégica

Unidades de observación

Clientes internos de la empresa Tracto Repuestos Diesel

Clientes externos de la empresa Tracto Repuestos Diesel

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar una Planificación Estratégica que mejore la atención y servicio al cliente en la empresa Tracto Repuestos Diesel.

1.4.2. Específicos

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Tracto Repuestos Diesel.

Determinar la factibilidad de la implementación de un modelo alternativo de mejoramiento en la atención al cliente que propicie clientes satisfechos y fidelización de clientes en la empresa Tracto Repuestos Diesel.

Fundamentar científicamente la planificación estratégica y atención al cliente.

Diseñar una propuesta alternativa tendiente a mejorar los procesos administrativos de la empresa Tracto Repuestos Diesel, con base en un Planificación Estratégica.

Proponer una Planificación Estratégica que permita mejorar los sistemas negociación de la empresa Tracto Repuestos Diesel.

1.5. Justificación

La elaboración de una Planificación Estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a sucesos y acciones del entorno, permite proponer planes adicionales.

incentivar a los colaboradores, mejorar la calidad de los procesos y servicios; creando una visión futurista deseable que sirva de guía para la empresa.

El motivo de la elaboración de este proyecto tiene los siguientes aspectos destacables:

Interés.- La investigadora como miembro de la empresa Tracto Repuestos Diesel se encuentra muy interesada en la presente investigación, que pretende contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.

Por la utilidad.- Los beneficios que se aporte a la empresa, permitirán analizar las diferentes dimensiones de la gestión empresarial, para aplicar estrategias y así lograr un desarrollo sostenible.

Por la visión y misión institucional.- Pues ayudarán a establecer y cumplir la visión y misión de esta organización.

Por la factibilidad.- La autora de la investigación cuenta con la bibliografía, el conocimiento necesario, y la asesoría técnica para hacer factible la presente investigación.

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para la comunidad como fuente de consulta; ya que en la actualidad las organizaciones grandes o pequeñas deben contar con mecanismos adecuados para administrar efectivamente sus recursos ya sean económicos, materiales o humanos.

Mediante el desarrollo de esta investigación se proporcionará información actual sobre un proceso de Planificación Estratégica enmarcada en las ciencias administrativas, campo que se ha venido estudiando durante la carrera universitaria; además, se podrá adquirir sólidos conocimientos y experiencias que coayudarán a cumplir con todas las expectativas personales, las cuales se establecen para culminar de la manera más exitosa la carrera profesional.

La investigación desarrollada es de importancia tanto teórica como práctica, por cuanto es una problemática inherente de la empresa, lo que implica la necesidad de revisar, analizar y comprender la fundamentación teórica existente sobre el tema, más aún cuando el mismo ha sido poco abordado en el escenario interno (empresa) y externo (literatura ecuatoriana), situación que conlleva la necesidad de estructurar un marco teórico coherente y apropiado a nuestra realidad y ajustado con las disposiciones legales vigentes.

La investigación tiene importancia práctica, pues permite revisar y analizar las propuestas existentes sobre la Planificación Estratégica, como diversas investigaciones previas realizadas por varios autores, así como las experiencias particulares propuestas en la organización investigada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En visitas realizadas a las Bibliotecas de los Centros de Estudios Superior de la Ciudad de Ambato, como son: Universidad Técnica de Ambato y la Universidad Tecnológica Indoamérica, las mismas que ofertan la carrera de Administración de Empresas existen temas de tesis de gran importancia que nos servirán de referencia técnica para el desarrollo de este trabajo de investigación.

En La Universidad Técnica de Ambato (UTA), existe una Tesis titulada "Planificación Estratégica para el Área de Comercialización en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.", presentada por Teresa Elizabeth Salazar Bermeo la cual se basa en parámetros como calidad, eficacia y eficiencia en el servicio brindado al cliente.

En la Universidad Técnica de Ambato (UTA), existe una tesis realizada por Johana Elizabeth Mejía Garcés cuyo tema es: "La Planeación y Gestión Estratégica como herramienta técnica del marketing para Imporfiltros", comenta sobre la necesidad que debe tener una organización sobre la ejecución de una herramienta de planificación que coordine toda actividad que emprenda la misma para enfrentar a la competencia.

En la misma Universidad Técnica de Ambato (UTA), Jessica Cecilia Uquillas efectuó una investigación sobre “Planificación Estratégica para la Agencia de Viajes Vizcaya” donde trata variable importante como atención al cliente, política a seguir por los directivos y empleados de la empresa, además toma énfasis en señalar la importancia de esta herramienta en el mundo globalizado en que vivimos.

En el país poco se ha escrito en forma concreta sobre casos reales acerca de la Planificación Estratégica. Atención y Servicio al Cliente a nivel de las empresas del sector público y privado, lo que constituye una limitante y un punto de partida para el trabajo de investigación. En varios países de Latinoamérica existen experiencias en el tema en estudio, las mismas que están siendo difundidas a través de Congresos, Conferencias y Publicaciones en el Internet, lo que permitirá enriquecer el trabajo de investigación.

De la revisión realizada es posible establecer que investigaciones donde se aborde la problemática identificada, ha sido desarrollada en forma parcial e investigando por separado uno o algunos de sus componentes; menos aún, no hay investigaciones concretas desde la perspectiva de la Dirección de Empresas.

Los materiales bibliográficos que han sido aprovechados son principalmente los documentos de apoyo relacionadas con la problemática, documentos encontrados en el Internet y algunos libros referentes al tema.

Con estos antecedentes, la no existencia de investigaciones anteriores concretas sobre la temática, se evidencia que se trata de un trabajo original y de relevante importancia por su actualidad.

2.2. Fundamentaciones

2.2.1. Fundamentación Científico – Técnica

La presente investigación tiene como objetivo establecer un mecanismo que mejore el desarrollo de la empresa Tracto Repuestos Diesel. Una manera de lograr esta finalidad es diseñar una Planificación Estratégica.

Por lo que se debe tener claro que Planificación Estratégica es:

"El proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales". (KOTLER, 2005:44)

"Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna" (SALLENAVE,1991: 17).

El plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales. (KOTLER, 2005:45).

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.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis del "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y

estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Este proceso permite que los niveles directivos, con la participación dinámica de sus miembros, evalúen el estado de la situación presente y toman decisiones sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

El diseñar Planes Estratégicos Integrales tiene como finalidad primordial formalizar las acciones y objetivos que persiguen los diferentes organismos en un horizonte de largo plazo. El mismo que comprenderá el análisis situacional de los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la organización para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra sometidas, de manera que se puedan seleccionar estrategias y programas de acción óptimos. Este análisis permitirá interrelacionar los objetivos administrativos, de mercado y financieros que persigue la institución, definiendo la visión, misión, valores corporativos, políticas, programas y presupuestos que permitan afrontar adecuadamente la incertidumbre del entorno competitivo de acuerdo a los recursos disponibles de la organización. (HAMMOND 1991:256)

Para comprender con amplitud el concepto de Planeación Estratégica se deben involucrar seis factores críticos.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador: esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia es un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará con sus grupos de interés, su razón de ser.

Características de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

Incluye la empresa como totalidad y abraza todo sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa en conjunto debe

involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse. (CHIAVENATO: 2001:148).

Proceso de Administración Estratégica

Koontz y Weihrich en su libro Administración una perspectiva global proponen un esquema bastante amplio de planificación estratégica que analizaremos a continuación:

Insumos de la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los demandantes (personas, capital, habilidades administrativas, técnicas).

Análisis de la industria

Se evalúa el atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

Perfil empresarial

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar donde se encuentra la compañía y hacia donde debe dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

Orientación de ejecutivos, valores y visión

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión que responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, porque todos estos causan un impacto sobre la estrategia.

Misión, objetivos principales e intención de estratégica

La misión, también llamada a veces "propósito", es la respuesta a la pregunta ¿En que consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Ambiente Externo presente y futuro

El ambiente externo y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira entorno de la situación competitiva, así como de

los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente Interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Desarrollo de estrategias

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias.

La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante

estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes.

Clases de Estrategias

Estrategia defensiva

Característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de dominio.

Estrategia ofensiva

Característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables.

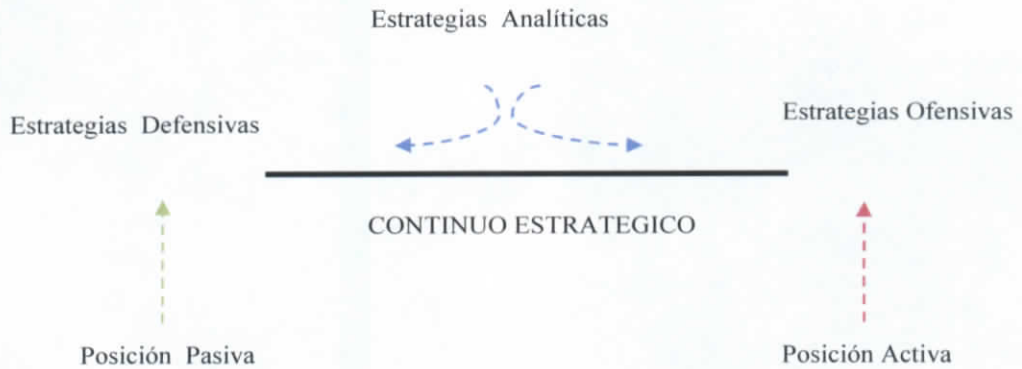
Estrategia analítica

Se sitúa entre los dos extremos: presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.

Estrategia Reactiva

En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales.

Gráfico 2.1. Clases de Estrategias



CHIAVENATO, 2005

Evaluación del desempeño y ajustes correctivos

La evaluación de desempeño y el progreso de la organización siempre le incumben a la administración. La obligación de ésta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos.

Un desempeño inferior o escaso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren de análisis y ajustes correctivos en la dirección de los objetivos y modelo del negocio a largo plazo de una empresa y/o su estrategia.

Servicio al Cliente

“Se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad”. (PICAZO y MARTINEZ, 1992:94).

“El servicio es considerado como un intangible o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá. Además es un proceso estrechamente relacionado al concepto de calidad mismo que el cliente significa el valor esperado.”(CARO, 2001:39).

La calidad del servicio es un reto para desarrollar clientes satisfechos, es decir es un conjunto de requerimientos que nos permiten cumplir con todas las necesidades o expectativas, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de sus actividades, para asegurar que no existan clientes insatisfechos.

Un buen servicio debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa sino en función de la definición dada por el cliente.

“Servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo. La gente no solo compra cosas, también compra expectativas, una expectativa es que el artículo que compró produzca beneficios.”(WELLINGTON, 1998:51).

“El servicio es algo subjetivo que proporciona cualquiera que pertenezca a una empresa, en cualquier momento, a cualquier persona interna o externa, el servicio

depende ante todo de la conducta de los seres humanos, más que una técnica es una actitud, una manera de pensar y actuar” (MORALES, 1999:27).

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”(COBRA 2000:121).

Las actividades que tienen valor para el cliente, que satisfacen sus expectativas y necesidades de ahorro y crédito, que están encaminadas a mejorar el bienestar económico social son los servicios que constituyen “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y tienen valor para el cliente, que satisface sus expectativas y necesidades de ahorro y crédito, y que están encaminadas a mejorar el bienestar económico social”. (BROWN, 1992:133).

Resumiendo las definiciones anteriores, se podría argumentar que el Servicio al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora.

Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; empero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia.

Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

Analizando el término y adentrándonos más en lo que respecta el servicio al cliente; podemos estar seguros ya de su vital importancia dentro de las actividades de la empresa, pero escudriñando más entre las distintas apreciaciones de los autores, podemos advertir algunas, sino todas las características del servicio al cliente.

Se destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente

Así mismo Christopher H. Lovelock, argumenta que entre las características del servicio al cliente; el "Nivel de Complejidad", es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda.

Los principios fundamentales que se deben tener en cuenta para planificar el servicio al cliente son:

El servicio al cliente tiene que ser una rutina incorporada a la tarea habitual y diaria del negocio. No puede ser una excepción, o algo que "hoy se hizo y mañana no."

Una estrategia de servicio al cliente tiene que involucrar a todo el personal de la empresa.

Los primeros clientes de una empresa son sus empleados.

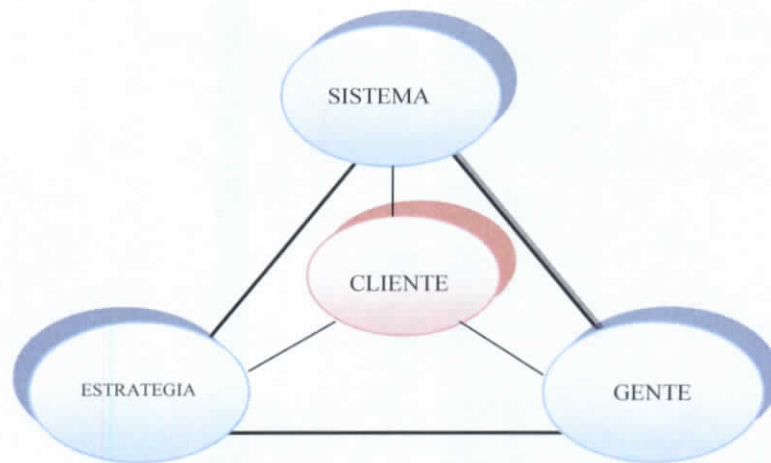
Los pequeños negocios tienen ventajas frente a los grandes. Generalmente, con estructuras más chicas, es más fácil y rápido implementar un buen nivel de servicio al cliente.

El nivel de servicio al cliente que se ofrece es recomendable chequearlo de manera periódica para realizar ajustes, correcciones y adaptaciones. Hay que recordar que las empresas y los clientes son dinámicos, las expectativas varían a lo largo del tiempo, por lo tanto las respuestas se tienen que ir adaptando a esos cambios.

Revisando la información rescatada hasta ahora, respecto al servicio al cliente y teniendo una posición teórica respecto al camino o el "cómo hacerlo" con los elementos señalados, debemos estar conscientes ahora de "lo que queremos lograr" con el uso de estos elementos.

Triangulo del servicio

Gráfico 2.2. Triángulo del Servicio



Fuente: PICAZO, M.1991

Estrategia del Servicio

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de las cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Gente

Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad de los servicios, por lo cual este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

Sistema

Hace hincapié en que la organización, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo debe desempeñarse conforme los diferentes sistemas existentes.

Cliente

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.

Satisfacción del Cliente

Un producto o servicio ofrecido por una compañía consiste en diversos elementos individuales que, independientemente y colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente. Esto sugiere, por consiguiente, que no es exclusivamente la calidad de un producto ni exclusivamente la actitud de un vendedor aunque éstas son influencias obvias y tangibles de la satisfacción del cliente lo que crea la sensación de satisfacción (o insatisfacción) general.

Calidad de los servicios

Es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que con base en este criterio, el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y el de sus competidores. Cuando los productos son tangibles, la calidad se utiliza para comprar diversos bienes del mercado. No obstante, en servicios la calidad es más difícil de probar porque un servicio se consume, en el mismo momento en que se produce. (BERRY, 1996).

Por lo que se refiere a la definición de la calidad en términos del cliente, es prerequisite, para formar estrategias competitivas, conocerlo en términos de sus deseos, necesidades y expectativas. Basta solamente señalar que las empresas que han logrado un alto posicionamiento, tanto en su imagen corporativa, como en sus productos, son aquellas que han definido la calidad bajo las normas señaladas por sus clientes.

Un cliente satisfecho se logra si se cumple en dos dimensiones de calidad- en el producto y en el servicio, del contrario solo habrá aproximaciones para el logro de ventajas competitivas. (PICAZO, 1991).

2.2.2. Fundamentación Legal

De la Representación Legal.- La representación legal, tanto judicial como extrajudicial de la empresa, la tendrá el Gerente General. La representación legal la ejercerá por separado en los actos o contratos que realice la organización.

2.2.3. Fundamentación Técnica -Administrativa

La administración es un tema que no definimos como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, más que un sistema es una forma de pensar en la que muchas de las personas que ejerce un mandato cambian radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión permitiendo que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos que realice y se auto supervise y auto controle.

En la empresa debe existir una clara definición de deberes y responsabilidades de todas las personas que conforman la organización, tal definición constituirá en la

estructura organizativa de la empresa, mediante la cual se definen con claridad las responsabilidades de cada uno de los funcionarios. Aún el empleado de menor categoría tiene derecho a saber con la mayor exactitud posible que se espera de él.

En todas las organizaciones la responsabilidad de estas actividades recae sobre el gerente que en el caso de Tracto Repuestos Diesel lo definimos como líder, el mismo que se encargará de Planear, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar todo el proceso de gestión que se va a desarrollar en la organización. Las habilidades técnicas administrativas que se aplicarán en la investigación fueron: la observación, la encuesta y la entrevista; en todo caso la técnica que más se utilizó fue la entrevista, la encuesta y la observación.

Por otro lado se utilizó la técnica FODA, y las Cinco Fuerzas de Porter.

2.3. Marco Conceptual (Definición de Términos)

Administración.- “La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. (CHIAVENATO, 2001:12).

Planeación.- “La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir en decidir con anticipación. Las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos. La decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, a elección de estrategias

corporativas y de negocios y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización”. (THOMPSON, 2004:38).

Organización.- “La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. (ROBBINS y DE CENZO, 1996: 842).

Dirección.- “La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. (KOTLER Y AMSTRONG, 2003:54).

Control.- “Los planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. La cuarta función, el control, supervisa el proceso y ejecuta los cambios necesarios”· (ROBBINS y DE CENZO, 1996: 846).

Planificación Estratégica.- “La planificación estratégica es el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquellos, con el fin de adaptar la empresa a un entorno en que la frecuencia del cambio es cada vez mayor”. (ANDERSEN, 1999: 485).

FODA.- Es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Por el contrario, las oportunidades y amenazas son

externas, por lo que en general resultan muy difíciles poder modificarlas. (MEGGINSON, 1990:82).

Atención al Cliente: “Procesos encaminados a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes”. (BENJAMIN, 1991:52).

Calidad: “Satisfacción de las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables”. (BERRY, 1994; 83).

Cliente: ‘Es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios’. “Es aquello que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que este ofrece, además es el que por sus expectativas y necesidades impone a la empresa el nivel de servicios que debe alcanzar”. (HOROVITZ, 1996:84).

Servicio: “Resultado de actividades que no puede definirse prescindiendo del tiempo. Es la puesta a disposición de un producto o un saber durante un periodo de tiempo o un momento dado. No es materializable mas que gracias a un soporte material” (PICAZO Y MARTINEZ, 1992:21).

Competencia.- “Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real”. (THOMPSON, 2004:181)

Estrategia: “Es la determinación de las metas básicas a largo plazo de las empresas y la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004:156).

Política: Es una pauta general para la toma de decisiones; establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004:157)

2.4. Empresa Objeto de Estudio: Tracto Repuestos Diesel

2.4.1. Presentación Ejecutiva

2.4.1.1. Base Legal

TRACTO REPUESTOS DIESEL es una empresa, constituida en 1.993, con RUC N° 1800763276001.

2.4.1.2. Razón Social

TRACTO REPUESTOS DIESEL

2.4.1.3. Logotipo



2.4.1.4. Slogan

Especialistas en diesel!

2.4.1.5. Historia y Desarrollo

En el año 1.993 nace la empresa “Tracto Repuestos Diesel” como alternativa en el sector comercial y automotriz de la ciudad de Ambato. Desde sus orígenes la empresa fue administrada directamente por su propietario el Sr. Mario Jiménez, quien con mucha perseverancia, sacrificio y entrega logró superar condiciones económicas adversas; hoy con un equipo humano se consolida en el mercado con la comercialización de partes y piezas para camiones americanos en la Ciudad de Ambato.

2.4.1.6. Visión retrospectiva de la empresa Tracto Repuestos Diesel

Durante mucho tiempo, la ciudad de Ambato no contó con una empresa proveedora de repuestos para camiones americanos, por lo que las diferentes adquisiciones tenían que realizarse en las ciudades de Latacunga, Quito o Guayaquil, causando a los clientes de la zona centro y oriente del país un sin número de inconvenientes, principalmente por los costos y tiempo utilizado para trasladarse de un lugar a otro a fin de encontrar todos los componentes necesarios para reparar su vehículo.

Las fuentes secundarias.- Son aquellas que ofrecen información sobre el tema investigado, libros relacionados con el tema del proyecto, libros de metodología de la investigación, proyectos de temas similares en bibliotecas de universidades, entre otros.

3.2. Diseño de la Investigación

El tipo de estudio se enmarca en:

- **Por los objetivos es Aplicada:** pues basados en los conocimientos existentes en las Ciencias Administrativas y con las evidencias de la realidad investigada se podrá elaborar la propuesta.

- **Por el lugar es de campo:** ya que el estudio se desarrollará en el lugar donde ocurren los acontecimientos, en este caso la empresa Tracto Repuestos Diesel.

- **Por su naturaleza servirá para la toma de decisiones:** que se traducen en la elaboración y diseño de una propuesta.

- **Por su alcance es descriptiva:** La investigación propuesta es de un estudio de tipo descriptivo.

- **Por la factibilidad es de aplicación:** el proyecto prevé el desarrollo de una propuesta que permita solucionar la problemática (proyecto factible).

3.3. Población y Muestra

3.3.1 Población

Las unidades de observación determinadas en la delimitación son: Clientes Internos (empleados de la organización); Clientes Externos (usuarios de la organización).

Estos componentes se integran de la siguiente forma:

Tabla 3.1. Población

COMPONENTE	POBLACION
CLIENTES INTERNOS	5
Gerente General	1
Personal Nivel Operativo	4
CLIENTES EXTERNOS	
Clientes Frecuentes	52
Clientes no Frecuentes	1074

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

La totalidad de individuos a los que se realizó la investigación de acuerdo a la delimitación del problema son: Clientes Internos 5 quienes ocupan los siguientes cargos: 1 Gerente, 1 Contador, 1 Secretaria, y 2 Vendedores, a los cuales se aplicó en su totalidad (100%), debido a ser una población pequeña.

Con respecto a los Clientes externos, según datos obtenidos desde la base de datos de la empresa existen un número de 52 clientes frecuentes y 1074 clientes no frecuentes que compran productos en la empresa.

3.3.2 Muestra.- En el caso de los clientes internos por su reducido número de integrantes se procederá a trabajar con todo el universo, constituyendo a su vez en la muestra representativa (estudio - censo): procedimiento que se lo realizará a fin de incrementar el grado de validez y confiabilidad de los datos.

En el caso de los clientes externos se procederá a la extracción de una muestra representativa, tomando como base un tipo de muestreo probabilístico por tratarse de una población finita o conocida, y utilizando el método aleatorio simple.

Para la obtención de la muestra se aplicará la fórmula:

Gráfico 3.1. Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

DONDE

N	Población
n	Muestra
Z	Nivel de confianza
e	error
p	probabilidad de éxito (0,5)
q	probabilidad de fracaso (0,5)

Considerando:

- Un nivel de confianza de 95%, equivalente a una Z. de 1.96; y,
- Un error máximo admisible del 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 1074 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (1074-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 268.50}{0.0025 \cdot 1073 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{1031.4696}{3.6429}$$

$$n = 283.1451865$$

La muestra se distribuye en el siguiente cuadro:

Tabla 3.2. Muestra

COMPONENTE	POBLACION	MUESTRA
CLIENTES INTERNOS	5	5
Gerente de la empresa	1	
Personal nivel operativo	4	
CLIENTES EXTERNOS		365
Clientes Frecuentes	82	82
Clientes No Frecuentes	1074	283

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

La muestra se extrajo en un proceso de selección a azar simple, en el que todos los elementos de la población tuvieron posibilidad de ser parte de la muestra; proceso que se realiza a través de la confección de un listado general de la población, para

luego proceder a sortear mediante medios mecánicos el total de elementos hasta completar lo que corresponde a la muestra.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Por tratarse de una investigación descriptiva se realizaron las consultas de carácter bibliográfico para la construcción del Marco Teórico.

Para la recolección de la información primaria a las diferentes unidades de observación se utilizó:

Encuestas dirigidas a los clientes internos (empleados de la empresa) y externos (usuarios TRD), estructuradas con preguntas cerradas de manera que nos permita alcanzar los objetivos de la investigación.

Entrevista dirigida al gerente de la empresa Tracto Repuestos Diesel formulada con preguntas abiertas para conocer el criterio sobre la Planificación Estratégica, la calidad del servicio al cliente en dicha entidad.

Los instrumentos serán validados a través de una prueba piloto, las observaciones formuladas, servirán para introducir cambios en el planteamiento de los enunciados que contribuirán a incrementar el grado de validez de los instrumentos de recolección de datos.

Los datos obtenidos serán organizados, codificados, tabulados, comparados, analizados e interpretados. Para la recolección de los datos de la investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis documental	Lectura científica, fichas, mapas conceptuales.
Encuestas	Cuestionarios
Entrevistas	Guía de la entrevistas

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaboración: JIMENEZ, Lorena (2007)

3.5. Plan de Recolección de Información

Los datos recogidos se procesaron de acuerdo con el siguiente esquema:

Levantamiento de datos

Limpieza de información

Tabulación o cuadros según variables representaciones gráficas

Análisis de los resultados

Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

3.5.1. Métodos de Contacto

Tanto las entrevistas como las encuestas se realizaron en forma directa al personal de la empresa y a sus clientes, con el siguiente procedimiento:

Dialogo con el propietario y sus empleados.

Entrevistas a todo el personal de la empresa.

Aplicación de las encuestas.

3.6. Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información recopilada de las entrevistas y encuestas, se utilizó el Programa Microsoft Office Excel para la realización de los cálculos de población y muestra de la investigación.

Los datos obtenidos de la investigación después de su aplicación fueron organizados, tabulados estadísticamente, comparados, analizados e interpretados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Para el análisis e interpretación de los datos se tomó en consideración de acuerdo a la evaluación estadística de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los clientes externos, y a las encuestas efectuadas a los clientes internos Gerente y empleados de Tracto Repuestos Diesel.

Para la técnica de encuesta aplicada a los clientes se utilizó como instrumento un cuestionario de diez preguntas que se encuentran de manera detallada en el Anexo C. Para la técnica entrevistas al personal de la empresa se preparó una guía de entrevista de trece preguntas, las cuales están de manera detallada en el Anexo D.

4.1.1. Presentación de Datos

Encuesta a clientes internos y externos de la empresa Tracto Repuestos Diesel.

1. Conoce la misión de la empresa? (responsabilidades, atribuciones, funciones, servicios que ofrece)

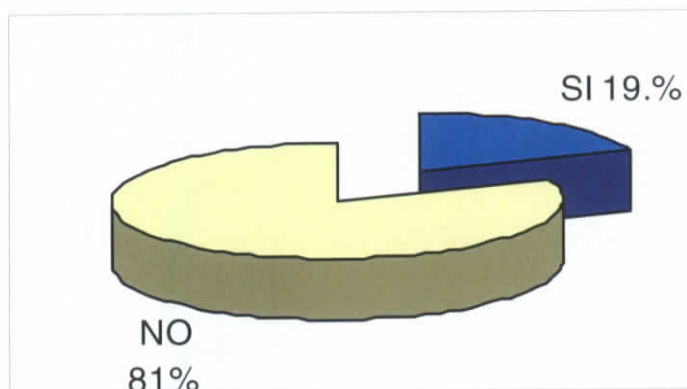
Tabla 4.1 Conocimiento de la Misión de la empresa

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	72	19.46
b	NO	298	80.54
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.1. Conocimiento de la misión de la empresa



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- Del 100% de los entrevistados, el 81% no tiene conocimiento sobre la misión de Tracto Repuestos Diesel, mientras que tan solo el 19% conoce los servicios y naturaleza de la empresa. El resultado permite definir que tanto los clientes externos como internos reflejan que la empresa no tiene difundida la misión, dando paso a que no tengan un modelo a seguir, ya que todo se realiza de forma empírica.

2. Sabe usted cuál es la visión de la empresa? (Qué es lo que anhela la empresa en el futuro?)

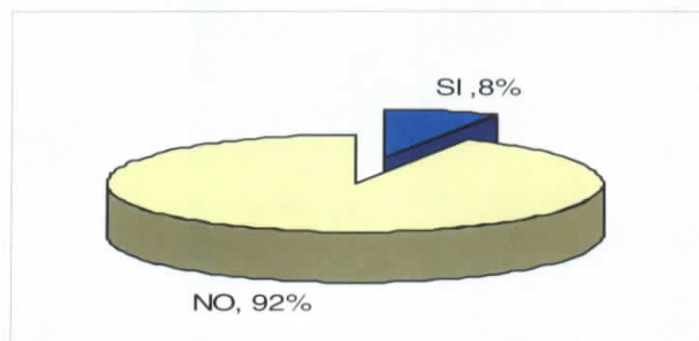
Tabla 4.2. Conocimiento Visión de la Empresa

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	8	2.16
b	NO	362	97.84
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.2. Conocimiento Visión de la Empresa



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- Del 100% de los encuestados, el 98% no conoce la visión, en tanto el 2% asegura que conoce la visión a largo plazo de la empresa. El resultado nos demuestra que la mayor parte de la población desconoce absolutamente los fines que persigue la organización.

3. ¿Conoce Usted los objetivos de la Empresa?

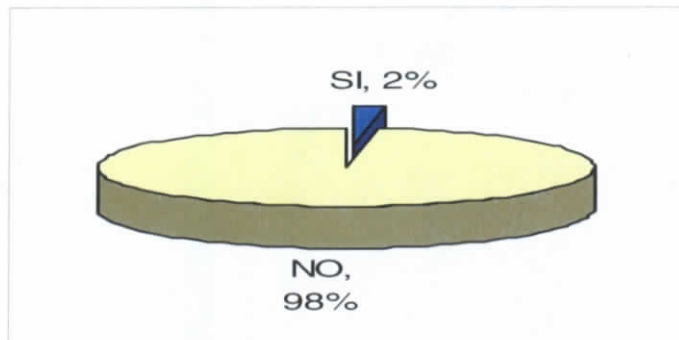
Tabla 4.3. Conocimiento Objetivos Empresariales

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	8	2.16
b	NO	362	97.84
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.3. Conocimiento Objetivos Empresariales



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- De la pregunta se desprende que el 98% no conoce los objetivos, el 2% respondió que no conoce los fines que persigue la empresa. La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica adecuada que permita ejecutar acciones sincronizadas para llegar al cumplimiento de objetivos.

4. ¿Conoce lo que es una Planificación Estratégica?

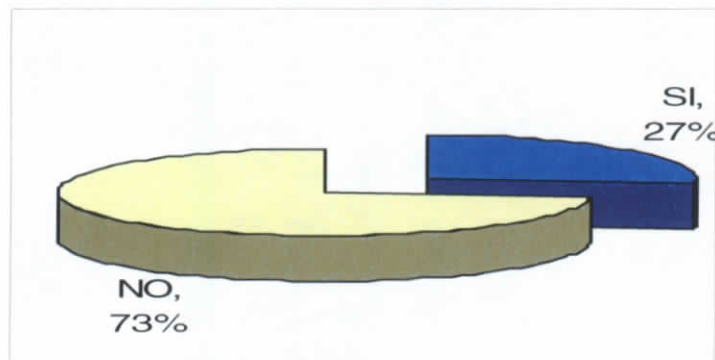
Tabla 4.4 Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	101	27.3
b	NO	269	72.7
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.4. Planificación Estratégica



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- Del 100% de los encuestados el 73% no tiene conocimiento sobre Planificación, mientras que el 27% afirma que conoce lo que es un proceso de planificación estratégica. Este resultado permite entender que uno de los principales problemas por los que afronta la empresa es el desconocimiento de Planificación Estratégica.

5. ¿Cree Usted que una Planificación Estratégica dará resultados positivos a la empresa?

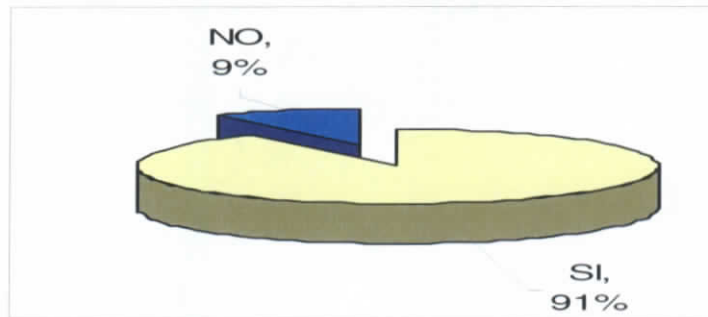
Tabla 4.5. Implantación Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	336	90.81
b	NO	34	9.19
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.5. Implantación Planificación Estratégica



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

5.5. ¿Está de acuerdo con la implantación de la Planificación Estratégica en la empresa?

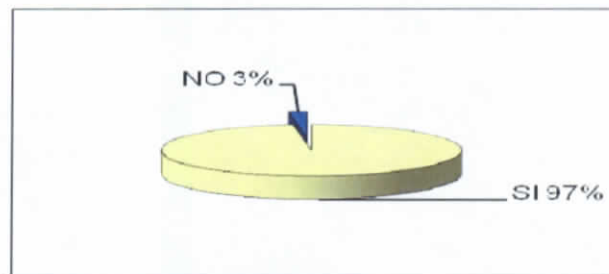
Tabla 4.5. 1. Implantación Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	98	97.03
b	NO	3	2.97
TOTAL		101	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.5.1. Implantación Planificación Estratégica



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- El 91% de los encuestados señala estar de acuerdo con la Planificación Estratégica, el 9 % desconoce la importancia de la misma.

Con Respecto, a los encuestados que respondieron afirmativamente en lo que respecta al conocimiento de Planificación Estratégica, el 97% considera que la planificación contribuirá al mejoramiento organizacional de la empresa.

6. ¿Considera que la atención que la empresa brinda actualmente al cliente es?

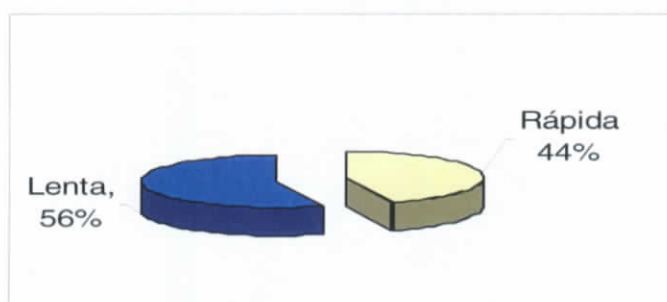
Tabla 4.6. Atención al Cliente

ALTERNATIVAS		F	%
a	Rápida	164	44.32
b	Lenta	206	55.68
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.6. Atención al Cliente



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- El 56% de los encuestados respondieron que la atención que la empresa le brinda es Rápida y Oportuna, seguido por el 44% que respondieron que la atención es lenta e ineficaz.

Se puede detectar la ineficiente atención que los vendedores brindan, pues en su mayoría los clientes no se encuentran satisfechos por el servicio que la empresa ofrece.

7. Considera conveniente que los vendedores de la empresa reciban capacitaciones permanentes para atender de mejor manera al cliente?

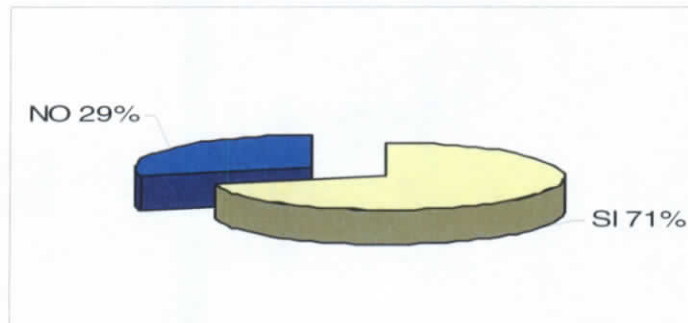
Tabla 4.7. Capacitación Vendedores

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	262	70.81
b	NO	108	29.19
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.7. Capacitación Vendedores



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- El 71% de los encuestados respondieron que los vendedores deberían someterse a capacitaciones permanentes, el 29% no considera necesario que se realice esta actividad.

El personal de ventas necesita capacitarse en lo que se refiere a la atención al cliente pues la mayoría de los encuestados exige cambios en el servicio que presta la empresa.

8. La empresa le ofrece todos los productos que usted requiere; desearía que se le ofrezcan otros, ¿cuáles?

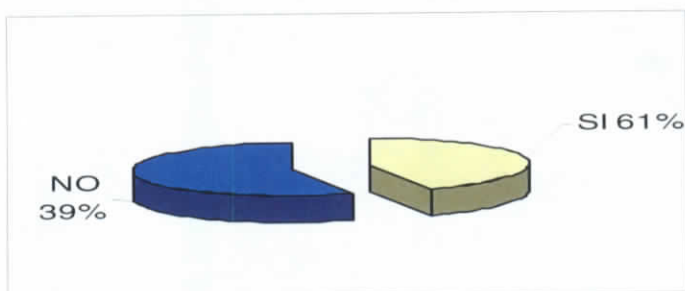
Tabla 4.8. Oferta de Mercadería

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	226	61.08
b	NO	144	38.92
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.8. Oferta de Mercadería



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- El 61% de los encuestados contestaron que la empresa si oferta los productos que como consumidor necesita.

Entre los productos que solicitan se están: accesorios, llantas, baterías.

9. ¿Cree usted favorable la implementación de un sistema de mejoramiento de la atención y servicio al cliente?

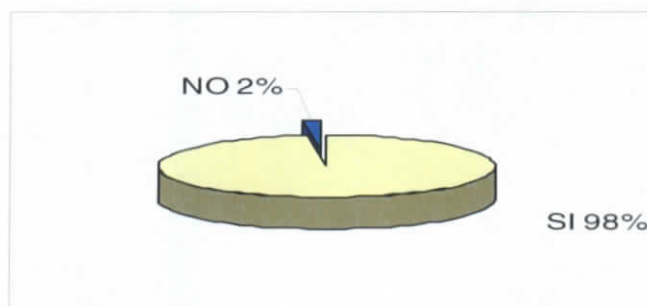
Tabla 4.9. Implementación Sistema de Mejoramiento

ALTERNATIVAS		F	%
a	SI	363	98.11
b	NO	7	1.89
TOTAL		370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.9. Implementación Sistema de Mejoramiento



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Análisis e interpretación.- De la pregunta se desprende que el 98% opina que se implemente nuevas acciones y cambios en la empresa.

El mejoramiento del servicio evitará la fuga de clientes y por ende mayor número de consumidores satisfechos.

10. Como clientes, ¿Qué exigiría usted de la empresa?

1. Buenos Precios
2. Calidad del producto
3. Buena atención
4. Variedad de marcas
5. Rapidez en el servicio
6. Amplio stock
7. Facilidades de pago

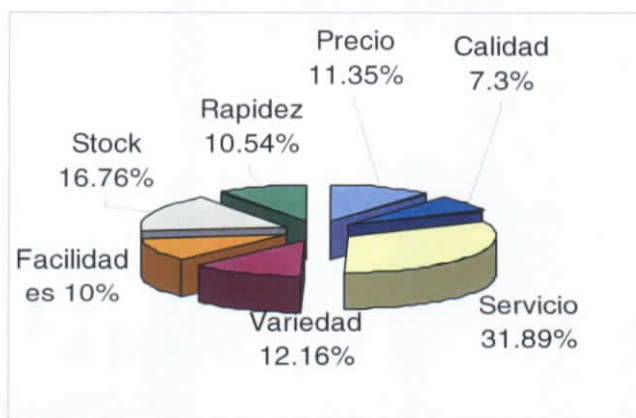
Tabla 4.10. Exigencias del Cliente

ALTERNATIVAS	F	%
a Amplio stock	42	11.35
b Calidad	27	7.3
c Atención al cliente	118	31.89
d Variedad	45	12.16
e Rapidez	39	10.54
f Buenos Precios	62	16.76
g Facilidades de pago	37	10
TOTAL	370	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Gráfico 4.10. Exigencias del Cliente



Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena

Análisis e interpretación:- Los consumidores al momento de realizar sus compras prefieren la opción precio con el 31.89%.

En relación a los requerimientos de los clientes para la empresa el servicio es el factor clave para captar mayor número de clientes, seguido por los buenos precios y la variedad de productos con un amplio stock de mercadería.

4.2. Conclusiones de la Investigación de Campo

El 81% de los encuestados, es decir la mayoría afirma no conocer la misión de la empresa, lo que indica, que Tracto Repuestos Diesel no ha difundido de manera adecuada una misión clara y exacta. (Preg. 1)

El 92% de los encuestados indica no conocer la visión de la organización, lo que muestra que no se ha establecido una visión para el futuro de la misma. (Preg.2)

El 98% de la población encuestada no conoce los objetivos que la empresa maneja para lograr el posicionamiento en el mercado. (Preg .3)

El 73% no tiene claro lo que comprende una planificación estratégica, sus acciones y resultados a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización. (Preg. 4)

La implementación de una Planificación estratégica resultaría beneficioso para la empresa pues contribuirá al mejoramiento de la misma, según el 97% de los encuestados (Preg .5).

El 56% de los clientes, cree que el servicio que brinda la empresa es lento e ineficaz pues al momento de adquirir un repuesto existen retrasos al momento de la entrega. (Preg. 6).

El personal de ventas necesita capacitarse constantemente a fin de lograr ofrecer un mejor servicio al cliente, opina el 71% de los encuestados. (Preg.7)

Según el 66% la empresa posee en su mayoría los productos que el cliente requiere, pero demanda nuevas líneas de productos como accesorios, llanta y baterías. (Preg 8)

Se debe implementar un sistema de mejoramiento en la atención y servicio al cliente para satisfacer las necesidades de los consumidores, afirma el 98% de los encuestados. (Preg 9)

Los clientes exigen de la empresa una excelente atención, precios competitivos, variedad y stock de mercadería. (Preg 10)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecen varias conclusiones, las mismas que se señalan a continuación:

- La empresa Tracto Repuestos Diesel no tiene correctamente definida su misión, visión y objetivos empresariales por falta de una planificación estratégica adecuada.
- La Planificación Estratégica constituye una guía práctica a ser aplicada en la empresa Tracto Repuestos Diesel, la misma que permitirá solucionar las dificultades y poder tomar decisiones para enfrentar el mercado cada vez más competitivo y proyectar a la empresa al proceso de cambio, propiciando el desarrollo de la misma.
- Tracto Repuestos Diesel brinda un servicio ineficaz al cliente pues no cumple con las expectativas que este tiene.

- Se pudo determinar que la falta de capacitación al personal de ventas provoca la insatisfactoria atención al cliente.
- La empresa no cuenta con un inventario de mercaderías apropiado para ofrecer al consumidor.
- El cliente exige de la empresa una adecuada atención, precios competitivos variedad y un amplio stock de productos de calidad.

5.2. Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones, producto del análisis de los resultados del trabajo investigativo y con relación al marco teórico revisado, se detallan a continuación las siguientes recomendaciones:

Implantar en cada uno de los colaboradores la misión, visión y objetivos empresariales a fin de lograr una acertada cultura organizacional que fortalezca el trabajo en equipo y mejore la atención al cliente.

La elaboración de una Planificación Estratégica en la empresa permitirá conocer las diferentes aspiraciones de los miembros de la misma, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conociendo cuales son los problemas que deben resolver para alcanzar las metas.

Crear conciencia e interés en cada uno de los empleados de la empresa de su valiosa colaboración en la obtención de servicio eficiente a través de capacitaciones permanentes, responsabilidad y amor por lo que hacen.

Invertir capital en la adquisición de mercadería a fin de mantener inventarios adecuados para servir al cliente.

Incrementar líneas de productos complementarias en lo que refiere a accesorios, llantas, baterías para camiones.

Buscar proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título de La Propuesta

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL PARA EL PERIODO 2007 – 2010.

6.2. Beneficiarios

Clientes internos y externos de la empresa Tracto Repuestos Diesel.

6.3. Antecedentes de La Propuesta

La investigación realizada en torno a la elaboración de la planificación estratégica para la implementación en la empresa Tracto Repuestos Diesel de la ciudad de Ambato, permitió extraer algunas conclusiones que se constituyen en antecedentes de la presente propuesta, entre las cuales sobresalen:

La empresa carece de planificación estratégica y la administración actual es empírica.

Con respecto a la comunicación entre los diferentes departamentos existe falencias y por ende ocasiona problemas en el flujo de información.

La atención y servicio es deficiente con respecto a los requerimientos del cliente.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Disñar una propuesta viable orientada a la implementación de una Planificación Estratégica en la empresa Tracto Repuestos Diesel, con base en el mejoramiento del Servicio y Atención al cliente.

6.4.2. Objetivos Específicos

Reformular la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y políticas de la institución, con el fin de definir el camino y acciones en el horizonte a mediano y largo plazo.

Proponer la implementación de una eficiente la Planificación Estratégica a fin de obtener resultados positivos para la empresa.

Establecer indicadores de evaluación y control para que la Planificación Estratégica se ejecute en la empresa “Tracto Repuestos Diesel”.

6.5. Ubicación Sectorial y Física

Nombre del proyecto: “Propuesta de diseño de una Planificación Estratégica para la empresa Tracto Repuestos Diesel para el periodo 2007 – 2010.

Nombre de la empresa: Tracto Repuestos Diesel.

Filial / jurisdicción:	Principal/ Ambato
Ubicación:	Avenida Los Andes 4-38 y Av. El Rey.
Actividad:	Comercialización de repuestos para camiones.
Investigador:	Lorena Fernanda Jiménez Segura
Asesor:	Ing. Com. Erick Cepeda Acosta, Mg.

6.6. Justificación

La Planificación Estratégica se encuentra involucrada en todos los aspectos de la vida humana y concierne a cada actividad en que se participa, ya sea como individuo o formando parte de un grupo. El hecho es que toda empresa tiene que estar sometida a cambios. Esto saben la mayor parte de los empresarios, ya que con la creación de nuevos conceptos y técnicas para adaptar a sus empresas a las complejas situaciones de la actualidad, se hacen necesarias más cambiante sea el entorno y más fuerte la competencia.

La Planificación Estratégica debe utilizar un proceso adecuado, en el que no se pueda separar el diseño de la implantación. El pensamiento estratégico establece que debe ser aplicado constantemente.

Además, la información necesaria para el buen pensamiento estratégico es igualmente vital para fijar precios, innovar productos, y otros en una palabra para dirigir la empresa.

La base del éxito se sustenta en la Planificación Estratégica, sin planes la empresa se encuentra en manos del destino y con el máximo de posibilidades de fracasar, por ello resulta necesario tomarse todo el tiempo posible para fijar cuidadosamente los objetivos a cumplir antes de realizar cualquier actividad.

Por otra parte, la calidad en la atención y servicio al cliente es un concepto que importa tanto a los actores del proceso (empresa), como a los gobiernos, y también a los empresarios y empleadores que necesitan mantener un ritmo de desarrollo económico y para ello requieren de un buen trato, ya que son los usuarios y razón de ser de las empresas.

6.7. Factibilidad

La investigación propuesta se la considera factible de ejecutarla, dado que los recursos humanos, materiales y financieros están al alcance de la investigadora, además se cuenta con la aceptación del nivel gerencial de la empresa, ya que existe la predisposición del personal operativo, de apoyar al desarrollo y ejecución de la misma. Además lo que propongo es factible de realizar y servirá de guía para lograr la implementación de una Planificación Estratégica para la empresa Tracto Repuestos Diesel. De allí que la importancia de la propuesta está determinada por:

La necesidad de implementar una adecuada Planificación Estratégica para generar cambios administrativos que logren mejorar el servicio y la atención al cliente.

El establecimiento de nuevos modelos de conducta entre los empleados de la organización con relación a sus funciones, sobre la base del sistema de mejoramiento de procesos en atención al cliente.

El fortalecimiento de la empresa a través del cumplimiento de las responsabilidades de cada actor.

6.7.1. Factibilidad Administrativa

La factibilidad administrativa está enfocada directamente a las fortalezas y debilidades con respecto a la comunicación, colaboración, control, espíritu innovador y la resistencia al cambio con la que cuenta el Nivel Administrativo.

Para este análisis, se tomó en cuenta las fases de la administración que son: planificación, organización, dirección y control.

En cuanto a la planificación la empresa Tracto Repuestos Diesel, se caracteriza por la definición de metas para alcanzar objetivos a mediano plazo.

En la organización, la empresa Tracto Repuestos Diesel cuenta con una estructura Orgánica – Funcional que lamentablemente no se cumple a cabalidad, puesto que los diferentes niveles desconocen las tareas de su puesto o área de trabajo, lo que ocasiona que cada miembro cumpla con sus obligaciones.

El factor dirección en la empresa se desarrolla mediante el seguimiento de acciones o actividades establecidas par alcanzar objetivos. La gerencia se encarga

personalmente de realizar este tipo de seguimiento mediante diálogos y trabajo en equipo con el fin de guiar al personal para la consecución de las metas.

En el control la empresa Tracto Repuestos Diesel se establece objetivos trimestrales que son controlados permanentemente por el gerente de la organización, quien evalúa el desempeño de los colaboradores y propone cambios.

6.7.2. Factibilidad Legal

El funcionamiento de Tracto Repuestos Diesel, por ser una empresa que está actuando lícitamente en la sociedad, crea factibilidad legal en la propuesta.

6.7.3. Factibilidad Económica

Tracto Repuestos Diesel es una empresa comercial que cuenta con un capital privado, lo que hace factible emprender un proyecto de mejoramiento con la aplicación de una Planificación Estratégica, que ayude a mejorar niveles de rentabilidad de la empresa.

6.8. Fundamentación Científico - Técnica

Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

(ROBBINS, 2005:180), afirma que "La Planificación Estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el desempeño a largo plazo de la organización".

No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

El Proceso de la Administración Estratégica

Cuando una administración intenta desarrollar su estrategia, la administración a nivel superior pasa a través de una actividad llamada proceso de administración estratégica. Este proceso incluye la planeación estratégica, implementación y evaluación.

¿Cómo funciona el proceso de planificación estratégica?

Con el fin de desarrollar su estrategia, el primer paso para los miembros de la organización es identificar la misión actual de la organización, su visión, y políticas.

Definir la misión obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos o servicios.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?

Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?

Mercados - ¿compite la institución geográficamente?

Preocupación por supervivencia y mejoramiento.

Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Visión

Constituye la razón de ser de la organización. La visión se define como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de tres o cinco años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

Debe ser formulada por líderes

Dimensión de tiempo

Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores

Amplia y detallada

Positiva y alentadora

Debe ser realista en lo posible

Comunica entusiasmo

Proyecta sueños y esperanzas

Incorpora valores e intereses comunes

Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico

Logra sinergismo

Debe ser difundida interna y externamente

Valores Corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad. (CEPEDA, 2006)

Luego, la administración de cada organización necesita analizar su ambiente (paso2), la organización debe tener el conocimiento preciso de lo que está pasando en su ambiente y cuando está consciente de las tendencias importantes que puedan afectar sus operaciones. Después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha aprendido de las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas a las que se enfrenta (paso3).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

Los cambios del entorno (culturales, demográficos)

Los recursos (tecnológicos, avances científicos)

Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, Información y participación)

Las políticas públicas y prioridades del sector

El riesgo de factores naturales

La competencia

Las regulaciones

Condiciones diversas

Luego se analiza el interno de la empresa, es decir los recursos internos (paso 4).
¿Qué habilidades y aptitudes tienen los empleados de una organización? ¿Cuál es posición efectiva de la compañía? ¿Cómo percibe el público a la organización y a la calidad de sus productos o servicios?.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este estudio comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Este análisis nos lleva a la valoración clara de las fortalezas y debilidades de la organización (paso 5).

La fusión de las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades se denomina el análisis FODA que identifica una posición conveniente en la cual pueda funcionar la organización (paso6).Luego se procede a definir los objetivos estratégicos.

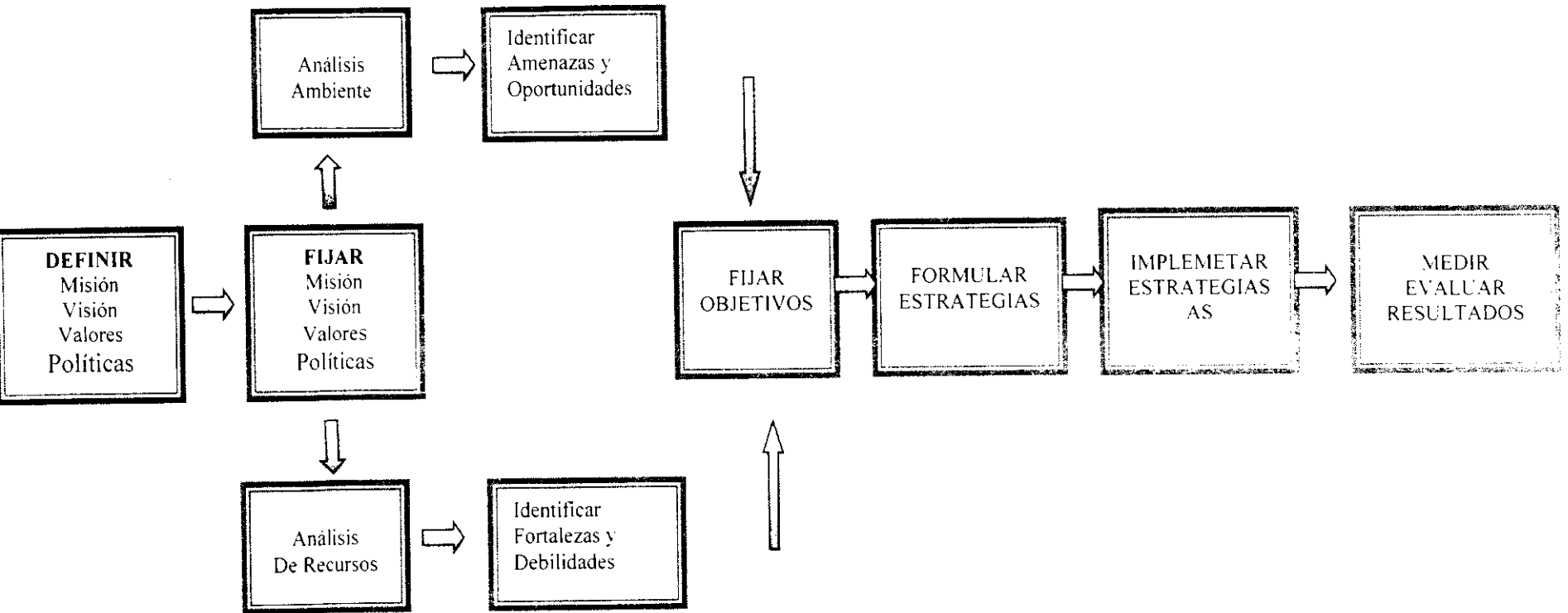
Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

Después de haber realizado este análisis, se procede a formular las estrategias para todos los niveles de la organización (paso 7). La administración necesita desarrollar y evaluar estrategias alternas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel lo que permitirá a la organización aprovechar mejor los recursos y las oportunidades disponibles en el ambiente.

Este paso se completa cuando la administración ha desarrollado un conjunto de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva (paso 8). Esto es, la administración buscará colocar en posición a la organización para que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere de una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas en la competencia dentro de la industria en la que opera la empresa (paso 9).

Porter propuso que la administración debe seleccionar una estrategia que de una ventaja competitiva a su organización. La administración puede elegir de entre tres estrategias: costo-liderazgo (producto bajo costo), de diferenciación (único o diferenciado en un mercado generalizado) y de enfoque (único o diferenciado en un mercado limitado). La estrategia que la administración elija depende de las fortalezas de la organización y de las debilidades de su competidor.(ROBBINS y DE CENZO 1996:70)

Gráfico 6.1. Proceso de Planificación Estratégica



Autor: ROBBINS y DE CENZO: 1996 70

6.9. Desarrollo de la Propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL PARA EL PERIODO 2007-2010.

6.9.1. Misión de la empresa Tracto Repuestos Diesel

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos y servicios de calidad, a un precio competitivo; a la vez satisfacer las necesidades de rentabilidad de la organización; todo esto en base a la experiencia, y especialización de nuestro equipo de trabajo.

6.9.2. Visión de la Empresa Tracto Repuestos Diesel

En los próximos años la empresa Tracto Repuestos Diesel será una empresa líder en la comercialización de repuestos para camiones en el centro del país con una excelente organización administrativa y organizacional siempre preocupada en brindar a sus clientes productos y servicios de calidad.

6.9.3. Valores

Valores Humanos

La empresa mantendrá como práctica permanente la aplicación de valores democráticos, respeto a la dignidad humana, solidaridad y compromiso social, fortalecimiento de la autoestima y auto evaluación, desarrollo de la creatividad y del espíritu crítico constructivo y de la vocación del servicio en todas las órdenes del quehacer humano, así:

Respeto por los individuos y aprecio de las contribuciones que pueda hacer cada uno.

Aceptación y valoración de la diversidad.

Interés y trato justo para los individuos en el manejo de cambio de negocio.

Igual oportunidad para que cada empleado alcance su potencial.

Valores Éticos

El comportamiento de todos aquellos que forman parte de la Institución estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia.

Valores Morales

Toda acción y/o actividad que se desarrolle al interior de la empresa estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias, con visible manifestaciones de responsabilidad integral, respecto al nivel directivo, tolerancia a los criterios y opiniones individuales, que serán compartidos con compañeros de trabajo y/o clientes de la organización.

Comportamiento Laboral

El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la empresa, serán características indispensables de los empleados de la empresa. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la organización alcance ventajas competitivas frente al resto de competidores.

Ganancias para dar soporte al crecimiento a largo plazo.

Consistentemente superior a la competencia.

Compromiso con el mejoramiento continuo

Talento Humano

El talento es patrimonio fundamental de la empresa, por lo cual se considera necesario, ofrecer oportunidades de desarrollo, brindar alternativas de crecimiento dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia, así como también aplicar una retribución justa.

6.10. Análisis del Ambiente

6.10.1. Análisis Macro

Entorno Económico

La economía ecuatoriana está basada en algunos indicadores importantes como son: La población del país es de 12'156.608 habitantes; distribuidos en una superficie de 272.045 Km². La producción (Producto Interno Bruto) PIB representa en US \$44.4 (en miles de millones), el crecimiento económico (Crecimiento del PIB) reflejado en el 2.7%, la inflación que se encuentra en el 2.19 y el desempleo (Tasa de Desempleo) expresado en el 9.93. (Julio 2007). (Según datos del INEC 2005).

Considerando lo expuesto anteriormente, la economía desde su elevada magnitud exige un sobre esfuerzo empresarial incompatible con la ineficiencia de los servicios públicos y resta recursos para inversión social y la obra pública, impidiendo de este modo impulsar el crecimiento de la economía y la generación de un ambiente propicio para que fluya la inversión y las empresas puedan generar trabajo y pagar mejor a sus trabajadores.

Entorno Político

Con la instauración del nuevo gobierno, se percibe signos de cambio en el escenario político, la iniciativa de construir una patria nueva basada en la justicia para todos con la reforma de la constitución a través de la conformación de una Asamblea Constituyente, genera expectativas en todos los sectores pues existe un clima de incertidumbre por la reforma de leyes, estatutos y reglamentos.

Entorno Demográfico

La última medición del INEC en el 2005, da como resultado una tasa de desempleo del 7.9%, situando a la PEA (Población Económica Activa) con 4'290.356 habitantes mostrando un ligero crecimiento con relación al 2004.

A estos datos se considera información de un gran índice de emigrantes que constantemente salen del País en busca de mejores posibilidades de vida. Además, es necesario considerar que la mayoría de la población pertenece al género femenino.

Entorno Socio – Cultural.

La sociedad ecuatoriana no cree en los cambios, lamentablemente no confía en el Gobierno, ni en la Banca Privada. Tiene una idea errada de que el bienestar está fuera del País, llevando este efecto al deterioro del núcleo familiar.

Culturalmente, las empresas privadas intentan rescatar y realzar las creencias de la población a través de campañas publicitarias que fomentan el desarrollo turístico, pero su alcance es pormenorizado, si se considera que los beneficios económicos que genera este fenómeno no se ve reflejado en las necesidades de la población.

6.10.2. Análisis Micro

Empresa

Tracto Repuestos Diesel desarrolla sus actividades en la ciudad de Ambato, la misma que según el censo realizado por el INEC en el 2001 cuenta con una población de 297.001 habitantes más o menos estables, y con los transitorios llega a los 400.000 habitantes, especialmente los días en que se realiza la Feria de Ambato, feria muy conocida a nivel nacional, la misma que convoca a múltiples sectores del País; su extensión territorial es de 1.200Km². El ingreso per cápita mensual por habitante es de US \$125.00.

Cabe indicar que el lugar específico donde se desenvuelve este tipo de negocios es el la Av. El Rey entre la Av. 12 de Noviembre y Av. Los Andes.

Tomando en cuenta los datos anteriores, se manifiesta que la empresa está ubicada estratégicamente pues existe gran flujo de personas que buscan comprar repuestos para sus vehículos. Aunque el ingreso per cápita de cada persona es relativamente inferior a todas sus necesidades, se conoce que utilizan su camión como fuente de trabajo, por tanto se considera necesario la compra de piezas y partes para mantener su vehículo en condiciones óptimas.

Compradores

Desde la creación de la empresa en el año de 1.993 se ha producido un incremento permanente de clientes, tanto de la zona central del país, como de la región amazónica; así como, de instituciones privadas y públicas.

Con la llegada de un nuevo competidor a la ciudad es necesario brindar un producto de calidad acompañado de un buen servicio, así el cliente establecerá lazos comerciales con la empresa.

Competidores

En el sector en el que se desenvuelve la empresa Tracto Repuestos Diesel existen dos competidores a mencionar:

Repuestos para camiones americanos Truck Diesel

Repuestos para camiones americanos Full Diesel

El factor relevante y competitivo de Truck Diesel es que, es una empresa que importa sus propios productos por tanto su precio de venta al público es bajo, se encuentra situado en la ciudad de Latacunga. Mientras que, la empresa Full Diesel establecida en la ciudad de Ambato, no constituye una competencia fuerte para Tracto Repuestos Diesel ya que es una organización nueva, posee un escaso stock de repuestos y maneja precios altos con relación a otros proveedores.

Sustitutos

Los productos que comercializa Tracto Repuestos Diesel no tienen sustitutos, ya que la competencia oferta repuestos similares.

Proveedores

La empresa mantiene relaciones comerciales con las principales empresas distribuidoras de repuestos para camiones a nivel nacional, como son : Importadora Rolortiz (Cuenca) , Trailer Repuestos e Imcospet (Quito), Importadora Herrera

(Guayaquil) las cuales ofrecen productos de las principales marcas reconocidas internacionalmente como: Cummins, FpDiesel, Euroricambi, Illinois, Pai, etc.

Intermediarios

La relación tanto con proveedores de los productos como con los clientes, es directa por parte de la empresa.

Gráfico 6.2. Cinco Fuerzas de Porter



Autor: PORTER, M

6.10.3. Matriz de Impactos: Oportunidades y Amenazas

El análisis de la matriz de impactos de oportunidades y amenazas se basa principalmente en todas aquellas actividades que producen beneficios y riesgos para la empresa.

Luego de mantener una reunión con los miembros de la organización se determinó el puntaje que cada factor merece de acuerdo al grado de relevancia que este tiene y se estableció tres niveles de ponderación Bajo (1), Medio (2), Alto (3).

Matriz 6.1. Análisis Externo

FACTORES RELEVANTES DE PONDERACION	OPORTUNIDADES		
	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Ubicación comercial	0.25	2	0.50
Credibilidad en el servicio	0.30	3	0.90
Reconocimiento e imagen	0.20	3	0.60
Ausencia de competidores directos	0.10	1	0.10
Estabilidad precio de los productos	0.15	2	0.30
	1.00	11	2.40

Fuente: Entrevista realizada al gerente y empleados.
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Ref.: Alto (3), Medio (2), Bajo (1)

FACTORES RELEVANTES DE PONDERACION	AMENAZAS		
	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Pérdida de clientes	0.15	2	0.30
Recesión económica	0.25	3	0.75
Competencia desleal	0.25	3	0.75
Clientes de bajo recursos económicos	0.05	1	0.05
Proveedores que ofrecen bajos márgenes de utilidad	0.25	3	0.75
Incremento de impuestos	0.05	2	0.10
	1.00	14	2.70

Fuente: Tracto Repuestos Diesel.
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Ref.: Alto (3), Medio (2), Bajo (1)

Análisis de la Matriz

Al hablar de beneficios se refiere a las oportunidades mismas que vienen de afuera y que si son aprovechadas eficientemente ayudan a que la empresa siga creciendo.

Para el caso de Tracto Repuestos Diesel estas son: credibilidad en el servicio, reconocimiento e imagen y ubicación comercial; las mismas que alcanzan una ponderación mayor; por esta razón la empresa debe estar alerta a los cambios externos ya que estos influyen para el desarrollo de la misma.

En el caso de las amenazas, Tracto Repuestos Diesel debe tener un concepto claro de lo que estas significan; sobre todo cuando se refiere a la competencia desleal, a una eventual crisis económica que produce un incremento inevitable de precios de los repuestos y debe tomar muy en cuenta la lentitud que existe en la cadena de distribución entre proveedores y la empresa.

Finalmente, con este análisis se manifiesta que la empresa Tracto Repuestos Diesel debe aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas, ya que en el momento de tomar una decisión se enfatizará la satisfacción de los clientes y el bien de los colaboradores.

6.11. Análisis de Recursos Internos

6.11.1. Análisis de la Situación Actual de la Entidad.

En la actualidad la competencia ha obligado a reorganizar sus actividades para poder sobrevivir, reorientar hacia el cambio, hacer frente a los competidores y adaptarse a las nuevas situaciones que involucren los nuevos enfoques de competitividad, globalización, justo a tiempo, atención al cliente, y configurar la cadena de valor para crear una ventaja competitiva sostenible a corto, mediano y largo plazo de costos y tecnología frente a todos los consumidores los mismos que se traducen en beneficios económicos y sociales.

Por lo tanto saber detectar oportunidades, discernir su importancia y el futuro de los posibles resultados a obtener en su aprovechamiento, forman claramente parte de un ejercicio empresarial, que se deberá complementar con una actitud estratégica cuya calidad marcará la diferencia con los rivales en el mercado.

6.11.2. Identificación de Clientes Externos y Determinación de sus Demandas

Las demandas de los clientes externos deben ser identificadas y valoradas durante el diagnóstico estratégico, para lo que se requerirá de la observación, permitiendo delinear objetivos tendientes a satisfacer, esas expectativas.

En la ciudad de Ambato existen muy pocas empresas comercializadoras de repuestos y piezas para camiones americanos , por tanto Tracto Repuestos Diesel provee de sus productos a un buen número de clientes de la zona central y oriental del país siendo estos personas naturales ,jurídicas, instituciones privadas, públicas, cooperativas, etc.

Los datos que se expresan como demandas de clientes externos han sido obtenidos de la base de datos que la empresa maneja.

Demanda de los Clientes externos

- Productos de Calidad
- Entrega Oportuna
- Precios bajos
- Asesoría técnica
- Variedad de marcas de productos
- Líneas de Crédito
- Amplio stock en repuestos
- Garantía del producto

6.11.3. Identificación de Clientes Internos y Determinación de sus Demandas.

Dentro de los clientes internos identificamos al gerente propietario y a sus colaboradores, piezas fundamentales en el desarrollo de las actividades de la organización, ya que a través de su esfuerzo logran que la empresa permanezca en el mercado, por tal motivo se les debe proporcionar estabilidad laboral, sus ideas y opiniones sobre problemas que afectan a su ambiente laboral deben ser escuchados ya que esto repercute indudablemente en el desarrollo adecuado de la actividad comercial. A través de entrevistas examinaremos con profundidad aquellas acciones que afectan negativamente a Tracto Repuestos Diesel antes de emprender un proceso de mejoramiento.

Las demandas que están a continuación se las obtuvo a través de una entrevista con el personal de la empresa.

- Excelente ambiente de trabajo
- Remuneración acorde a su trabajo
- Capacitación
- Estabilidad laboral
- Incentivos económicos.

6.11.4. Matriz de Impactos: Fortalezas y Debilidades

El análisis de la matriz de impactos de fortalezas y debilidades muestra las actividades que la organización hace y no hace bien, así como los recursos que tiene o no para desarrollar su gestión comercial.

Luego de mantener una reunión con los miembros de la organización se determinó el puntaje que cada factor merece de acuerdo al grado de relevancia que este tiene y se estableció tres niveles de ponderación Bajo (1), Medio (2), Alto (3).

FACTORES RELEVANTES DE PONDERACION	DEBILIDADES		
	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Desconocimientos general de una Planificación estratégica	0.25	3	0.75
Falta de capacitación en atención y servicio al cliente	0.25	3	0.75
Reducida utilidad por producto	0.10	2	0.20
Reducido stock de repuestos	0.10	3	0.30
Poca variedad de marcas de repuestos	0.10	2	0.20
Extensa cartera de cliente deudores	0.10	2	0.20
Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones	0.10	1	0.10
	1.00	16	2.50

Matriz 6.2. Análisis Interno

FACTORES RELEVANTES DE PONDERACION	FORTALEZAS		
	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Larga Permanencia en el mercado automotriz	0.25	3	0.75
Personal capacitado en la venta de repuestos	0.30	3	0.90
Líneas de Crédito flexibles	0.25	3	0.75
Garantía del producto	0.05	2	0.10
Estabilidad laboral	0.05	1	0.05
Capital propio	0.10	2	0.20
	1.00	14	2.75

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Ref.: Alto (3), Medio (2), Bajo (1)

Ref.: Alto (3), Medio (2), Bajo (1)

Análisis de la Matriz

El análisis de la matriz de impactos de fortalezas y debilidades de la empresa Tracto Repuestos Diesel manifiesta algunos aspectos favorables, entre ellos: indica a los

vendedores con conocimientos técnicos sobre repuestos para camiones, la larga permanencia de la empresa en el mercado, el capital y la excelente relación laboral. Sin embargo; pese a que la empresa se encuentra en una situación estable, se observan puntos débiles en cuanto a que: es general el desconocimiento de una adecuada planificación estratégica, lo que conlleva a mantener procesos inadecuados de atención y servicio al cliente.

Es necesario recalcar que la empresa no cuenta con un stock amplio de repuestos debido a la gran cantidad de ítems que existen en cada marca de vehículo pesado.

6.11.5 Análisis de la Competencia

Los miembros de la empresa determinaron mediante un análisis los factores más relevantes a ser medidos con respecto a la competencia y determinó tres niveles de ponderación Bajo (1), Medio (2), Alto (3).

Matriz 6.3. Matriz Perfil Competitivo

FACTORES RELEVANTES DE PONDERACION	PONDERACION	EMPRESAS					
		TRACTO REPUESTOS DIESEL		FULL DIESEL		TRUCK DIESEL	
		CALIF	RESULTADO PONDERADO	CALIF	RESULTADO PONDERADO	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Precio	0.50	2	1.00	1	0.50	3	1.50
Servicio	0.25	1	0.25	1	0.25	2	0.50
Stock de Repuestos	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
Posicionamiento	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	8	1.75	4	1.00	9	2.50

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2007)

Ref: Alto (3), Medio (2), Bajo (1)

Análisis de la Matriz

Analizando la competencia, la empresa Tracto Repuestos Diesel refleja que el factor relevante y en el que tiene falencias; es el relacionado con el servicio que otorga al cliente y el precio a los cuales comercializa los productos; lo que a la vez influye en el posicionamiento que tiene en el sector en el que se desenvuelve.

6.12. Análisis FODA

Es necesario recurrir a la determinación de la situación actual en la que se encuentra la empresa Tracto Repuestos Diesel; por tal motivo se considera la aplicación del diagnóstico a través de la Matriz FODA.

El FODA es una herramienta que sirve para diseñar un cuadro de la situación actual de la empresa Tracto Repuestos Diesel, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que respalde la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas en la organización. Este perfil permite a la empresa Tracto Repuestos Diesel identificar y valorar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; partiendo de este punto se estará en la capacidad de determinar si una fuerza que se encuentra en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

De acuerdo a la información obtenida de la Matriz, se procede al respectivo análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada una de las fuerzas internas y externas que tienen relación con la Empresa Tracto Repuestos Diesel.

Se pondera el impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que determina el éxito o fracaso de la empresa Trato Repuestos Diesel.

Se realiza la interpretación de la Matriz, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las mismas que coadyuvarán al análisis en mención.

Considerando el análisis de los resultados utilizados en esta herramienta se procederá a la búsqueda de estrategias que permitan el desenvolvimiento de los objetivos propuestos.

Matriz 6.4. FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de Clientes 2. Recesión económica 3. Competencia desleal 4. Clientes de bajo recursos económicos 5. Proveedores que ofrecen reducido margen de utilidad. 6. Mano de Obra poco especializada en mecánicas de la ciudad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación comercial 2. Credibilidad en el servicio 3. Reconocimiento e Imagen 4. Ausencia de competidores directos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Larga Permanencia en el mercado automotriz 2. Personal capacitado en la venta de repuestos 3. Líneas de Crédito Flexibles 4. Estabilidad laboral 5. Capital Propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos proveedores de repuestos que brinden al distribuidor mejores márgenes de utilidad y variedad de productos (F5, A5) • Ofrecer capacitación técnica permanente al personal de ventas para evitar la pérdida de clientes. (F2.A1) • Incentivar al personal dándole estabilidad laboral para evitar la recesión económica (F4, A2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la imagen de la empresa en su mercado objetivo para captar un mayor número de clientes(F1, O4.O5) • Aprovechar la capacitación técnica del personal de ventas para incrementar credibilidad y confianza en el cliente (F2.O3) • Proporcionar mejores servicios y productos para clientes de la zona central y oriental del país. (F2.F3.F4.O2)
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimientos general de una Planificación Estratégica 2. Falta de capacitación en atención y servicio al cliente. 3. Reducida utilidad por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan estratégico adecuado para mejorar la competitividad de la empresa (D1.D7.A1.) • Capacitar a los miembros de la empresa sobre la importancia del servicio al cliente para poder atender sus expectativas.(D2.A1.A3). • Comercializar diferentes líneas de productos en precio , marca, y variedad para impedir la propagación de un mercado informal y desleal (D3.D4,D5, A3.A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar proyectos estratégicos para aprovechar la ubicación comercial (D1.O1) • Adquirir productos en diversas marcas y precios para aprovechar el liderazgo de la empresa en la zona. (D4.D5.O4) • Implementar en la empresa un plan de marketing a fin de captar más clientes del transporte pesado. (D2.O1)

<p>4. Reducido stock de repuestos</p> <p>5. Poca variedad de marcas de repuestos</p> <p>6. Extensa cartera de clientes deudores.</p> <p>7. Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Implementar políticas de crédito de acuerdo a las condiciones económicas del cliente.(D6.A4)
--	--

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaboradopor:JIMENEZ.Lorena(2007)

6.12.1. Análisis de la Matriz FODA

Cada una de las estrategias que se encuentran en la Matriz FODA son el resultado del cruce entre: fortalezas y oportunidades (F.O.), amenazas y fortalezas (A.F.), debilidades y oportunidades (D.O.); amenazas y debilidades (A.D.). Las mismas que han sido analizadas de una manera detallada, con el propósito de tener una idea clara de cómo se encuentra la empresa actualmente, y de qué forma ayudará la creación de estrategias para mejorar su desarrollo.

Es importante indicar que las estrategias presentadas en dicha matriz, constituyen acciones que ayudan al logro de los objetivos de la empresa, por ende a ser realidad los resultados esperados al momento de definir los proyectos estratégicos.

6.13.Determinación de Objetivos

Objetivo

- Concretar la negociación con nuevos proveedores durante el 2008.

Estrategia

- Buscar nuevos proveedores de repuestos que brinden al distribuidor mejores márgenes de utilidad y variedad de productos.

Tabla 6.1 Plan de Acción (Semestre Enero-Junio 2008)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Buscar nuevos proveedores de repuestos que brinden al distribuidor mejores márgenes de utilidad y variedad de productos	Determinar una cartera de proveedores nacionales o extranjeros.	Gerencia General	Materiales Humanos	1 semana	50.00	Determinar el incremento porcentual de la utilidad	Obtener mejores márgenes de utilidad , a través de la comercialización de productos a precios competitivos
	Seleccionar el proveedor que brinde mejores oportunidades a la empresa.	Dpto. Ventas	Humanos	1 semana	50.00	Analizar el comportamiento de precios.	
	Realizar alianzas estratégicas	Gerencia General	Humanos Económicos	2 semanas	200.00		

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ. Lorena (2008)

Objetivo

- Brindar un servicio de calidad utilizando en forma efectiva nuestras ventajas competitivas.

Estrategia

- Diseñar programas de capacitación técnica y de servicio al cliente para incrementar el capital intelectual de la empresa.

Tabla 6.2 Plan de Acción (Semestre Julio - Diciembre 2008)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Diseñar programas de capacitación técnica y de servicio al cliente para incrementar el capital intelectual de la empresa	Realizar una investigación de los cambios e innovación de tecnología en mecánica automotriz.	Dpto. Ventas	Materiales Humanos	2 semanas	100.00	Evaluación permanente a empleados	Personal altamente capacitado.
	Indagar sobre cursos o seminarios de capacitación	Secretaría	Humanos Económicos	1 semana	50.00	Medir el grado de satisfacción del cliente.	Cientes satisfechos
	Elaboración de cronogramas periódicos de capacitación.	Gerencia General	Materiales Humanos	1 semana	1200.00		

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

Objetivo

- Aumentar la productividad del personal de Tracto Repuestos Diesel durante el periodo 2007 – 2010.

Estrategia

- Crear un sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 6.3 Plan de Acción (Semestre Enero – Junio 2009)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Crear un sistema de Gestión de Recursos Humanos	Determinar las necesidades de los clientes internos (empleados).	Gerencia General	Humanos Económicos	1 semana	-40.00	Medición de tareas realizadas por cada miembro de la empresa.	Mejor rendimiento del trabajador.
	Implementar un programa de incentivos	Gerencia General	Humanos Materiales Económicos	2 semanas	-400.00		Ambiente laboral agradable
	Crear políticas internas	Gerencia General	Materiales	2 semanas	150.00	Determinación del porcentaje de incremento en ventas	Personal altamente motivado.

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

Objetivo

- Posicionar la imagen de la empresa para captar mayor número de clientes.

Estrategia

- Diseñar un plan de marketing que mejore nuestra presencia en el mercado automotriz.

Tabla 6.4 Plan de Acción (Semestre Julio – Diciembre 2009)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Diseñar un plan de marketing que mejore nuestra presencia en el mercado automotriz.	Realizar una Investigación de mercado para conocer la situación actual de la empresa.	Dpto. Ventas	Materiales Humanos Económicos	2 semanas	250.00	Número de clientes nuevos.	Se generará una mejor imagen corporativa.
	Determinar nuestro segmento objetivo	Dpto. Ventas	Humanos	1 semana	50.00		Incremento en ventas.
	Crear un plan publicitario que posicione la imagen de la empresa.	Dpto. Ventas	Materiales Humanos Económicos	1 semana	500.00	Fidelización ventas	Actualización de la base de datos de clientes.

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

Objetivo

- Estructurar un manual de políticas de crédito.

Estrategia

- Implementar políticas de crédito de acuerdo a las condiciones económicas del cliente y de la competencia.

Tabla 6.5 Plan de Acción (Semestre Enero- Junio 2010)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Implementar políticas de crédito de acuerdo a las condiciones económicas del cliente y de la competencia.	Realizar un estudio sobre la situación económica del sector.	Dpto. Contabilidad Secretaría	Materiales Humanos Económicos	2 semanas	120.00	Tiempo máximo para el crédito.	Liquidez de la empresa
	Establecer políticas de crédito de acuerdo al tipo de cliente.	Gerencia General	Humanos	2 semanas	100.00		Incremento de ventas
	Concretar alianzas con instituciones financieras que otorguen facilidades de crédito.	Gerencia General	Humanos Económicos	6 semanas	400.00		

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ. Lorena (2008)

Objetivo

- Ampliar la cartera de productos que la empresa ofrece, para captar mayor número de clientes.

Estrategia

- Invertir capital en la adquisición de mercadería (repuestos) con mayor variedad de marcas, precios y usos.

Tabla 6.6 Plan de Acción (Semestre Julio – Diciembre 2010)

Estrategia	Actividades	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Indicadores	Resultado
Invertir capital en la adquisición de mercadería (repuestos) con mayor variedad de marcas, precios y usos.	Realizar un análisis de las necesidades de nuestro mercado meta.	Dpto. Ventas	Materiales Humanos Económicos	3 semanas	150.00	Rotación de stock	Mayor stock de repuestos
	Buscar proveedores que comercialicen los productos que la empresa necesita.	Dpto. Ventas	Materiales Humanos Económicos	2 semanas	100.00	Número de clientes satisfechos	Variedad de productos
	Adquirir repuestos en diversas marcas.	Gerencia General Dpto. Contabilidad	Humanos Económicos	4 semanas	500.00	Número de ventas realizadas	Incremento de ventas

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

6.14. Políticas de la Propuesta

Tabla 6.7. Políticas de la Propuesta

ESTRATEGIAS	POLITICAS
1. Buscar nuevos proveedores de repuestos que brinden al distribuidor mejores márgenes de utilidad y variedad de productos.	Negociar únicamente con proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos.
2. Diseñar programas de capacitación técnica y de servicio al cliente para incrementar el capital intelectual de la empresa	Todo el personal deberá participar en por lo menos dos eventos de capacitación. Se efectuará seguimientos para controlar la eficiencia en el servicio al cliente cada seis meses
3. Crear un sistema de manejo del Recurso Humano	La remuneración del personal de ventas será mediante comisión por ventas realizadas, más un bono por cumplimiento de metas.
4. Diseñar un plan de marketing que mejore nuestra presencia en el mercado automotriz	Se realizará la publicación mensual de ofertas y promociones en medios escritos regionales
5. Implementar políticas de crédito de acuerdo a las condiciones de pago, montos de compra y tipo de cliente.	Las líneas de crédito se fijarán de acuerdo al tipo de cliente y monto de compra. Se otorgará el 10% de descuento adicional a cooperativas de transporte y a instituciones gubernamentales
6. Invertir capital en la adquisición de mercadería con mayor variedad de marcas, precios y usos	La empresa debe mantener cantidades adecuadas de inventario de acuerdo a las necesidades del mercado.

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

6.15. Plan de Ejecución

Matriz 6.10. Plan de Ejecución

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Proponer al gerente de la empresa Tracto Repuestos Diesel el Plan Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> Entrega por escrito de la propuesta Solicitar una reunión de trabajo. Explicación general Despejar dudas existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Humano Gerente Autora Material Propuesta 	Lorena Jiménez
Capacitar a los miembros de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un cronograma de actividades para la capacitación. Informarle los horarios de capacitación. Seleccionar instrumentos de apoyo Sesiones de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Humano Autora Personal Material Instrumentos visuales Suministros de oficina 	Gerente General
Ejecución de la propuesta	<ol style="list-style-type: none"> Socializar la Planificación Estratégica Poner en marcha la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Humano Gerente Personal Material Propuesta Económico. 	Gerente General Empleados
Seguimiento y control del plan	<ol style="list-style-type: none"> Monitoreo en las actividades de la empresa Evaluación periódica de las actividades <p>Realizar un informe de los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Humano Autora Gerente Material Propuesta 	Gerente General

Fuente: Tracto Repuestos Diesel
Elaborado por: JIMENEZ, Lorena (2008)

6.16. Impacto

El impacto de la propuesta se reflejará en el mejoramiento de la calidad en la atención y servicio al cliente en la empresa Tracto Repuestos Diesel, buscando la excelencia en la calidad del servicio.

También los usuarios de la empresa se beneficiarán y apreciarán el mejoramiento de la atención al cliente, pues la satisfacción de los clientes externos, cumplen los objetivos y razón fundamental de la empresa.

6.18. Lineamientos para Evaluar la Propuesta

La propuesta será evaluada en el proceso, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y autoevaluación para establecer el avance de la misma, siendo por ello motivo de un seguimiento y refuerzo.

La propuesta se evaluará mediante el siguiente proceso:

Modalidades: Hetero evaluación, coevaluación y autoevaluación.

Metodología: Participativa de todos los actores del proceso.

Técnicas: Observación, encuestas

Instrumentos: Guías de Observación, cuestionarios.

Frecuencia: En forma mensual, trimestral, semestral y anual según el caso; a través de reuniones de trabajo y recopilación de datos mediante de encuestas y guías de observación.

6.17. Presupuesto para la elaboración del trabajo de investigación

Tabla 6.8. Presupuesto de Elaboración del Trabajo de Investigación

RUBRO DE GASTOS	INGRESOS	EGRESOS
Aporte del investigador	425.00	
Útiles de oficina		20.00
Material de escritorio		30.00
Uso de computador y suministros		120.00
Fichas, encuestas, entrevistas		35.00
Material bibliográfico		30.00
Internet y Transporte		90.00
Impresión y encuadernación		100.00
TOTAL EN DÓLARES	425.00	425.00

Fuente: Tracto Repuestos Diesel

Elaborado por: JIMENEZ, Lorena.(2008)

Autofinanciado por el investigador (autor de la tesis).

6.19. Conclusiones

Tracto Repuestos Diesel es una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para camiones; para una efectiva Planificación Estratégica, se debería tomar encuentra lo siguiente:

Contar con una planificación estratégica le permitirá a la empresa, adaptarse a los cambios del entorno y buscar herramientas estratégicas, para cumplir metas a corto, mediano y largo plazo.

Capacitar al personal en forma integral y permanente, permitirá servir de manera más eficiente y oportuna a los clientes, atender sus requerimientos, aspecto que contribuirá la ampliación del mercado meta..

Potenciar la posición geográfica como ventaja competitiva para obtener mayor número de clientes.

Negociar con proveedores que oferten productos de excelente calidad, marca y precio, para mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Implantar políticas de crédito para los clientes, promoverá un mejor manejo financiero de la empresa, y evitará tener una cartera vencida de clientes.

Contar con indicadores de evaluación y gestión facilitará la supervisión y consecución de proyectos, así como tomar correctivos a tiempo por parte de los directivos.

6.20. Recomendaciones

Se recomienda que se implemente el Plan Estratégico en la empresa Tracto Repuestos Diesel , con el objetivo de mejorar la atención y servicio al cliente y convertirse en una organización más competitiva y asegurar la supervivencia.

Se debe contactar de forma inmediata nuevos proveedores de repuestos que se ajusten a los requerimientos actuales de mercado.

Es prioritario reforzar continuamente la gestión de marketing de la empresa.

La capacitación al personal debe constituirse en una de las prioridades de la empresa, para mejorar el servicio al cliente.

La empresa debe invertir su capital en la adquisición de mercadería, para diversificar su stock a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aleides, Aranda. Planificación Estratégica Educativa, Imprenta Cosmos, Ecuador. 2000.
- Andersen, Arthur. Diccionario de Economía y Negocios. Editorial Espasa Siglo XXI. España. 1999.
- Ansoff, Chandler. Planeación Estratégica Administrativa”, 1999.
- Benjamin, Enrique. “Organización de Empresas”, McGraw Hill. México. 1991.
- Berry, Thomas. “Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total”, Colombia. 1994.
- Brown, Andrew. Gestión de la Atención al Cliente. Editorial Díaz de Santos S.A. España. 1992.
- Caro, Arely. La Imagen del Servicio. Editorial D’vinni. México. 2001.
- Cepeda, Erick. Asignatura de Investigación de Mercados 2da. Parte. Décimo nivel. PUCESA. Ecuador. 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Administración. Mc Graw Hill. Colombia. 2001.
- Cobra, M. Marketing de Servicios. Mc Graw Hill. Colombia. 2000.
- Hammond, Abell. “Planeación Estratégica de Mercado Problemas y Enfoques Analíticos”. Editorial Continental., 1997.
- Horovitz, Jacques. “La calidad del servicio”. Colombia. 1996.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una Perspectiva Global. McGraw-Hill. México 2004.
- Kotler, Philip. “Fundamentos de Marketing”, Pearson, Estados Unidos, 2005.
- Megginson, I. Administración Conceptos y Aplicaciones. Editorial S.A. México 1990
- Picazo, Luis y Martínez, F. Ingeniería de Servicios. McGraw Hill. México. 1991
- Porter, M. “Estrategia Competitiva” New York, 1980.

Ramírez, Roberto. Asignatura de Planificación Estratégica. Séptimo nivel. PUCESA. Ambato- Ecuador. 2004.

Robbins, Stephen. Administración, 8va Edición. 2005.

Robbins, S y De Cenzo, D. Fundamentos de administración. Prentice Hall. México 1996.

Sallnave. Fundamentos de la Administración. Planificación Estratégica, Pleiffer 1991.

Saltos, Carlos. Asignatura de Investigación de Mercados Ira. Parte. Noveno nivel. PUCESA. Ambato- Ecuador, 2005.

Wellintong, P. "Como brindar un servicio integral al cliente". Colombia. MCGraw Hill.1997.

FUENTES DE INTERNET

- es.wikipedia.org/wiki/Planificaci3n
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/
- www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente
- www.miespacio.org/cont/aula/foda
- www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla
- www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A

CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA

Ambato, 18 de Julio del 2007

Señor:

Mario Marcelo Jiménez Corrales

GERENTE GENERAL DE TRACTO REPUESTOS DIESEL.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y afectuoso saludo de quien le escribe Lorena Fernanda Jiménez Segura, el motivo de la presente tiene por objeto solicitarle de la manera más comedida se me de la facilidad y autorización para realizar una Planificación Estratégica en la empresa de su propiedad, la misma que servirá a la Obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Segura de que mi solicitud será acogida favorablemente, me despido de usted con todos los sentimientos de alta estima y consideración.

Atentamente,

Lorena Jiménez S.

ANEXO B

COMPROMISO DEL GERENTE PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Señores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Presente

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, certifico que ME COMPROMETO implementar la propuesta realizada por la señora Lorena Fernanda Jiménez Segura, en su disertación, que consiste en el DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL DE LA CIUDAD DE AMBATO en un corto plazo y debido a la calidad del trabajo.

Por la atención que tenga la presente, me suscribo.

Atentamente,

Mario Jiménez Corrales

GERENTE GENERAL DE TRACTO REPUESTOS DIESEL.

ANEXO C

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (FORMATO DE ENCUESTA 1)



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRACTO REPUESTOS DIESEL DE LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo.- Conocer el criterio del cliente con respecto a la atención y servicio que la empresa ofrece para diseñar e implementar una Planificación Estratégica que ayude al mejoramiento efectivo de Tracto Repuestos Diesel de la ciudad de Ambato.

Instrucciones: Lea con detenimiento las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas, las cuales son confidenciales. En la mayoría de las preguntas tiene que responder con una equis (X) y en las preguntas abiertas escriba una razón concreta

CUESTIONARIO

1. Conoce la misión de la empresa? (responsabilidades, atribuciones, funciones, servicios que ofrece)

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

2. Sabe usted cuál es la visión de la empresa? (Qué es lo que anhela la Empresa en el futuro?)

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

3. Conoce los objetivos de la Empresa?

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

4. Conoce lo que es una Planificación Estratégica?

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

5. Cree Usted que una Planificación Estratégica dará resultados positivos a la empresa?

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

6. Considera que la atención que la empresa brinda actualmente al cliente es?

a) Rápida y Oportuna (_)

b) Lenta e ineficaz (_)

Por qué?

7. ¿La empresa le ofrece todos los repuestos que necesita; desearia que se le ofrezcan otros, cuáles?

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

Cuáles:

8. Cree que el nivel de capacitación de los vendedores de la empresa, satisfacen sus requerimientos de servicio?

a) Sí 1. (_) b) No 2. (_)

9. Cree usted conveniente la implementación de un sistema de mejoramiento de la atención y servicio al cliente?

a) Si 1. ()

b) No 2. ()

10. Como cliente, ¿Qué exigiría usted de la empresa?

a. Buenos Precios ()

b. Calidad del producto ()

c. Buena atención ()

d. Variedad de marcas ()

e. Rapidez en el servicio ()

f. Amplio stock ()

g. Facilidades de pago ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO

Nombre del Entrevistado:.....

Cargo que desempeña:.....

Entrevistador:.....

Fecha de entrevista:.....

Objeto del estudio:.....

Preguntas

1. La empresa realiza sus actividades de acuerdo a una planificación?
2. Conoce de que trata una Planificación Estratégica?
3. Cree usted que la atención al cliente que brinda la empresa es adecuada?
4. Existe un adecuado ambiente laboral?
5. Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
6. Que nos puede indicar referente a la organización interna de la empresa
7. ¿Está satisfecho con el potencial de sus colaboradores?
8. ¿Considera justa la remuneración que percibe?
9. ¿Qué empresas son sus principales proveedores?
10. ¿Cuáles son sus actuales competidores?
11. ¿Cuál es su mayor fortaleza y mayor debilidad como empresa?
12. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el mercado?
13. ¿Cual piensa es el principal problema que enfrenta la empresa?

ANEXO E

CLASES DE NIVELES DE PLANEACION EMPRESARIAL				
NIVEL DE EMPRESA	TIPOS DE PLANEACION			
Institucional	ESTRATEGICA			
Táctico	Mercadológica	Financiera	De Producción	De Recursos Humanos
Operacional	Plan de Ventas Plan de Publicidad Plan de investigación de mercado Plan de relaciones públicas	Plan de utilidades Plan de Inversión plan de flujo de caja Plan de Ingresos	Plan de producción Plan de nuevos equipos Plan de suministro Plan de mantenimiento	Plan de carreras Plan de salarios Plan de entrenamiento Plan de reclutamiento

MODELO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

