

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa SERVIRENT fue instituida el 01 de Octubre del 2004 en la ciudad de Quito, situada en uno de los sectores más privilegiados para dicha actividad comercial como lo es el Aeropuerto Mariscal Sucre entre la Av. Amazonas y el Pasaje Amazonas.

El gestor para la creación de la empresa SERVIRENT fue el Señor Juan Alverca, el cual inició dicho proyecto con un capital de 17.500 usd., los cuales fueron invertidos en un vehículo sedan (15.900 usd) y en el arriendo del local (1600 usd).

En sus inicios la empresa estaba conformada únicamente por su fundador y un empleado, el cual se encargaba del mantenimiento y entrega del vehículo a los clientes en el lugar acordado, pero a través de los años SERVIRENT ha conseguido posicionarse en el mercado como una empresa estable, brindando un servicio de calidad.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

SERVIRENT es una empresa de servicios, que se dedica al alquiler de automóviles sedan, mini van, coupe, carros 4x4 todo terreno y vehículos 4x2.

El segmento de mercado al cual se enfoca esta empresa está conformado en su totalidad por personas naturales residentes en el país, de una clase media y media – alta, ya que la empresa ofrece únicamente vehículos de marcas reconocidas en el mercado y la mayoría son modelos de los últimos años.

La empresa SERVITENT se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, pero ofrece sus servicios a nivel nacional, entregando el vehículo en cualquier parte del país, donde este sea requerido por el cliente.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

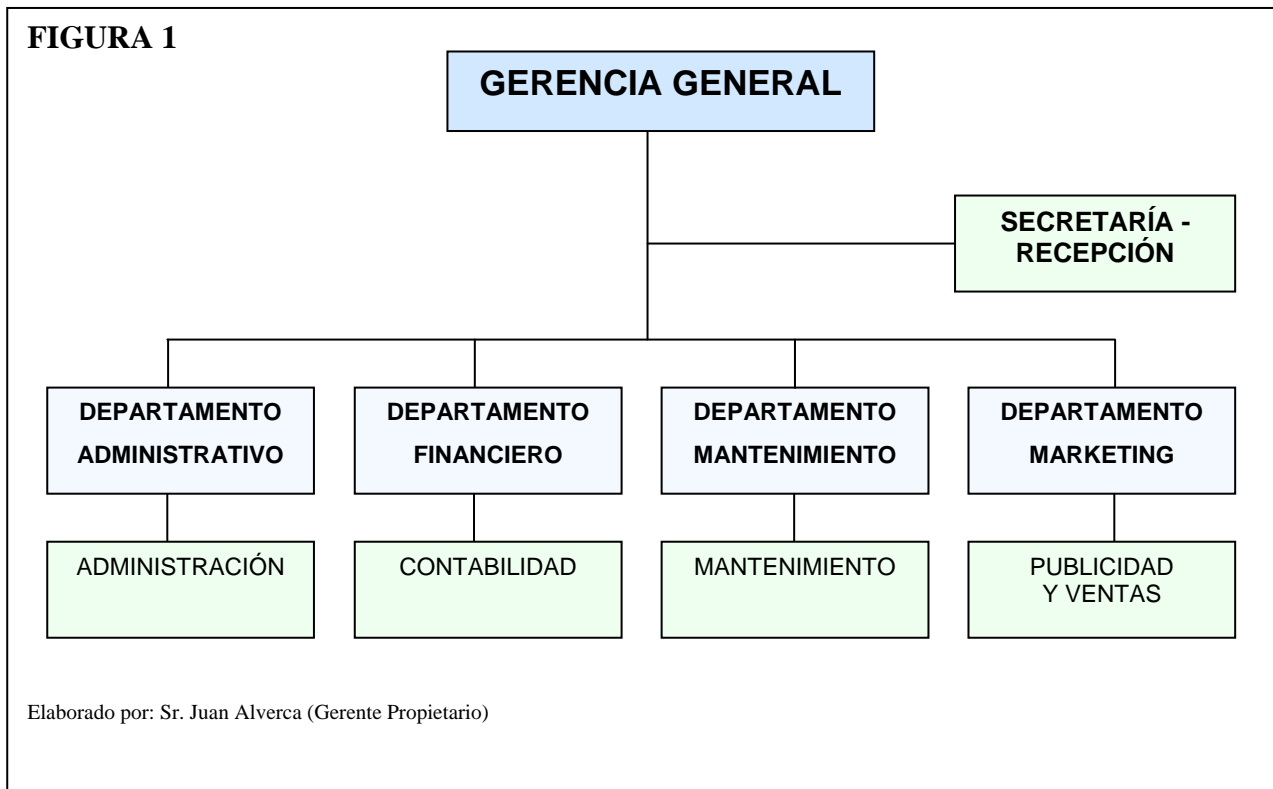
SERVIRENT es una empresa pequeña, a pesar de ello sus departamentos están claramente definidos, contando de esta manera con el recurso humano necesario para desempeñar eficazmente su actividad.

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Juan Alverca
Jefe Administrativo	Rodrigo Venegas
Agentes Counter	Eduardo Carrera Germania Segovia
Contador	Henry López
Secretaria / Recepcionista	Angélica Meneses
Jefe de Mantenimiento	Manuel Alverca

ELABORADO POR: Mónica Gavilanes

Organigrama Estructural

En la Figura 1 se describe el organigrama estructural de la empresa:



1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la constante evolución del mercado y a los altos estándares de exigencia de los clientes con respecto a marcas y modelos de los vehículos, es indispensable que la empresa SERVIRENT cuente con un modelo de gestión estratégico, ya que le permitirá enfocar plenamente su trabajo hacia la consecución de resultados positivos.

Mediante el empleo del Diagrama de Kaoru Ishikawa se pudieron identificar las siguientes causas:

- Debido al desconocimiento sobre la existencia y empleo de esta herramienta administrativa por parte de la gerencia, la empresa no cuenta con objetivos estratégicos que le permitan ser más competitiva en el mercado en que se desenvuelve.
- La falta de liderazgo que existe en SERVIRENT, ha provocado que la empresa no logre integrarse como un todo, por lo que cada área institucional enfoca su trabajo hacia la obtención de resultados individuales.
- Otro factor importante que incide en el problema es el temor al cambio, ya que al operarse por varios años bajo ciertos patrones y haber obtenido resultados aceptables, la empresa teme correr nuevos riesgos.
- La falta de un modelo de gestión estratégico ha provocado que el plan de marketing con el que cuenta actualmente la empresa no sea evaluado, por lo tanto no se ha podido determinar si este gasto en el que incurre vale o no la pena.
- No existe una constante evaluación sobre el nivel de satisfacción de los consumidores, provocando que la cartera de clientes sea limitada.
- La empresa no posee responsabilidad social, ya que no contribuye de ninguna manera con el bienestar de la sociedad.

Si la empresa SERVIRENT no implementa un modelo de gestión estratégico, su estabilidad y crecimiento en el mercado se verá afectado, debido al alto nivel competitivo que existe en esta industria.

La implementación de un modelo de gestión estratégico le permitirá a la empresa lograr un mejor posicionamiento competitivo, ampliar su cartera de clientes y extenderse en el futuro hacia nuevos nichos de mercado, ya que al estar alineada hacia un solo objetivo común su trabajo se enfocará eficazmente hacia el cumplimiento del mismo.

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Definir el modelo de gestión estratégico para la empresa SERVIRENT, para lograr los lineamientos estratégicos necesarios que contribuyan a su crecimiento y desarrollo en el mercado, a través de un diagnóstico tanto interno como externo y de la utilización de la herramienta administrativa Balanced Score Card, en un período de cinco meses.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer la situación actual de la empresa, para plantear estrategias, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
2. Efectuar un análisis tanto interno como externo de la empresa, para medir la satisfacción de los clientes, a través del empleo de técnicas de investigación como la encuesta, para determinar sus requerimientos y necesidades.
3. Determinar un direccionamiento estratégico responsable, a través de la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias.

4. Diseñar un tablero de control, para ejecutar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión de la organización, a través del BSC.
5. Definir los proyectos y planes de acción, para el cumplimiento de los objetivos.
6. Determinar el presupuesto de implementación de los proyectos a ejecutarse, para realizar el análisis financiero de las mismos, considerando las prioridades de la empresa.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

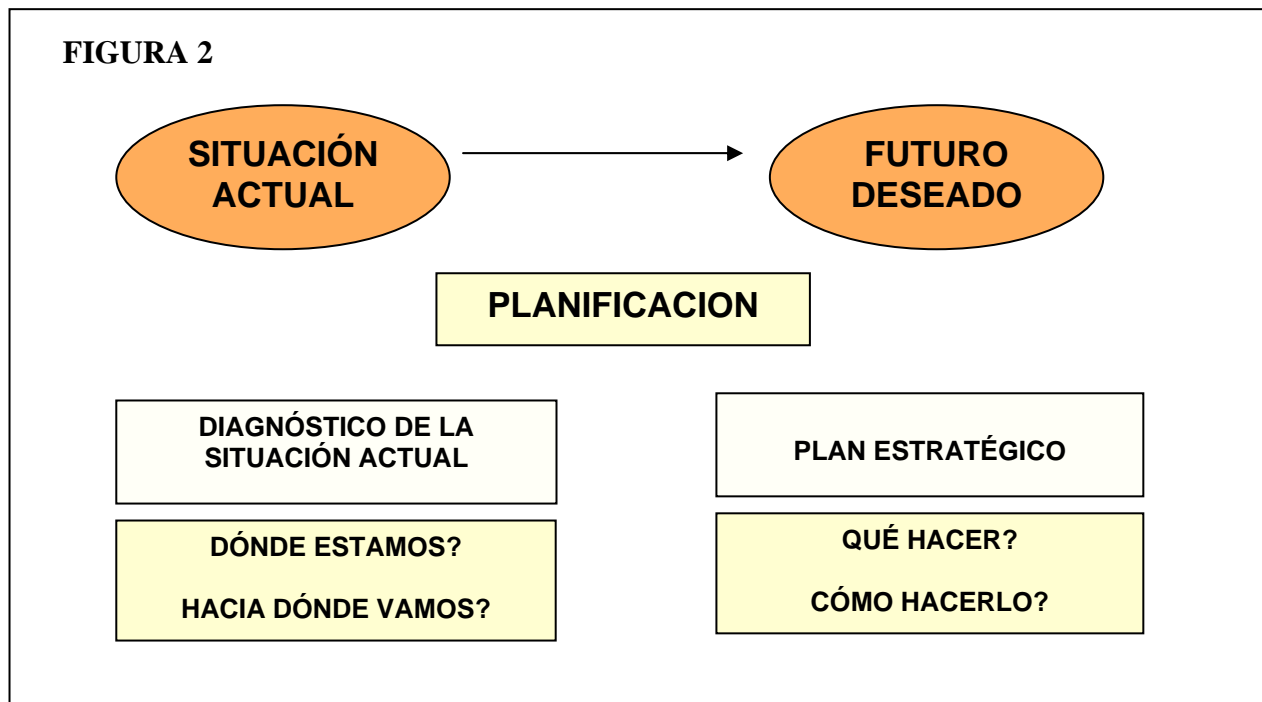
“La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”.¹

La planificación estratégica aporta grandes beneficios y ventajas competitivas a las organizaciones, ya que no solo define el presente de la empresa, sino que también enfoca su posicionamiento a tiempo futuro.

La planificación estratégica facilita la adaptación de la empresa a los continuos y drásticos cambios en las industrias y a los requerimientos del mercado, obteniendo de esta manera los resultados deseados.

Por lo tanto podemos concluir que la planificación estratégica es un proceso que permite construir un puente entre:

¹ http://www.paisrural.org/molino/10/la_planific.htm



1.6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.6.2.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

“Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional y como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

1.6.2.2 VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

1.6.2.3 MISIÓN

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.²

1.6.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.

Para realizar el análisis situacional de la empresa emplearemos la matriz FODA, la cual nos permite reconocer los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la organización y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Oportunidades: Son los elementos del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

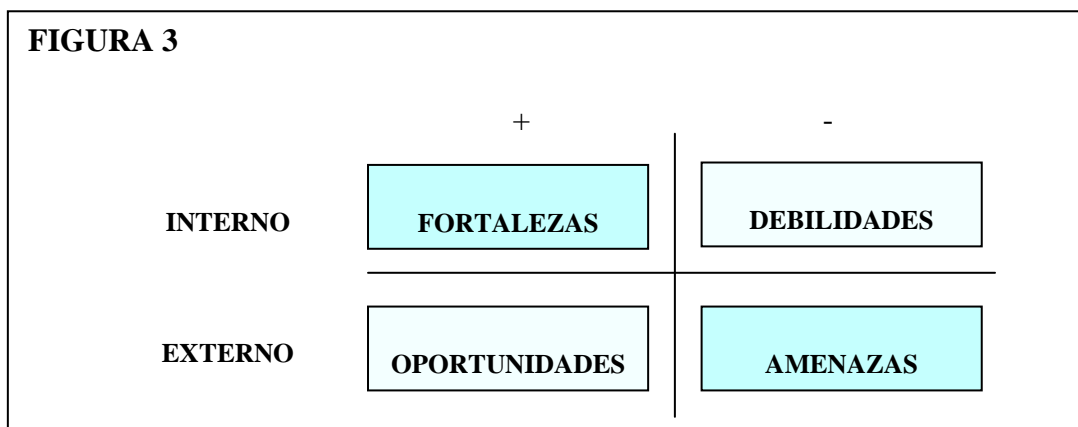
Amenazas: Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos de la organización.

² http://www.virtual.unal.edu.co/agronomia/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

Debilidades: Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO, se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- La estrategia FA, ayuda a disminuir el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- La estrategia DA, ayuda a disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- La estrategia DO, procura mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas".³



1.6.4 PLAN OPERATIVO

“Es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de la organización los objetivos a alcanzarse durante el presente ejercicio.

³ SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

El plan operativo debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, ya que sirve para concretar la manera de alcanzar los objetivos.

El plan operativo debe adaptar los objetivos generales de la organización a cada uno de los departamentos que la conforman y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus colaboradores.

El beneficio de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante herramientas tales como el cuadro de mando integral realizar un seguimiento exhaustivo con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

“Para establecer un plan operativo se deben considerar los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico estratégico que se incorpore al diagnóstico estratégico funcional de la organización.
- Definir clara y explícitamente la misión, ya que dará dirección a las actividades que realice cada unidad.
- Establecer los objetivos, ya que son el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos de la empresa.
- Realizar un plan detallado de acción, en base a.”⁴

Qué debe hacerse?	Tareas – Acciones
Cuándo debe hacerse?	Tiempo
Cómo debe hacerse?	Estrategia
Quién debe hacerlo?	Responsables
Con qué recursos?	Presupuestos
Qué resultado se espera?	Metas
Cómo medir resultados?	Índices de Gestión

⁴ SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

1.6.5 CADENA DE VALOR

Es el conjunto de procesos, diagramados en forma horizontal, utilizando figuras a manera de bloques encadenados, insertando debajo de cada uno de ellos verticalmente los bloques con las macro actividades de cada proceso.

El conjunto de macro actividades forma todo el proceso productivo de la empresa y en su forma horizontal cubre desde el proveedor hasta el cliente.

Es importante destacar que consolidar las metas en eficiencia, productividad y servicio al cliente requieren estrategias que abarquen distintas actividades de creación de valor.

Estos objetivos se pueden considerar metas comunes que atraviesan las diferentes funciones de creación de valor de una empresa, para lo cual es necesaria una importante integración interdisciplinaria.

1.6.6 ESTUDIO DE MERCADO

“Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

El objetivo del estudio de mercado es el de proporcionar un conocimiento claro sobre la cantidad de consumidores que adquirirán el producto que se piensa comercializar, las características y especificaciones del mismo, en base a las necesidades del cliente y el precio apropiado para que el producto pueda competir en el mercado”.⁵

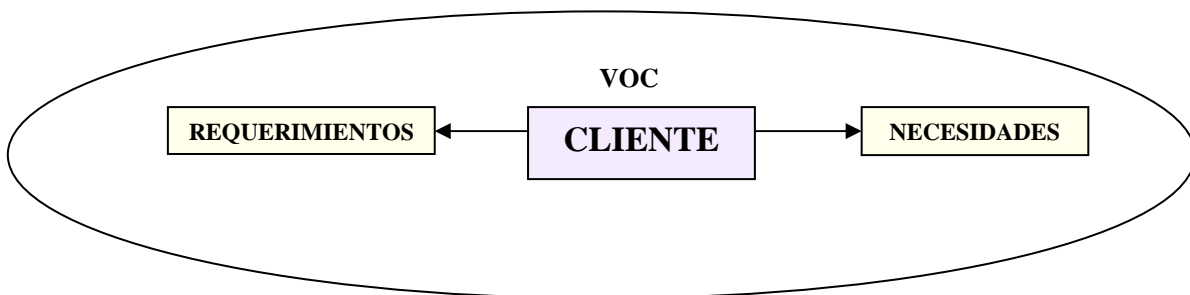
⁵ <http://www.trabajos13/mercado/mercado.shtml#ESTUDIO>

1.6.7 VOC DEL CLIENTE

Consiste en escuchar al cliente sobre sus necesidades, requerimientos, problemas y soluciones, lo cual ayuda a orientar el trabajo que realiza la organización e incluso si fuera el caso a modificar los procedimientos con los que se maneja actualmente.

En un mercado tan competitivo como el de ahora es necesario que la organización conozca con exactitud cuales son las expectativas de los clientes, ya que esto le permitirá diseñar un producto o servicio apropiado para el segmento seleccionado, provocando que la empresa se posicione exitosamente.

FIGURA 4



1.6.8 INDICADORES DE GESTIÓN

“El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que permitan alcanzar la meta fijada.

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

1. Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
2. Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.”⁶

1.6.9 BALANCED SCORECARD

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes operativos que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.”⁷

A través del Balanced Scorecard se pueden determinar los objetivos que se desean alcanzar y los parámetros observables que midan el progreso de los mismos, así también se pueden definir las metas y los proyectos que se iniciarán para lograrlas.

Los autores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, determinan cuatro perspectivas que deben ser consideradas al desarrollar el cuadro de mando integral, los mismos que se muestran en la Figura 5.

Perspectiva financiera: Evalúa los datos oportunos y precisos de los recursos financieros, los cuales serán de prioridad al momento de planificar.

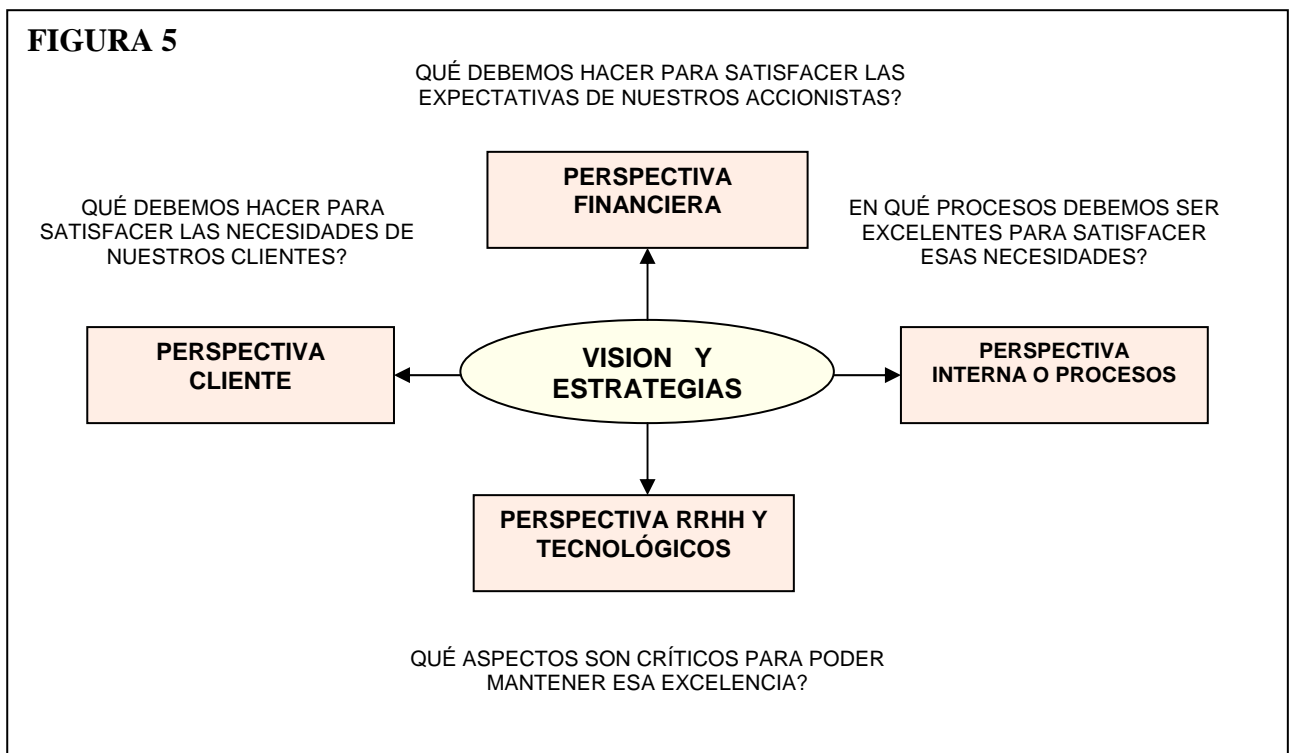
⁶ Definición.org – Glosario de la Economía

⁷ The BSC: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 2005

Perspectiva del cliente: Evalúa las relaciones de la empresa con sus clientes e identifica los aspectos que crean valor para ellos y que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Perspectiva de procesos internos: Evalúa la situación de los procesos, teniendo como principal premisa la obtención de satisfacción del cliente, que se traducirá posteriormente en mayor rendimiento.

Perspectiva de rrhh y tecnológicos: Determina el cumplimiento de las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones.



“Perspectiva de responsabilidad social: Se refiere a la responsabilidad de la organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que:

- Es coherente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad
- Se responsabiliza por las expectativas de sus partes interesadas
- Obedece la aplicación de leyes y es consistente con las normas internacionales.
- Está arraigado al interior de la organización”.⁸

1.6.10 PRESUPUESTOS

“El presupuesto tiende a reflejar de forma cuantitativa los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin al que va orientado la gestión de la empresa.

Un proceso presupuestario eficaz depende esencialmente de dos factores:

- Es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.
- La repercusión sobre el proceso de presupuestación, esta definido por la conducta del potencial humano que interviene en el proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento.

La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

⁸ MORAN Roque. Instituto de Responsabilidad Social Empresarial. Seminario 2007

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN

Presupuesto a Corto Plazo

Son presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

Presupuesto a Largo Plazo

Son presupuestos adoptados por las grandes empresas cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de mercados.

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

Presupuesto Fijo

Son presupuestos que no permiten realizar ajustes provocados por el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.

Presupuesto Variable

Son presupuestos que pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento y muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA

Presupuesto Maestro

Son presupuestos que proporcionan un plan global para un ejercicio económico próximo, generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Presupuestos Operativos

Son presupuestos que hacen referencia principalmente al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico, en algunos casos es aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal como trimestre o semestre.

Presupuestos de Inversiones

Son presupuestos que cuantifican las necesidades en bienes de capital, consecuencia resultante de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica”.⁹

1.6.11 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

“La Investigación es un proceso sistemático, dirigido y organizado que tiene como objetivo fundamental la búsqueda de conocimientos válidos y confiables sobre hechos y fenómenos del hombre y el Universo.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, el propósito de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La investigación se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso.

La investigación debe ser objetiva, es decir, elimina en el investigador preferencias y sentimientos personales, y se resiste a buscar únicamente aquellos datos que le confirmen su hipótesis; de ahí que emplea todas las pruebas posibles para el control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#El_proceso_presupuestario_en_las_organizaciones

1.6.11.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo: Es un proceso sintético-analítico, donde se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican casos particulares.

Método Descriptivo: Consiste en la observación actual de hechos, fenómenos y casos, se ubica en el presente, recolecta, tabula, interpreta y analiza los datos.

Método Inductivo: Es un proceso analítico-sintético, el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

Método Experimental: Consiste en provocar voluntariamente una situación que se quiere estudiar, controlando todas las variables posibles, una de las cuales tiene que ser independiente.

1.6.11.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Observación: Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Entrevista: Consiste en un interrogatorio dirigido a aquellas personas que pueden dar información sobre el asunto investigado.

Encuesta: Consiste en entregar a las personas cuya información se requiere para la investigación un cuestionario que debe ser llenado libremente a su criterio".¹⁰

¹⁰ LEIVA Francisco. Nociones de Metodología de Inv. Científica. Editorial Ortiz. VI Edición, 2004

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Calidad: Totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Cliente Interno: Persona o departamento que recibe un producto o servicio (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

Cliente Externo: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin.

Cultura Organizacional: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Entorno: Conjunto de elementos o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar o beneficiar su rendimiento.

Estrategia: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin común determinado.

Estructura Organizacional: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Indicadores de Gestión: Herramientas de medición, que permite cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa o institución pública.

Liderazgo: Proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Misión: Es la razón de ser de la organización, la cual da sentido y orienta las actividades que se pretenden realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Objetivo: Es la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

Posicionamiento: Es la manera en la que los consumidores definen un producto o servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Procedimientos: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, procedimientos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una organización se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

Visión: Es lo que la empresa pretende lograr a largo plazo y sirve como direccionamiento e incentivo para orientar las decisiones estratégicas.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

Debido a la creciente competencia global, a las altas expectativas y exigencias de los consumidores, al llamado de una mayor responsabilidad social y a un sin número de factores externos e internos, es importante que la empresa SERVIRENT este preparada para los drásticos cambios y retos que impone el mercado actual.

Cualquier cambio es una consideración importante al momento de tomar decisiones, aunque poco se puede hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si se pueden identificar las áreas que se deben considerar con el fin de hacer un planeamiento estratégico eficaz.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo comprende todos aquellos factores que se encuentran fuera de la organización, se incluyen las fuerzas, eventos y tendencias externas con las cuales la empresa tiene contacto permanente.

Este análisis se divide en Macroambiente y Microambiente.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Para realizar el análisis del macroambiente, consideraremos los siguientes factores exógenos a la organización:

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

Los datos que se presentan a continuación provienen de fuentes técnicas proporcionadas por instituciones del Estado, como el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

El análisis del factor económico incide en el poder adquisitivo y el patrón de gastos de los consumidores, en el tamaño y atractivo de los mercados y define la capacidad de la empresa para poder atenderlos rentablemente, es por ello que su análisis es importante al momento del planeamiento estratégico.

Dentro del factor económico se analizarán los siguientes factores:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Inflación
- Tasas de Interés
- Riesgo País

Tendencia Económica

“En el primer trimestre del 2007 detectó una desaceleración económica con respecto al 2005 y 2006, por lo cual el Banco Central del Ecuador bajó en cerca de un punto porcentual la previsión del crecimiento del país, de 4.3% a 3.44%.

Las proyecciones anteriores consideraban un fuerte crecimiento en la inversión pública, una producción petrolera estable y una ligera reducción en las exportaciones.

Sin embargo hasta el primer semestre del 2007 Petroecuador registró una caída de su producción acumulada anual del 13%, por otra parte la inversión pública no ha podido ser ejecutada de acuerdo a lo previsto, las exportaciones petroleras no han tenido un buen comportamiento y en otros sectores económicos se observa un menor nivel de agregación de valor.

También se considera que el gasto de los hogares (5.9%) incidirá en el crecimiento de la economía, por la duplicación del bono de desarrollo humano, los aumentos de sueldos en el sector público y el crecimiento de las remesas.

Durante el 2007 el dólar ha demostrado una tendencia débil depreciándose en relación al resto de monedas, en el primer trimestre del año el tipo de cambio registró usd/euros 1.31 y se ubicó en usd/euros 1.37, al cierre del primer semestre, provocando una depreciación acumulada del 4.4%

Con las nuevas cifras el PIB se ubicará en 44.399 mil millones de dólares, menor en 428 mil millones de dólares a la previsión anterior.

La inflación mensual al consumidor alcanzó 0.42% en el primer semestre del 2007, lo que determinó que la inflación anual se ubique en 2.58% y la inflación acumulada en 1.29%.

En los últimos dos meses la inflación ha repuntado, sin embargo su incremento obedece básicamente al comportamiento de los productos agrícolas, que son los que más han subido de precio.

Los Índices de Confianza Empresarial (ICE), revelaron un descenso en la confianza del sector de la construcción, de 100 puntos en enero a 27,9 puntos en abril, también el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró una disminución.

En el sector financiero, el crédito de la banca creció menos durante el primer semestre del año, ya que en el mes de julio, la cartera (préstamos) había disminuido en 35 millones de dólares, al igual que las captaciones (depósitos) presentaron una caída de 5 millones de dólares, con respecto del mes anterior.

En el primer semestre del año las tasas de interés en promedio fueron más altas en relación al del mismo período del 2006. Así la tasa activa referencial registró un promedio de 9.75% superior al 8.61% alcanzado en julio del 2006.

Por otra parte la tasa pasiva referencial pasó de 4.19% en el 2006 al 5.10% en julio del 2007, con lo cual el spread de las tasas se incrementó ligeramente de 4.42% a 4.47%.

El saldo comercial del Ecuador con el resto del mundo entre enero y junio del 2007, fue desfavorable para el país en 365 mil millones de dólares, contrastando con el mismo periodo del 2006 en el cual se obtuvo un superávit por 698 mil millones de dólares.

Las exportaciones se redujeron frente al periodo precedente, hasta alcanzar 5.991 mil millones de dólares, mientras que las importaciones crecieron en un 12.4% ubicándose en 6.355 mil millones de dólares”.¹¹

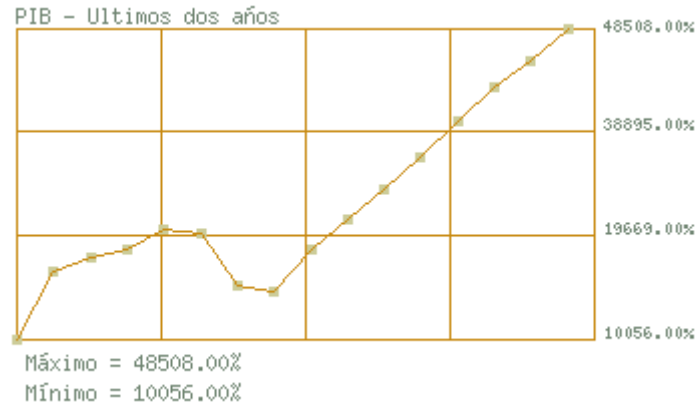
2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El crecimiento promedio del PIB a partir del año 2000 es del 5.2%, incrementándose de 15,93 mil millones de dólares a 40,89 mil millones de dólares en el año 2006. Para el año 2008 se prevee que la economía crezca un 4.25%.

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	44490.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

FUENTE: Banco Central del Ecuador

¹¹ Boletín de la Corporación Centro de Estudios y Análisis, 2007



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

Como podemos observar el PIB ha ido incrementándose favorablemente a través de los años y esto se debe en parte al aporte de 12`125.985 de dólares de la industria de servicios en la cual está incluida nuestra empresa.

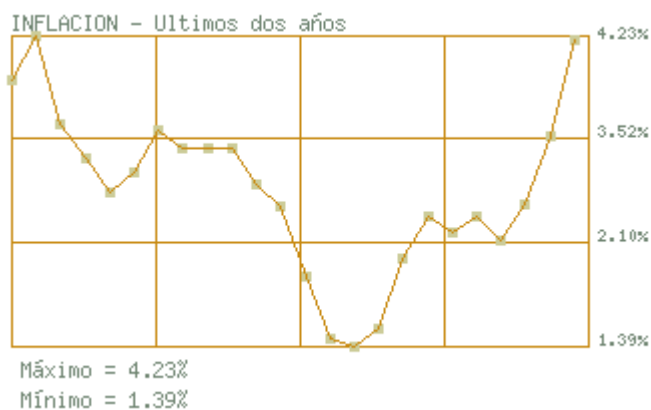
Además existen expectativas positivas frente al crecimiento previsto para este año (4.25%), lo cual beneficiará aún más a la industria de servicios, por lo tanto el PIB representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

2.1.1.1.2 INFLACIÓN

En los últimos dos años la inflación anual ha fluctuado entre el 1,2% y el 4,2%, en diciembre del 2006 la inflación fue del 2,87% y en el 2007 del 3.32%.

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Diciembre-31-2005	3.14%

FUENTE: Banco Central del Ecuador



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

Como podemos observar la inflación tiende a la alza, a pesar de las perspectivas que se esperan para este año, lo cual provoca un aumento constante y generalizado en el precio de los bienes y servicios existentes, afectando y reduciendo el poder adquisitivo del dinero.

En el sector de servicios al que pertenece nuestra empresa la inflación alcanzó el 2.36% en el año 2007 y es importante resaltar que este porcentaje puede incrementarse, al aproximarse la temporada festiva del mes de diciembre.

Por lo expuesto anteriormente considero que la inflación representa una **amenaza** para nuestra empresa.

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS

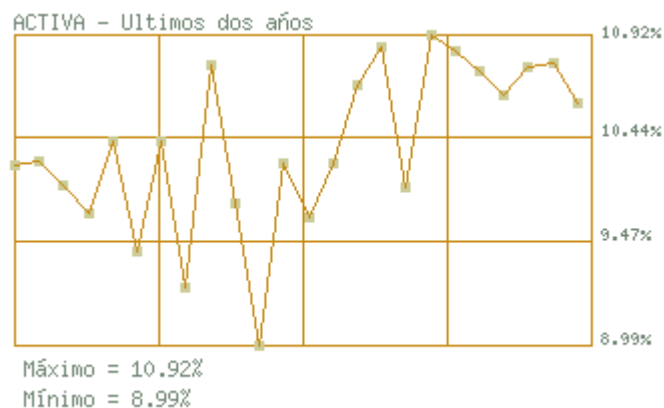
Después de una tendencia a la baja relativamente constante desde el 2004, las tasas de interés repuntaron a finales del 2006, produciéndose un incremento en la tasa máxima convencional del 12,90% al 13,83%.

En el año 2007 el Banco Central del Ecuador intentó reducir las tasas de interés, evitando errores en el cálculo de las mismas por parte de la IFI's, pero las tasas se mantuvieron variando ligeramente mes a mes.

TASA ACTIVA REFERENCIAL

FECHA	VALOR
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-31-2007	10.72 %
Diciembre-31-2006	9.86%
Diciembre-31-2005	8.99%

FUENTE: Banco Central del Ecuador



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

Como podemos observar las tasas de interés en nuestro país son elevadas y esto se debe en gran medida a que no existe control por parte del Gobierno.

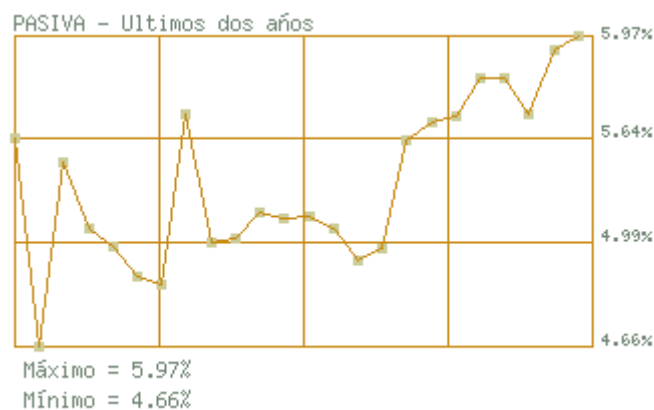
Con el aumento en las tasas de interés la posibilidad de adquisición de créditos para el sector de consumo se reduce, ya que al solicitar un préstamo el interés a cancelar por la prestación es muy elevado.

Por lo tanto considero que la tasa de interés activa representa una **amenaza** para nuestra empresa.

TASA PASIVA REFERENCIAL

FECHA	VALOR
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-31-2007	5.64 %
Diciembre-31-2006	4.87%
Diciembre-31-2005	3.97%

FUENTE: Banco Central del Ecuador



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

Las tasas de interés que ofrecen las instituciones financieras por la recepción de fondos de los clientes son bajas, es por ello que si la empresa quisiera invertir su capital tendría que optar por adquirir otros vehículos, mas no por invertir a corto, mediano o largo plazo.

Por lo tanto considero que la tasa de interés pasiva representa una **amenaza** para nuestra empresa.

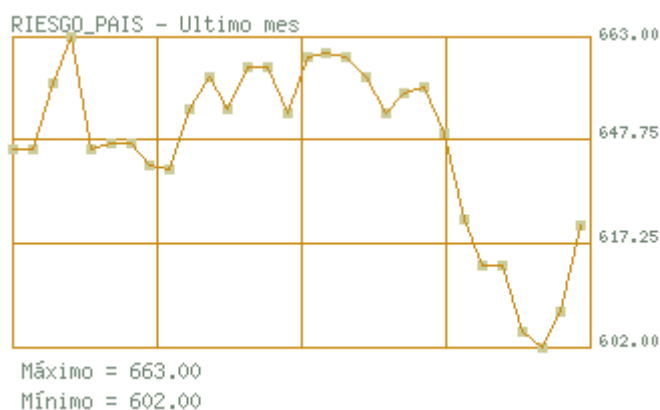
2.1.1.1.4 RIESGO PAIS

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, alcanzó los 920 puntos en el 2005, sin embargo la especulación e incertidumbre que vivió el país durante el 2006 lo elevaron por sobre los 655 puntos.

Con Rafael Correa como Presidente este indicador siguió elevándose, para enero del 2007 se ubicó en 1048 puntos, pero descendió durante los cuatro primeros meses del año, para finalmente en el mes de diciembre con 614 puntos.

FECHA	VALOR
Febrero-28-2008	626.00
Enero-31-2008	649.00
Diciembre-31-2007	614.00
Diciembre-31-2006	655.00
Diciembre-31-2005	920.00

FUENTE: Banco Central del Ecuador



FUENTE: Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

Como podemos observar a pesar de que el riesgo país es elevado, ha logrado reducirse en los últimos años y esto se debe a la aparente estabilidad por la que atraviesa nuestro país.

Por lo tanto considero que el riesgo país es una **oportunidad** para nuestra empresa, ya que influye a que nuevos inversores ingresen al Ecuador para apoyar y mejorar la economía nacional.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

El análisis del factor político nos permitirá determinar la incidencia de la actuación y el proceder de los gobernantes del país y su influencia sobre los otros factores.

Tendencia Política

“El Ecuador se desenvuelve en un ambiente de intensa confrontación política, la población desconfía del actual sistema político por la pobreza de los resultados obtenidos a lo largo de la vigencia del sistema democrático, dicho sistema ha propiciado la corrupción, el mal uso de los recursos del Estado, la injusticia social y la ruptura de los valores éticos.

Uno de los causantes de la ineficiencia del sistema, es la partidocracia, conformada por partidos tradicionales o por movimientos esporádicos, cuyos intereses no son los del país sino propios.

La inoperancia, falta de representatividad y decadencia de los partidos es resaltada por la población cuando afirma que ninguno de ellos está en capacidad de triunfar y representar al electorado.

Una causa de la decepción del pueblo frente al sistema político es el irrespeto y violación constante a la Constitución y a las leyes por parte del Congreso y más instituciones superiores y organismos de control, conformadas por la partidocracia, que han terminado con las disposiciones que ha dado la población a través del voto.

Quienes han llegado a la Presidencia de la República no han estado a la altura de su posición, han defraudado a la población y han sido objeto de conspiración y destitución por parte de los partidos oponentes o personas que no pueden acceder al poder a través de la decisión popular.

El Congreso Nacional es la institución que más ha defraudado, decepcionado y traicionado a los ecuatorianos al haber violado la Constitución y leyes de la República, actuando en función de intereses políticos y partidistas, o sometido al poder económico que domina al país.

Los mandatarios, en forma general han traicionado al país, a través de procesos de dudosa legalidad y que lejos de refundar al Ecuador y cambiar el sistema político solamente han inyectado mayor inestabilidad e incertidumbre en el país”¹²

Análisis Gerencial

Los resultados decepcionantes de la vigencia democrática, el dominio de la partidocracia, el irrespeto a la Constitución y leyes de la República, el mal uso de los recursos del Estado, el vacío de liderazgo y la corrupción son las principales razones para que los ecuatorianos desconfíen en el actual sistema político.

Es por ello que considero que el factor político representa para nuestra empresa una **amenaza**, cuyo estereotipo podría cambiar con la Asamblea Constituyente, la cual está dotada de plenos poderes para transformar el marco institucional del Estado y para elaborar una nueva Constitución, profundizando en su contenido social y progresivo, los derechos fundamentales de los ciudadanos.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

En nuestro país existen varios organismos de control, los mismos que se encargan de regir el legal funcionamiento de las empresas y de aplicar las respectivas sanciones si así fuese necesario. Para el caso de nuestra empresa analizaremos las siguientes entidades regulatorias:

Superintendencia de Compañías

Se encarga de regular y revisar los estados financieros de las compañías que operan en el Ecuador (con excepción de las instituciones financieras).

Toda entidad legal que efectúa actividades empresariales está sujeta a su control; corporaciones de capital abierto, sociedades, compañías de responsabilidad limitada, y corporaciones extranjeras haciendo negocios en el Ecuador.

¹² www.cedatos.com

La Superintendencia de Compañías controla las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Valores presidido por el Superintendente de Compañías, autoriza y supervisa las actividades individuales y de las compañías que participan en el mercado de valores, autoriza ofertas públicas y en general supervisa las Bolsas de Valores.

Servicio de Rentas Internas

Es una entidad técnica y autónoma, responsable de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Los impuestos que recauda el SRI colaboran con en el financiamiento del Presupuesto General del Estado y benefician a otras entidades del sector público como: Municipalidades, Consejos Provinciales, Universidades, Escuelas Politécnicas, Comisión de Tránsito del Guayas y Centros de Rehabilitación.

Además tiene por objetivo el incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía, diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional, reducir el fraude fiscal, lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente y reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de omisión de impuestos.

Municipio de Quito

El proyecto de reformas a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y a la Ley de Reforma Tributaria, tiene como objetivo el que el Municipio de Quito cuente con mayores recursos para el control de tránsito y transporte terrestre.

La iniciativa del Ejecutivo permitiría que el 50% de las recaudaciones por el impuesto que se grava a los vehículos automotores que sean recaudados en su jurisdicción pase al municipio capitalino.

Según la reforma al Art.19 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, las recaudaciones de las concesiones de licencias, permisos, matrículas, títulos de propiedad, especies y otros relacionados que se registren en el Distrito Metropolitano de Quito, se excluirán del patrimonio del Consejo Nacional de Tránsito.

Estos recursos serán destinados exclusivamente a la planificación, organización, administración, fiscalización y regulación del tránsito transporte público y privado.

Análisis Gerencial

Al existir organismos de control, leyes y regulaciones, permiten fomentar la competencia protegiendo a las empresas unas de otras, asegurar mercados justos para los bienes y servicios e impide las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores y a la sociedad.

Afortunadamente para nuestra empresa, leyes como la propuesta por el actual Gobierno sobre el impuesto a productos importados, no nos afecta ya que desde hace unos años atrás en el Ecuador ya se ensamblan vehículos.

Por otra parte muchas de las partes de los mismos que eran importadas ya son fabricadas en nuestro país, de igual manera los aditivos y productos derivados del petróleo, los cuales podemos encontrarlos fácilmente en el mercado, a un precio justo y de alta calidad, comparados con otros productos extranjeros.

Por lo tanto considero que el factor legal representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Para analizar el factor social consideraremos algunos aspectos como:

- Desempleo
- Migración
- Nivel de delincuencia
- Responsabilidad social empresarial

2.1.1.4.1 DESEMPLEO

La desocupación para enero del 2007 aumentó en 0.86 puntos en relación al mes de diciembre del 2006 ubicándose en 9.89% como parte del comportamiento cíclico del mercado laboral, este es menor en 3,1% al índice registrado en enero del año anterior.

Periodo		%
2005	Diciembre	9.30%
2006	Diciembre	9.03%
2007	Diciembre	7.50%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Perspectivas del Gobierno Actual

“Parte del Programa Económico del Gobierno Nacional es lograr una economía orientada al bienestar de todos los habitantes, en forma equitativa y eficiente, con énfasis en el sector productivo y la economía solidaria, para lo cual se trabajará en tres aspectos fundamentales:

- Incremento de la productividad y competitividad, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, la inversión en sectores estratégicos y de alta generación de empleo, a través de estrategias que permitan lograr ingresos estables y seguridad económica para los hogares del Ecuador.
- Equidad, a través de la inclusión social y productiva con base en el desarrollo local, al fortalecer los procesos de creación de una economía social y solidaria y redistribuir la riqueza y el ingreso y potenciar el desarrollo humano.
- Confianza, se buscará la dinamización de la economía real, basados en el crecimiento productivo y la generación de empleo de forma sostenida, la implementación de un manejo eficiente, equilibrado, descentralizado y transparente de las finanzas públicas y de la gestión del Estado”.¹³

¹³ Perspectivas 2007; Banco Central del Ecuador

Análisis Gerencial

A pesar de que la tasa de desempleo se ha mantenido durante los dos últimos años en alrededor del 10%, es preocupante, ya que al no existir plazas de trabajo el consumo disminuye, provocando que las personas tiendan a adquirir únicamente productos de primera necesidad, mas no otros productos ni servicios secundarios como los ofertados por nuestra empresa.

Por lo tanto considero que el desempleo representa una **amenaza**.

2.1.1.4.2 MIGRACIÓN

La migración en nuestro país se ha incrementado notablemente a través de los años, factores como la pobreza, el desempleo y la crisis económica de años anteriores, han incidido para que los ecuatorianos opten por salir del país.

La migración causa efectos negativos en la sociedad, ya que provoca la desintegración familiar, pero por otra parte aporta al mejoramiento de la economía nacional, a través de las remesas enviadas desde el extranjero, las cuales representaron el 7,1% del Producto Interior Bruto (PIB) en el 2006.

Con los 769,5 millones de dólares recibidos en el segundo trimestre del año 2007, el rubro de remesas en el presente semestre llegó a los 1.439,5 millones de dólares, la cifra significó un incremento del 12,9% respecto al primer trimestre y 8% en relación al segundo trimestre del 2006.

Análisis Gerencial

Desde el punto de vista económico la migración contribuye favorablemente con el crecimiento económico del país, a través de las remesas que envían los migrantes, desde los diferentes países en los que se encuentran laborando.

Según un estudio realizado por el Centro de Investigación y Apoyo al Migrante Ecuatoriano la mayor parte de las remesas que ingresan al país son invertidas en la adquisición de bienes inmuebles y vehículos.

Por lo cual considero que la migración representa una **oportunidad**.

2.1.1.4.3 NIVEL DE DELINCUENCIA

A través de los años la delincuencia ha ido incrementándose desfavorablemente en el país, para finales del primer semestre de este año la delincuencia aumentó considerablemente respecto al mismo periodo del año 2006.

Se le atribuye el crecimiento de los niveles de delincuencia a factores como la pobreza, la mala repartición de las riquezas y a las escasas fuentes de trabajo que existen, pero este criterio debe ser evaluado, ya que en los últimos tres años a pesar de que la economía del Ecuador ha mejorado notablemente la delincuencia ha proliferado a nivel nacional a niveles alarmantes.

Análisis Gerencial

El alto nivel de delincuencia en nuestro país representa un riesgo para nuestra empresa, ya que al ofrecer el servicio de renta autos, se convierte en un sector vulnerable para que los vehículos sean robados y vendidos en partes o revendidos en la frontera, como ya es conocido.

Por lo tanto considero que la delincuencia representa una **amenaza**.

2.1.1.4.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se refiere a la responsabilidad de la organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que:

- Es coherente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad
- Se responsabiliza por las expectativas de sus partes interesadas
- Obedece la aplicación de leyes y es consistente de las normas internacionales.
- Está arraigado al interior de la organización.

Análisis Gerencial

En nuestro país son muy contadas las empresas que de una u otra manera aportan con la sociedad y el medio ambiente y las pocas que lo hacen basan su ayuda en técnicas publicitarias, lo cual termina beneficiando únicamente a la organización como tal.

SERVIRENT no posee ningún plan o programa que contribuya con la sociedad, pero considero que si aporta de cierta manera con el medio ambiente al poseer en su flota únicamente vehículos nuevos, los cuales contaminan menos.

Por otra parte la empresa podría adoptar o diseñar un plan enfocado en la responsabilidad social, el cual le permitiría situarse por sobre la competencia.

Por lo señalado anteriormente considero que la responsabilidad social representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente los cambios tecnológicos se dan continuamente y es por ello que las empresas deben estar preparadas y capacitadas para saberlo aprovechar.

En la industria automotriz estos cambios también se han hecho presentes, ya que ahora podemos encontrar vehículos que brindan una gran variedad de beneficios y ventajas tecnológicas, entregando a sus usuarios comodidad, respaldo y seguridad.

Un gran ejemplo de este avance tecnológico son los autos híbridos, los cuales emplean un motor eléctrico y un motor a gasolina, estos vehículos son más económicos que los actuales, aunque su rendimiento sea inferior.

Por otra parte muchas de las empresas que se dedicaron a producir esta clase de vehículos han dejado de hacerlo y esto se debe a que sus ventas no cubren sus expectativas económicas.

Análisis Gerencial

El constante cambio tecnológico puede afectar seriamente la variedad de productos disponibles en la industria y las clases de procesos empleados para producir los mismos, además los consumidores tienden a adquirir productos cada vez más innovadores y modernos, los cuales brindan mayores beneficios.

Considero que el factor tecnológico representa una **oportunidad** para nuestra empresa, ya que al contar con vehículos modernos los usuarios pueden minimizar tiempo y costos, contribuyendo así al mejoramiento de su calidad de vida.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

Actualmente la preocupación real de la sociedad va más allá de la calidad de un producto, por lo que las industrias se han visto severamente afectadas debido a la repercusión de sus acciones al contribuir con la contaminación del aire, del agua, la destrucción de la capa de ozono, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de selvas tropicales y de otros recursos naturales.

En nuestro país uno de los aspectos más descuidados es la contaminación del aire y la contaminación sonora, ya que la mayoría de ciudades no dispone de ordenanzas municipales que regulen estrictamente el grado permisible de contaminación.

Para el caso de nuestra empresa, consideraremos las siguientes leyes:

LEY DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

Art. 1.- Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio de los Ministerios de Salud y del Ambiente, en sus respectivas áreas de competencia, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia.

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, serán consideradas como fuentes potenciales de contaminación del aire:

Las originadas por el desarrollo tecnológico y la acción del hombre, tales como fábricas, calderas, generadores de vapor, talleres, plantas termoeléctricas, refinerías de petróleo, plantas químicas, aeronaves, **automotores** y similares, la incineración, quema a cielo abierto de basuras y residuos, la explotación de materiales de construcción y otras actividades que produzcan contaminación.

Art. 3.- Se sujetarán al estudio y control de los organismos determinados en esta Ley y sus reglamentos, las emanaciones provenientes de fuentes artificiales, móviles o fijas, que produzcan contaminación atmosférica.

Art. 4.- Será responsabilidad de los Ministerios de Salud y del Ambiente, en sus respectivas áreas de competencia, en coordinación con otras Instituciones, estructurar y ejecutar programas que involucren aspectos relacionados con las causas, efectos, alcances y métodos de prevención y control de la contaminación.

Art. 5.- Las instituciones públicas o privadas interesadas en la instalación de proyectos industriales, o de otras que pudieran ocasionar alteraciones en los sistemas ecológicos y que produzcan o puedan producir contaminación del aire, deberán presentar a los Ministerios de Salud y del Ambiente, según corresponda, para su aprobación previa, estudios sobre el impacto ambiental y las medidas de control que se proyecten aplicar.

REGLAMENTO NACIONAL DE CONTROL DE RUIDO

Desde noviembre de 1990 el Ecuador cuenta con un Reglamento Nacional de Control de Ruido, promulgado en el Registro Oficial No. 560, en el cual se establecen los límites máximos permisibles de exposición y emisión de ruidos, a más de normar los métodos de medición, análisis y control del mismo; considerando todos los ámbitos urbanos, rurales, interiores y exteriores, desde donde se produce ruido.

Por su parte el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito emitió la Ordenanza No. 146, en la cual se determinan sanciones para aquellas personas naturales y jurídicas, públicas y privadas cuyas actividades produzcan contaminación acústica (ruido) y vibraciones, provenientes de fuentes móviles (vehículos) y aquellas generadas por el hombre.

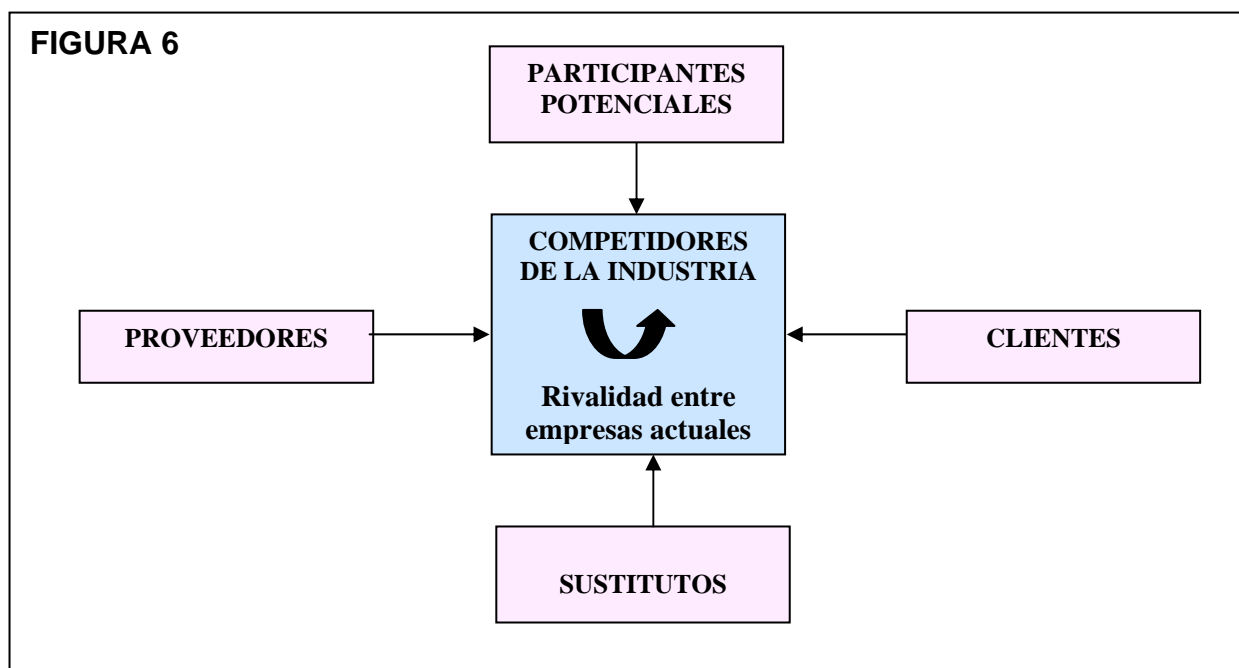
Análisis Gerencial

A pesar de que la contaminación producida por los automóviles es criticada por muchos, no ha podido ser frenada y esto se debe en gran medida a la necesidad de las personas por movilizarse, de todas maneras no debemos olvidar que cada día la sociedad se sensibiliza más por el entorno ecológico, por lo que sus patrones de consumo podrían cambiar, además las regulaciones legales incluyen cada vez sanciones más fuertes.

Por lo tanto el factor ambiental representa una **amenaza** para nuestra empresa.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Para realizar el análisis del micro ambiente nos basaremos en el modelo de Michael Porter (Figura 6):



2.1.2.1 PROVEEDORES

SERVIRENT se maneja básicamente con tres tipos de proveedores los cuales le permiten a la empresa contar con los productos y servicios que necesita para realizar adecuadamente sus actividades diarias.

El primer tipo de proveedor es el que se encarga de abastecer a la empresa de los vehículos que se usan para los alquileres.

En este aspecto la empresa sólo adquiere vehículos nuevos directamente de la casa automotriz para que pasen a formar parte de sus activos. SERVIRENT cuenta con proveedores como:

Automotores Continental: Provee vehículos Chevrolet 4x4, Sedan y Coupe.

Casabaca: Provee vehículos Toyota Sedan.

Kia Motors: Provee vehículos Kia Mini van, 4x4 y 4x2.

Automotores Andina: Provee vehículos Hyundai Sedan.

La forma de pago establecida entre los proveedores y la empresa es mediante el financiamiento directo que ofrecen los distribuidores y la entrega de un pago inicial establecido por las casas automotrices.

La relación que mantiene SERVIRENT con los proveedores es buena, ya que tanto la empresa como los distribuidores cumplen en los plazos y fechas establecidas.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que el poder de negociación en este sentido se encuentra equilibrado, ya que todo se realiza por mutuo acuerdo y ninguna de las partes trata de sacar ventaja sobre la otra.

- El segundo tipo de proveedor es el que se encarga de los repuestos, que son las partes o piezas que los vehículos necesitan que estén en perfectas condiciones para que puedan cumplir su función de una manera adecuada.

La empresa cuenta con una limitada cartera de proveedores y constantemente busca mejores opciones de compra, no sólo por el aspecto del precio, sino también por la calidad del producto.

A continuación se señalan los proveedores de la empresa:

Moyabaca: Provee servicio de alineación, balanceo, cambio de aceite y lubricantes.

Tire City: Provee servicio de enllantaje.

Carwash: Provee servicio de limpieza de interiores y exteriores.

Terpel: Distribuidor autorizado de productos Havoline

La empresa se preocupa que los repuestos cuenten con las garantías necesarias y que se encuentren en buenas condiciones antes de la compra, es por ello que los encargados de negociar con el proveedor es la persona a cargo del taller de la empresa, el cual posee todos los conocimientos necesarios para negociar de la mejor manera y no dejarse engañar.

Con estos proveedores los pagos se realizan en un plazo mínimo de 8 días y como máximo de 30 días, la forma en la que la empresa paga a sus proveedores es mediante cheque, el cual va cruzado para mayor seguridad.

La entrega de los repuestos debe realizarse en las fechas pactadas, en la empresa no se da el caso de que se toma algún tipo de sanciones en caso de incumplimiento, pero queda como precedente para futuras ocasiones

- El tercer tipo de proveedor es el que se encarga de proveer a la empresa del combustible necesario para los vehículos, el cual es adquirido en las bombas de Petrocomercial, ya que el precio al que entrega este producto es más bajo que el de otras distribuidoras del mercado y la cantidad es justa.

Para analizar el nivel de satisfacción y relación que tiene la empresa con sus actuales proveedores aplicamos la siguiente encuesta:

SERVIRENT



ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta permitirá determinar el nivel de satisfacción y relación que tiene la empresa con sus actuales proveedores.

Instrucciones: Marque con una X en la opción seleccionada

1. Cómo calificaría la relación que mantiene con la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

2. Cuál es el canal de comunicación usado por la empresa?

Formal	<input type="checkbox"/>
Informal	<input type="checkbox"/>

3. Cuál es la forma de pago que tiene SERVIRENT con su empresa?

Efectivo	<input type="checkbox"/>
30 días	<input type="checkbox"/>
60 días	<input type="checkbox"/>
Más de 60 días	<input type="checkbox"/>

4. La empresa cancela sus obligaciones:

A tiempo	<input type="checkbox"/>	
Con retraso	<input type="checkbox"/>	Días de retraso _____

5. Con cuánto tiempo de anticipación la empresa realiza los pedidos?

Unos días antes	<input type="checkbox"/>
Una semana antes	<input type="checkbox"/>
Dos semanas antes	<input type="checkbox"/>
Un mes antes	<input type="checkbox"/>

6. Esta satisfecho con el tiempo de anticipación en que la empresa realiza los pedidos?

Si No

7.Cuál es su percepción de la empresa frente a otros clientes?

Buena
Mala
Regular

8. Cuentan sus productos con alguna certificación de calidad?

Si
No Cuál? _____

9. Considera que los productos que usted oferta ayudan a la conservación del medio ambiente?

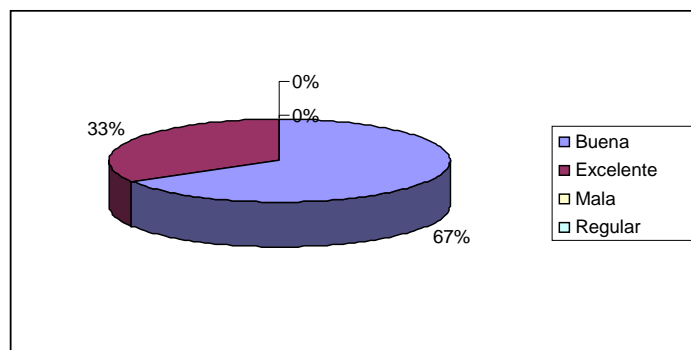
Si No

Gracias por su colaboración

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

1. Cómo calificaría la relación que mantiene con la empresa?

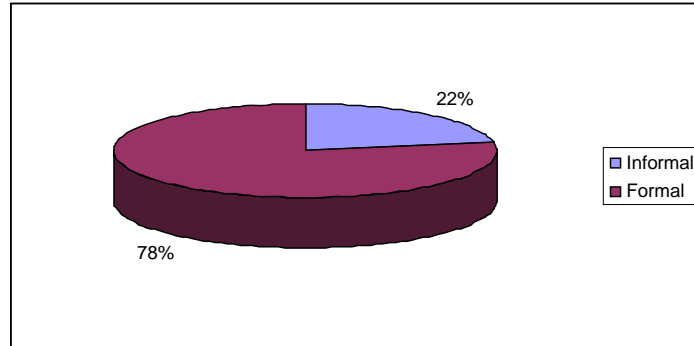
El 67% de los encuestados considera que la relación que mantiene con SERVIRENT es buena, mientras que el 33% restante la define como excelente.



Análisis Gerencial: Considerando los resultados podemos determinar que el trato con los proveedores es el adecuado para realizar las negociaciones, por lo tanto representa una **oportunidad** para la empresa.

2. Cuál es el canal de comunicación usado por la empresa?

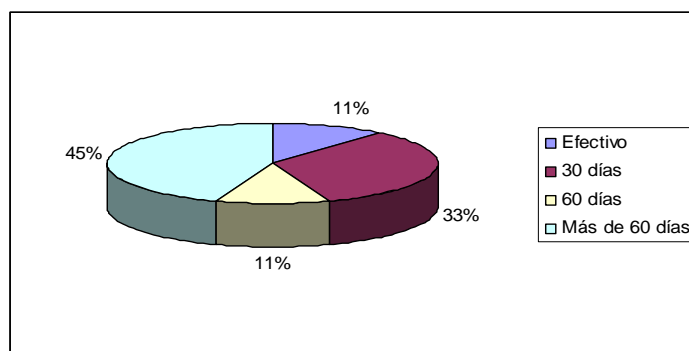
El 78% de los encuestados considera que la comunicación entre ambas empresas es formal, mientras que el 22% restante la define como informal.



Análisis Gerencial: Podemos concluir que el canal de comunicación más empleado entre la empresa y los proveedores es el formal, lo cual es beneficioso, ya que evita confusiones e incomprensión en las negociaciones y permite mantener una relación más clara, basada en la confianza, por lo tanto representa una **oportunidad** para la empresa.

3. Cuál es la forma de pago que tiene SERVIRENT con su empresa?

El 45% de los encuestados respondió que la forma de pago en que SERVIRENT cancela es a crédito y apenas el 11% señaló que se lo hace en efectivo.

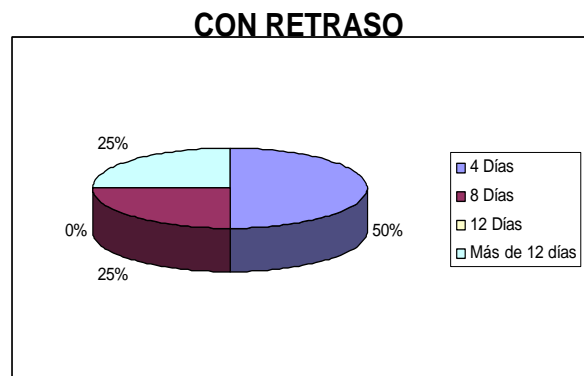
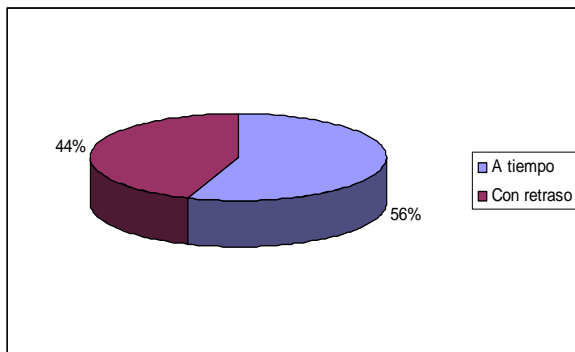


Análisis Gerencial: SERVIRENT cumple con sus obligaciones en un plazo superior a los 60 días, el cual es aceptable debido a que el costo de adquisición de automóviles, llantas y lubricantes es elevado, como para cancelarlo en efectivo.

Esta forma de financiamiento es beneficiosa para nuestra empresa, ya que nos permite disponer de ese dinero por más tiempo, por lo tanto representa una **oportunidad** para la empresa.

4. La empresa cancela sus obligaciones:

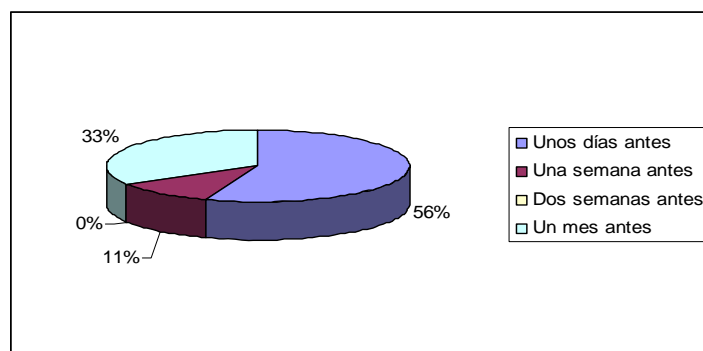
El 56% de los encuestados determinó que nuestra empresa cancela sus pagos a tiempo, mientras que el 44% señaló que lo hacía con retraso, por otra parte se determinó que SERVIRENT se atrasa en sus pagos de 4 a 8 días y en ocasiones incluso más de 12 días.



Análisis Gerencial: Este resultado es perjudicial para la imagen de SERVIRENT, ya que los proveedores nos califican como morosos y esto puede ocasionar problemas en futuras negociaciones, por lo tanto representa una **amenaza** para nuestra empresa.

5. Con cuánto tiempo de anticipación la empresa realiza los pedidos?

El 56 % de los encuestados determinó que nuestra empresa realiza sus pedidos solo unos cuantos días antes, mientras que el 33% señaló que se lo hace con un mes de anticipación.

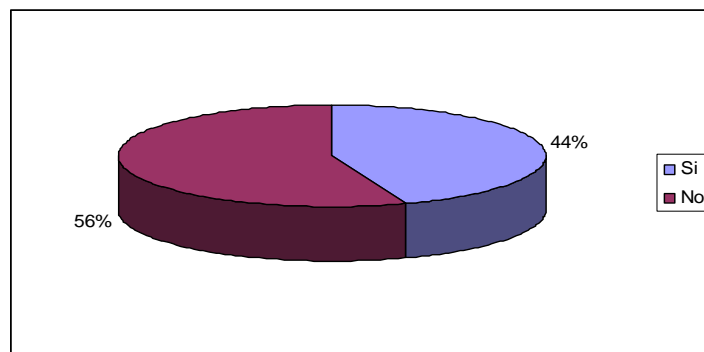


Análisis Gerencial: SERVIRENT realiza la mayoría de sus pedidos solo con unos días de anticipación, ya que considera que la clase de productos (lubricantes, llantas, etc.) y servicios (limpieza, alineación, balanceo, etc.) que adquiere se los puede conseguir de forma inmediata.

La falta de previsión por parte de nuestra empresa puede ser perjudicial, ya que al no realizar el pedido con un tiempo prudente de anticipación no se esta garantizando la adquisición del producto cuando lo requiera, por lo tanto representa una **amenaza** para nuestra empresa.

6. Se encuentra satisfecho con el tiempo de anticipación en que la empresa realiza los pedidos?

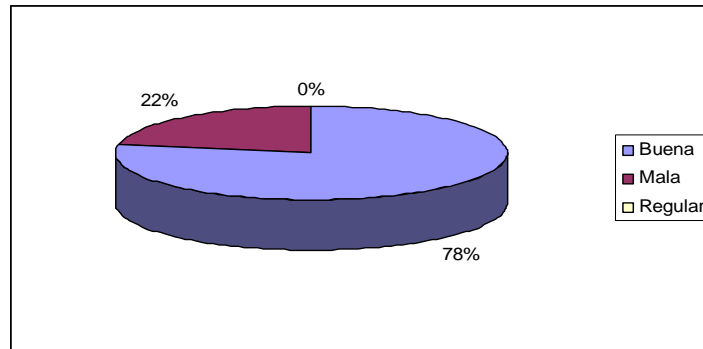
El 56% de los encuestados no esta de acuerdo con el tiempo de anticipación en que la empresa realiza los pedidos, mientras que el 44% si lo está.



Análisis Gerencial: Este resultado refleja la insatisfacción que existe por parte de los proveedores con respecto al tiempo de anticipación para los pedidos. Esto debe ser tomado en cuenta, ya que puede perjudicar la relación actual entre las empresas y es por ello que considero que representa una **amenaza** para nuestra empresa.

7.Cuál es su percepción de la empresa frente a otros clientes?

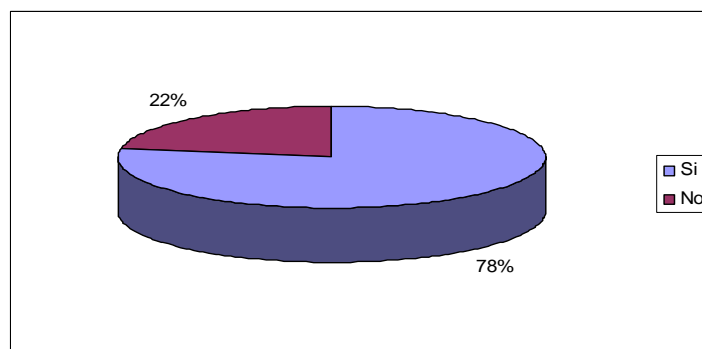
Para el 78% de los encuestados la percepción de nuestra empresa frente a otros clientes es buena, mientras que el 22% considera que es mala.



Análisis Gerencial: Este resultado es bueno para nuestra empresa, ya que los proveedores nos perciben positivamente frente a la competencia, por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

8. Cuentan sus productos con alguna certificación de calidad?

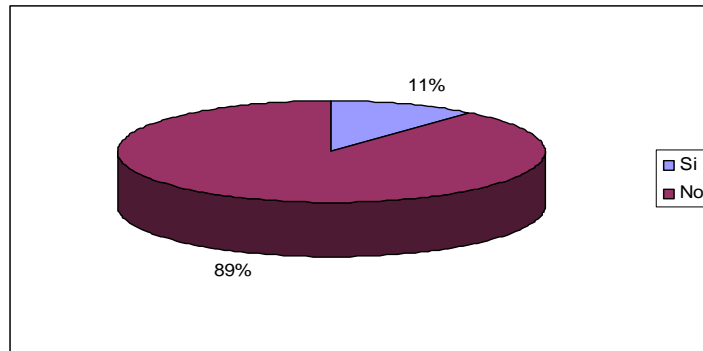
El 78% de los encuestados aseguran que los productos que ofertan tienen alguna certificación de calidad, mientras que el 22% no lo tienen.



Análisis Gerencial: Al contar con empresas que proveen productos de alta calidad, podemos ofrecer un mejor servicio al cliente, entregándole vehículos en buenas condiciones y por ende brindándole seguridad y garantía, es por ello que considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

9. Considera que los productos que usted oferta ayudan a la conservación del medio ambiente?

El 89% de los encuestados considera que los productos que oferta no aportan a la conservación del medio ambiente y apenas el 11% si ayuda a esta causa.



Análisis Gerencial: Estos resultados nos demuestran que las empresas comercializadoras de productos, tales como: lubricantes, aceites, aditivos, etc. están concientes del daño que puede sufrir el medio ambiente por la utilización de los mismos.

Por otra parte la imagen de SERVIRENT puede verse afectada, ya que emplea estos productos constantemente en sus vehículos, por lo tanto considero que constituye una **amenaza** para la empresa.

2.1.2.2 CLIENTES

Este tipo de servicio puede ser ofertado a cualquier tipo de cliente, ya que el producto ofrecido no tiene restricción alguna para ser comercializado en el mercado nacional.

2.1.2.2.1 CLIENTES ACTUALES

El segmento de mercado al cual se enfoca esta empresa está conformado en su totalidad por personas entre los 30 y 50 años de edad, de clase media y media – alta, ya que la empresa ofrece únicamente vehículos de marcas reconocidas en el mercado y la mayoría de sus autos son modelos del 2007 y 2008.

Según los registros de arrendamiento de los vehículos, la gran mayoría de clientes residen al norte de la ciudad de Quito y trabajan en empresas privadas y públicas, situadas también en ese sector.

Por otra parte SERVIRENT ofrece también su servicio a migrantes, a través de su página web, los cuales pueden reservar un vehículo antes de su llegada al país.

Para analizar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y la aceptación del servicio ofertado por nuestra empresa, realizamos la siguiente encuesta:

SERVIRENT



ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta permitirá analizar y determinar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

DATOS INFORMATIVOS

EDAD

20 – 30 años

31 - 40 años

51 - 60 años

41 - 50 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1.Cuál es la razón por la que usted renta un vehículo?

Necesidad

Costo

Otro

Comodidad

Garantía

Cuál

2. Qué modelo de vehículo prefiere usted rentar?

Sedan

Coupe

Otro

Mini van

4 x 4 todo terreno

Cuál

3. Renta usted un vehículo para usarlo:

Dentro de la ciudad

Viajes por negocios

Otro

Fuera de la ciudad

Viajes familiares

Cuál

4. Por cuánto tiempo suele rentar un vehículo?

Un fin de semana

1 Semana

Más de un mes

2 Semanas

1 Mes

5. Considera que nuestros precios con respecto a los de la competencia son:

Altos	<input type="checkbox"/>
Iguals	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>

6. Como cancela usted el servicio?

Efectivo	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>
Cheque	<input type="checkbox"/>

7. Qué servicios extras le gustaría obtener al rentar un vehículo?

Chofer	<input type="checkbox"/>	Guía turístico	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	Cuál	_____

8. Cómo califica usted al servicio entregado por nuestra empresa con respecto al de la competencia?

Superior	<input type="checkbox"/>	Igual (bueno)	<input type="checkbox"/>
Igual (malo)	<input type="checkbox"/>	Peor	<input type="checkbox"/>

9. Considera que los autos rentados están en buenas condiciones?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. Preferiría que el vehículo fuera entregado y/o retirado directamente de su residencia o lugar de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

11. Por qué medio publicitario se enteró de nuestro servicio?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	Por familiares	<input type="checkbox"/>
Por amigos	<input type="checkbox"/>		

12. Volvería a solicitar los servicios de nuestra empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

13. A rentado usted vehículos en otra empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Cuál	_____
No	<input type="checkbox"/>		

Gracias por su Colaboración

La muestra seleccionada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación

N = Población Total

Datos

Z = 1,88 (94%)

p = 80%

q = 20%

e = 6%

N = 47 (clientes habituales que solicitan el servicio mensualmente)

$$n = \frac{(1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20) \times 47}{(0.06)^2 \times (47 - 1) + (1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20)}$$

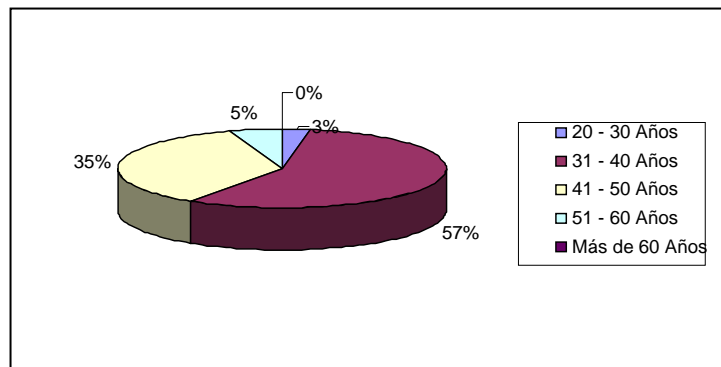
$$n = \frac{26.5786}{0.731104}$$

$$n = 36.35 = 37$$

Los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta son los siguientes:

EDAD

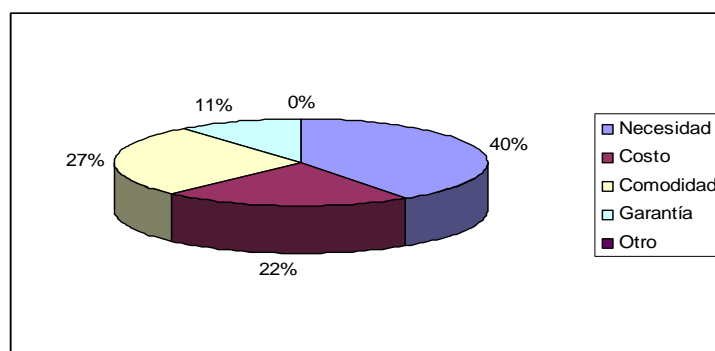
El 57% de los encuestados se encuentra entre los 31 y 40 años, mientras que el 35% se ubica entre los 41 y 50 años de edad.



Como podemos observar el porcentaje más representativo de encuestados se encuentra entre los 30 y 50 años de edad, lo cual confirma lo expuesto en el perfil del cliente actual.

1. Cuál es la razón por la que usted renta un vehículo?

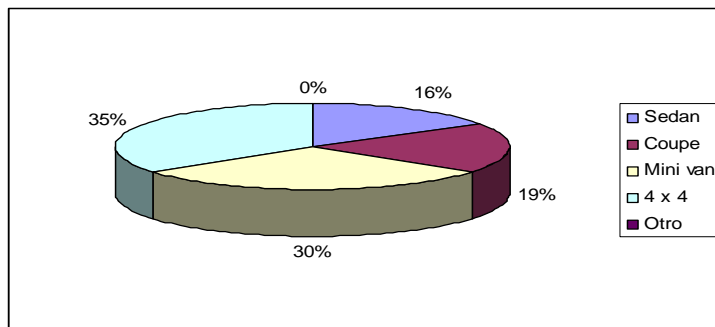
El 40% de los encuestados determinó que la principal razón por la que renta un vehículo es por necesidad, un 27% lo hace por comodidad y el 22% lo renta por el costo del servicio.



Análisis Gerencial: Este resultado es poco favorable para SERVIRENT, ya que la mayoría de clientes solicita nuestro servicio por necesidad, cuando lo ideal sería que lo hicieran por costo o garantía, lo cual nos ayudaría a diferenciarnos de la competencia. Por lo tanto considero que representa una **amenaza**.

2. Qué modelo de vehículo prefiere usted rentar?

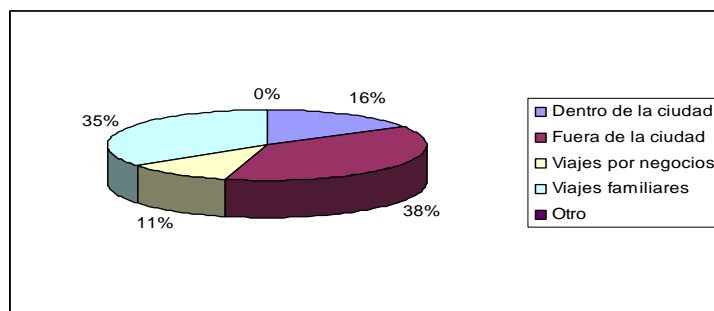
El 35% de los encuestados prefiere rentar carros 4x4, mientras que el 30% renta Mini van, cabe destacar que ninguno de los encuestados seleccionó la opción de otros y esto se debe a que casi la totalidad de los vehículos se encuentran implícitos en estas clases de automotores.



Análisis Gerencial: Este resultado es satisfactorio para SERVIRENT, ya que nos demuestra que los clientes se encuentran satisfechos con los vehículos que ofrecemos, por lo tanto considero que representa una **oportunidad**.

3. Renta usted un vehículo para usarlo: Dentro de la ciudad, fuera de la ciudad, viajes de negocios, viajes familiares u otro.

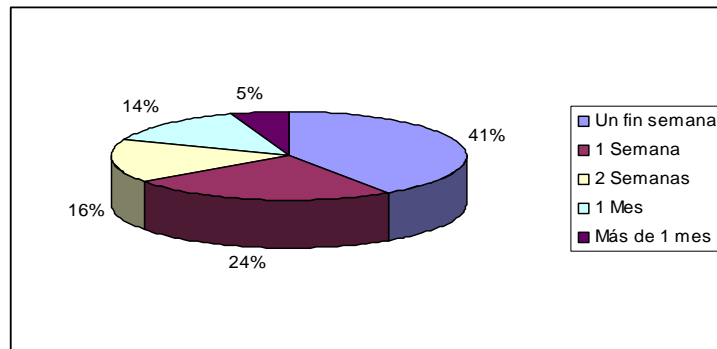
El 38% de los encuestados usan el vehículo para viajar fuera de la ciudad, mientras que el 35% lo usa en viajes familiares, por otra parte el 16% señaló que el vehículo rentado es usado dentro de la ciudad.



Análisis Gerencial: La información obtenida determina que la mayoría de clientes renta los vehículos para realizar viajes fuera de la ciudad, lo cual respalda la idea de querer centrar nuestro esfuerzo en ampliar la cartera de clientes actuales con turistas tanto nacionales como extranjeros que ingresan a la ciudad. Por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

4. Por cuánto tiempo suele rentar un vehículo?

El 41% de los encuestados renta los vehículos para un fin de semana, mientras que el 24% lo hace para 1 semana y el 16% para 2 semanas.

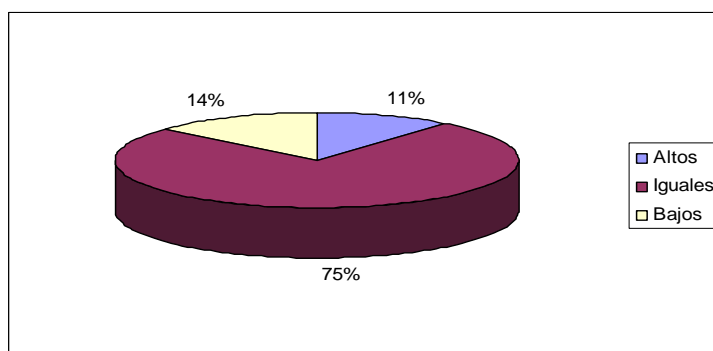


Análisis Gerencial: Considero que este resultado es positivo para la empresa en términos económicos, ya que la prestación de los servicios para fines de semana exclusivamente representa un mayor margen de rentabilidad para la organización.

Por lo tanto constituye una **oportunidad** para la empresa.

5. Considera que nuestros precios con respecto a los de la competencia son:

El 75% de los encuestados señaló que nuestros precios son iguales a los de la competencia, mientras que el 14% los considera más altos y el 11% más bajos.

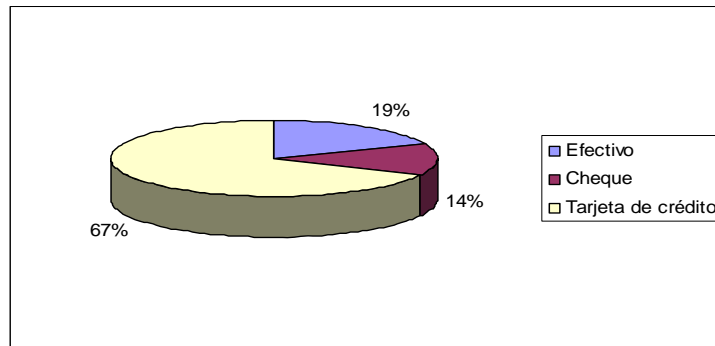


Análisis Gerencial: El resultado nos demuestra que SERVIRENT no puede competir con las otras empresas en cuanto a precios.

Por lo cual considero que constituye una **amenaza** para nuestra empresa.

6. Como cancela usted el servicio?

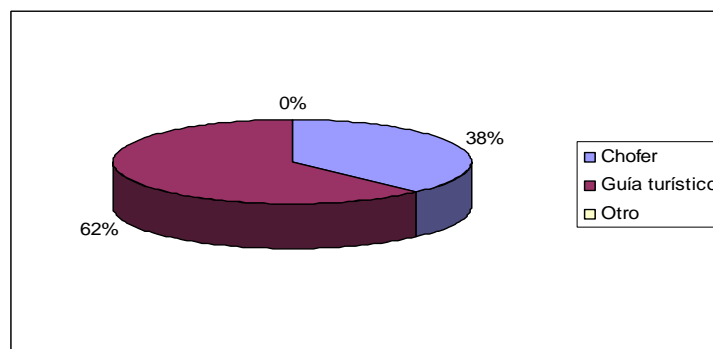
El 67% de los encuestados cancela el servicio con tarjeta de crédito, mientras que el 19% lo realiza en efectivo y el 14% con cheque.



Análisis Gerencial: El resultado no es positivo para SERVIRENT, ya que la empresa no puede disponer inmediatamente del dinero captado, además cuando el pago se lo hace en plan pagos o diferido no se cobra ningún tipo de interés. Por lo tanto considero que constituye una **amenaza** para nuestra empresa.

7. Qué servicios extras le gustaría obtener al rentar un vehículo?

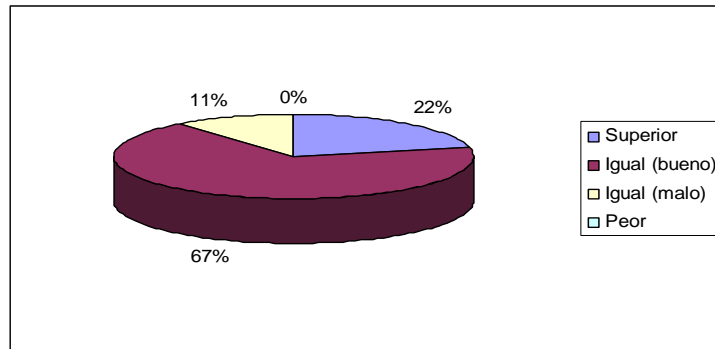
Al 62% de los encuestados les gustaría que el servicio incluya un guía turístico, mientras que el 38% un chofer.



Análisis Gerencial: La información obtenida determina que la mayoría de clientes desearía contar con un guía turístico, lo cual contribuye con el deseo de SERVIRENT de ampliar su cartera de clientes actuales con los turistas tanto nacionales como extranjeros, es por ello que considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

8. Cómo califica usted al servicio entregado por nuestra empresa con respecto al de la competencia?

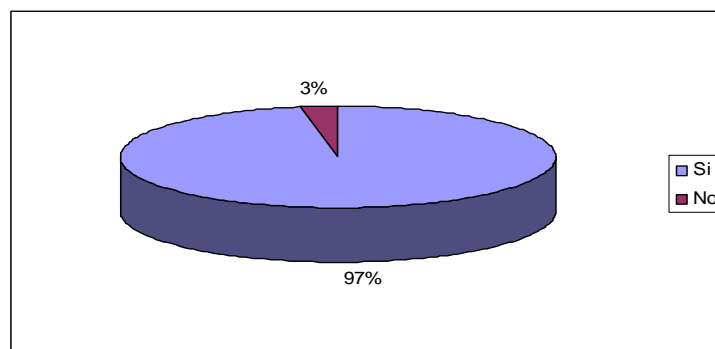
El 67% de los encuestados considera que el servicio ofertado por nuestra empresa es igual de bueno que el de la competencia, el 22% lo define como superior y apenas el 11% cree que es igual de malo que el de otras empresas.



Análisis Gerencial: El resultado nos demuestra que a pesar de que SERVIRENT entrega un buen servicio no puede ser más competitiva que las otras empresas, en base a la percepción de los clientes, ya que el servicio que ofrecemos es similar al de la competencia. Por lo tanto considero que constituye una **amenaza**.

9. Considera que los autos rentados están en buenas condiciones?

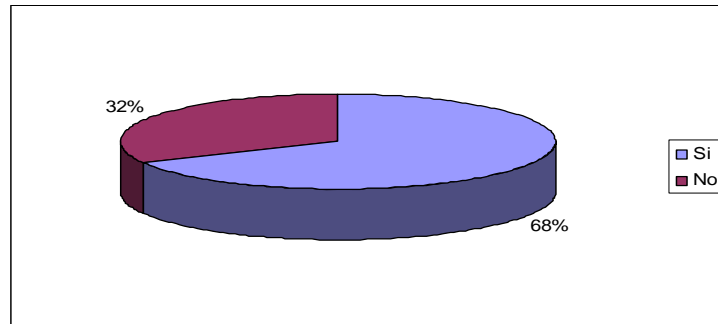
El 97% de los encuestados determinó que los autos rentados si se encuentran en buenas condiciones y el 3% opinaron lo contrario.



Análisis Gerencial: Los datos obtenidos nos demuestran que los clientes actuales que posee SERVIRENT están satisfechos con la condición de los vehículos rentados, lo cual incide a que nuevos clientes opten por solicitar nuestro servicio. Por lo tanto considero que representa una **oportunidad**.

10. Preferiría que el vehículo fuera entregado y/o retirado directamente de su residencia o lugar de trabajo?

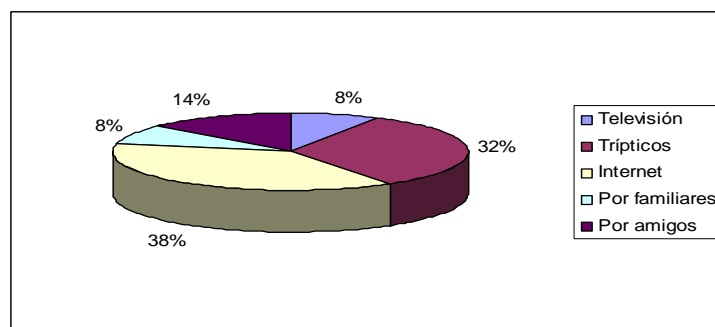
El 68% de los encuestados si preferiría que el vehículo sea entregado en su residencia o lugar de trabajo, por otra parte el 32% prefiere seguir recogiendo y entregando el vehículo en el local de SERVIRENT, osea en el Aeropuerto.



Análisis Gerencial: Este resultado confirma lo expuesto en el perfil del cliente actual, en el cual determinamos que la totalidad de personas que solicitan nuestros servicios trabajan y debido al escaso tiempo que tienen esta sería una buena idea que SERVIRENT podría implantar. Por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

11. Por qué medio publicitario se enteró de nuestro servicio?

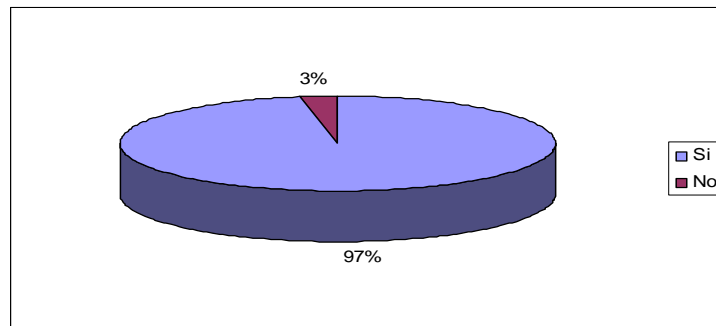
El 38% de los encuestados se enteró de nuestro servicio a través de la página web de la empresa, el 32% por medio de los trípticos que son entregados fuera del local y el 14% por referencias de amigos.



Análisis Gerencial: Un gran porcentaje de los encuestados afirma que se enteró de nuestro servicio por medio de la entrega de trípticos, lo que resulta beneficioso para la empresa ya que es un medio de publicidad de bajo costo, por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

12. Volvería a solicitar los servicios de nuestra empresa?

El 97% de los encuestados afirma que si volvería a solicitar nuestro servicio, mientras que el 3% no lo volvería a hacer.

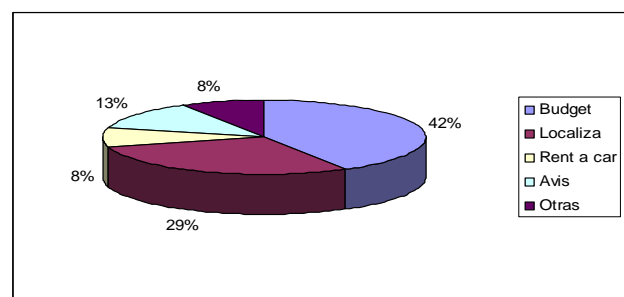
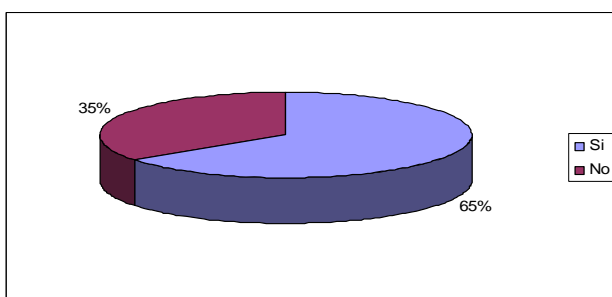


Análisis Gerencial: A través de este resultado podemos concluir que los clientes actuales con los que cuenta SERVIRENT están conformes con el servicio que ofrecemos, lo cual garantiza su fidelidad, a pesar de que existe un gran nivel competitivo. Por lo tanto considero que representa una **oportunidad**.

13. A rentado usted vehículos en otra empresa?

El 35% de los encuestados respondió que no ha rentado vehículos en otras empresas, mientras el 65% si la ha hecho. De las personas que contestaron afirmativamente el 42% ha rentado en Budget, el 29% en Localiza, el 13% en Avis, el 8% Rent a car y el 8% restante en otras empresas, poco conocidas.

SI



Análisis Gerencial: Como podemos observar las empresas citadas por los clientes, son las más reconocidas en el sector, las mismas que llevan años operando en nuestro país y que por ende han logrado posicionarse eficazmente en el mercado. Además son empresas grandes, con locales en otros países, lo cual puede incidir negativamente sobre nuestra empresa, por lo cual considero que constituye una **amenaza** para SERVIRENT.

2.1.2.2 CLIENTES POTENCIALES

Debido a las necesidades y requerimientos de los clientes en la zona del aeropuerto la empresa considera como clientes potenciales a los turistas tanto nacionales como extranjeros que ingresan a la ciudad de Quito.

Para analizar las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes de nuestra empresa, realizamos la siguiente encuesta:

SERVIRENT



ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta permitirá analizar y determinar las necesidades y requerimientos de nuevos clientes.

DATOS INFORMATIVOS

EDAD

20 – 30 años

30 - 40 años

51 - 60 años

41 - 50 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1. Posee usted vehículo propio?

Si

No

2. Considera que el contar con un vehículo en la actualidad es necesario?

Si

No

3. Estaría dispuesto a rentar un vehículo?

Si

No

4. En cuál de estas empresas rentaría un vehículo?

Budget

Avis

Localiza

Servirent

Otro

Cuál _____

5.Cuál es la razón por la que usted rentaría un vehículo?

Necesidad
Costo
Otro

Comodidad
Garantía
Cuál

6. Qué modelo de vehículo preferiría usted rentar?

Sedan
Coupe
Otro

Mini van
4 x 4 todo terreno
Cuál

7. Rentaría usted un vehículo para uso:

Dentro de la ciudad
Viajes por negocios
Otro

Fuera de la ciudad
Viajes familiares
Cuál

8. Por cuánto tiempo estaría dispuesto a rentar un vehículo?

Un fin de semana
1 Semana
Más de un mes

2 Semanas
1 Mes

9. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de renta vehículos?

Menos de 40 usd.
41 – 60 usd.
81 – 100 usd.

61 – 80 usd.
Más de 100 usd.

10. Qué forma de pago preferiría usted para cancelar el servicio?

Efectivo

Tarjeta de crédito

Cheque

11. Qué servicios extras le gustaría obtener al rentar un vehículo?

Chofer
Otro

Guía turístico
Cuál

12. Preferiría usted que el vehículo fuera entregado y/o retirado directamente de su residencia o lugar de trabajo?

Si

No

13. Por qué medio publicitario le gustaría conocer sobre este servicio?

Televisión
Revistas
Otro

Radio
Internet
Cuál

La muestra seleccionada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación

N = Población Total

Datos

Z = 1,88 (94%)

p = 80%

q = 20%

e = 6%

N = 348.235

“Según el reporte de la Dirección de Migración de la Policía Nacional elaborado por la Gerencia de Planificación del Ministerio de Turismo, el mes de octubre del presente año cerró con un total de 841.001 llegadas de extranjeros que ingresaron al Ecuador en calidad de visitantes y ecuatorianos que optaron por regresar al país.

El reporte revela que julio y agosto con 94.923 y 98.938 respectivamente fueron los meses en que mayor cantidad de llegadas y arribos se produjeron en los aeropuertos, puertos y pasos fronterizos del Ecuador.

La tendencia se mantiene al alza al igual que en años anteriores, registrándose un incremento del 23% con relación al año 2006 en los mismos meses.

En la Tabla 1 se muestran los puntos de arribo más significativos para el país, los mismos que representan el 98%, conformado por las entradas de extranjeros y el retorno de ecuatorianos al Ecuador.”¹⁴

TABLA 1

PUNTOS DE ARRIBO	CANTIDAD
Aeropuerto de Quito	348.235
Aeropuerto de Guayaquil	195.022
Paso fronterizo de Tulcán	120.266
Paso fronterizo Huaquillas	151.607

Fuente: Dirección de Migración de la Policía Nacional

$$n = \frac{(1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20) \times 348235}{(0.06)^2 \times (348235 - 1) + (1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20)}$$

$$n = \frac{196928.2854}{1254.2079}$$

n = 157.01 = 157

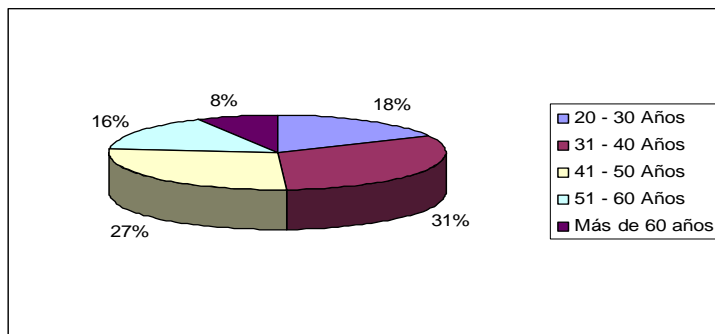
La encuesta fue aplicada en el Aeropuerto de Quito, los encuestados fueron tomados al azar y la encuesta se realizó tanto a personas nacionales como extranjeras de ambos sexos que se encontraban en el área de arribos.

¹⁴ Dirección de Migración de la Policía Nacional

A través de la aplicación de la encuesta obtuvimos los siguientes resultados:

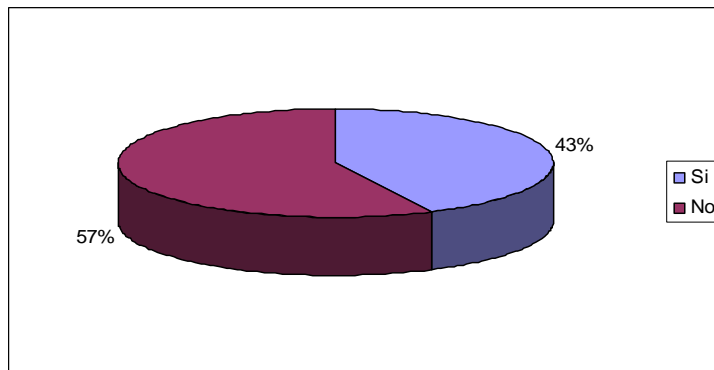
DATOS INFORMATIVOS

El 31% de los encuestados se ubica entre los 31 y 40 años, el 27% entre los 41 y 50 años, mientras que el 18% esta entre 20 y 30 años, el 16% entre los 51 y 60 años y el restante 8% sobrepasa los 60 años de edad.



1. Posee usted vehículo propio?

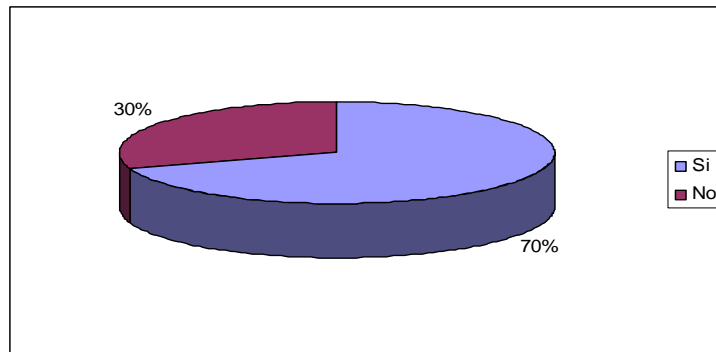
El 57% de los encuestados señaló no contar con un vehículos propio, mientras que el 43% si posee vehículo.



Análisis Gerencial: El que la mayoría de personas no posea vehículo propio es positivo para nuestra empresa, ya que existe mayor posibilidad de que quienes ingresar a la ciudad necesiten movilizarse y por esta razón requieran alquilar un vehículo, por lo tanto considero que constituye una **oportunidad**.

2. Considera que el contar con un vehículo en la actualidad es necesario?

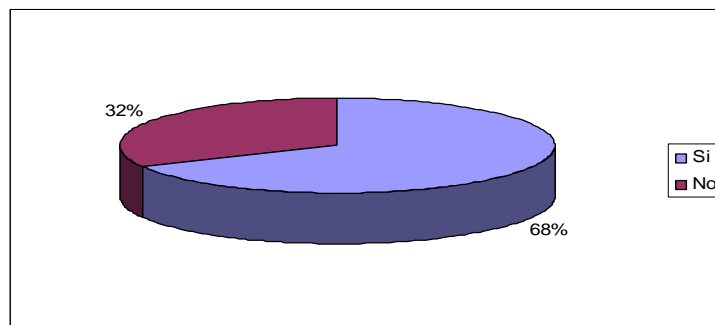
El 70% de los encuestados si considera que es necesario contar con un vehículo en la actualidad, mientras que el 30% cree que no es necesario.



Análisis Gerencial: Este resultado es alentador para nuestra empresa, ya que SERVIRENT puede verse beneficiada al dedicarse a ofertar un servicio de transporte, por lo cual considero que representa una **oportunidad**.

3. Estaría dispuesto a rentar un vehículo?

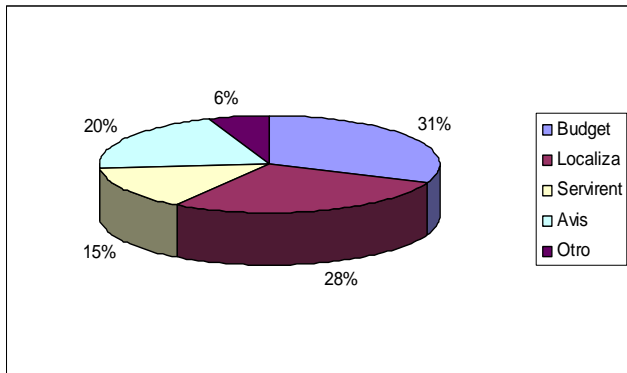
El 68% de los encuestados si estaría dispuesto a rentar un vehículo, mientras que le 32% restante no lo haría.



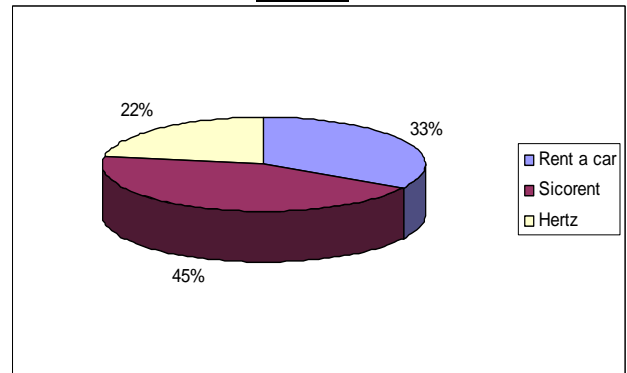
Análisis Gerencial: El que la mayoría de personas si este dispuesta a rentar un vehículo es positivo para nuestra empresa, ya que efectivamente este podría constituirse en un futuro mercado al que SERVIRENT pueda ofrecer sus servicios, por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para la empresa.

4. En cuál de estas empresas rentaría un vehículo?

El 31% de los encuestados señaló que lo haría en Budget, el 28% en Localiza, el 20% en Avis y apenas un 15% en SERVIRENT. Por otra parte del 6% que optó por otra empresa, el 45% dijo que lo haría en Sicorent, mientras que el 33% en Rent a car y el 33% en Hertz.



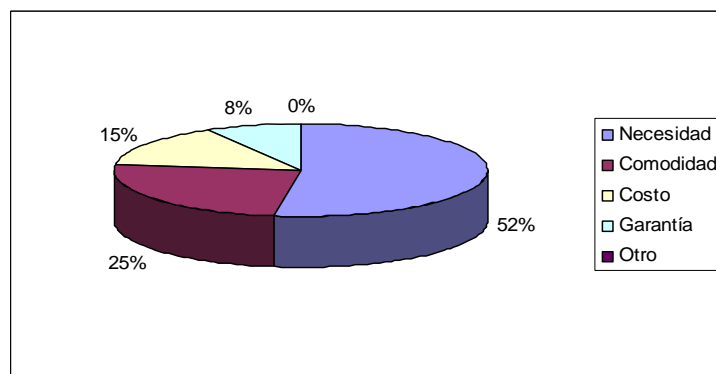
OTRO



Análisis Gerencial: A través de estos resultados confirmamos una vez más que empresas como Budget, Localiza y Avis son nuestra competencia, a pesar de que nuestra empresa si posee cierto posicionamiento en el mercado, por lo cual considero que representa una **amenaza** para la empresa.

5. Cuál es la razón por la que usted rentaría un vehículo?

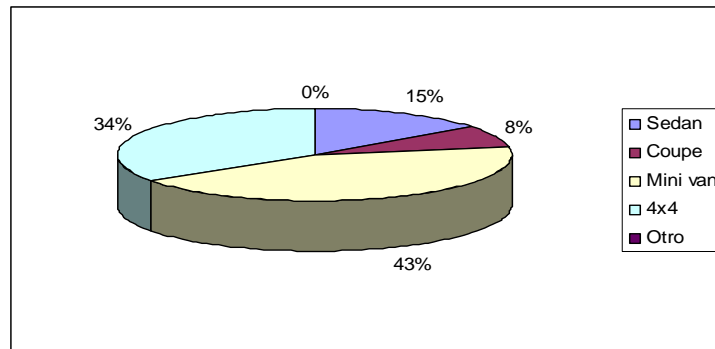
El 52% de los encuestados afirma que rentaría un vehículo por necesidad, el 25% por comodidad, mientras que el 15% lo haría por costo y solo un 8% lo rentaría por la garantía que ofrece.



Análisis Gerencial: Estos resultados concuerdan con los obtenidos en las encuestas aplicadas a nuestros clientes actuales, la información obtenida representa en este caso una **oportunidad** para la empresa, ya que las personas afirman tener necesidad por movilizarse y que mejor manera de hacerlo que en un vehículo que brinda todas las comodidades y garantías necesarias.

6. Qué modelo de vehículo preferiría usted rentar?

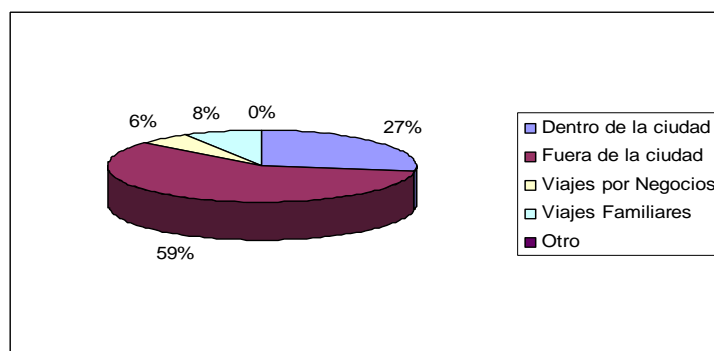
El 43% de los encuestados rentaría vehículos Mini van, el 34% 4x4, mientras que el 15% rentaría autos Sedan y el 8% coupe.



Análisis Gerencial: Estos resultados son favorables para nuestra empresa, ya que gran parte de la flota con la que cuenta SERVIRENT esta conformada por la clase de vehículos que a los potenciales clientes les gustaría rentar, por lo tanto constituye una **oportunidad** para la empresa.

7. Rentaría usted un vehículo para uso: Dentro de la ciudad, fuera de la ciudad, viajes de negocios, viajes familiares u otro.

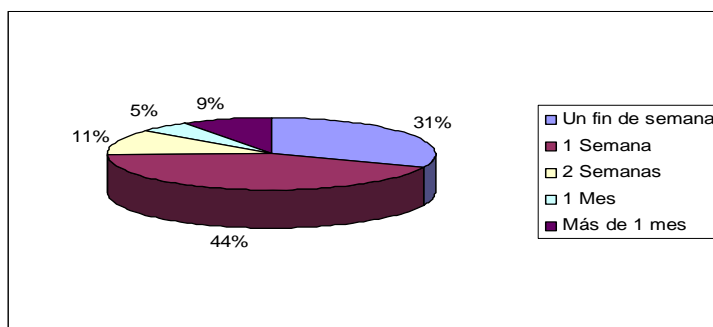
El 59% de los encuestados rentaría el vehículos para realizar viajes fuera de la ciudad, el 27% para utilizarlo dentro de la ciudad y el 8% para viajes familiares.



Análisis Gerencial: Considerando que el mercado al que quiere enfocarse SERVIRENT esta conformado por personas tanto extranjeras como nacionales que arriban a la ciudad, es elemental que los vehículos rentados van a ser empleados en la mayoría de los casos para salir fuera de la ciudad, por lo tanto constituye una **oportunidad** para la empresa.

8. Por cuánto tiempo estaría dispuesto a rentar un vehículo?

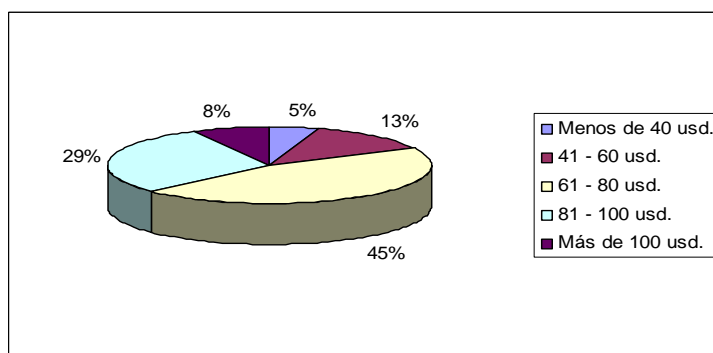
El 44% de los encuestados estaría dispuesto a rentar el vehículo por 1 semana, el 31% por un fin de semana y el 11% por 2 semanas, por otra parte un 9% lo rentaría por más de 1 mes y el 5% solo por 1 mes.



Análisis Gerencial: El que la mayoría de personas desee rentar los vehículos por 1 semana no es muy satisfactorio para la empresa en términos económicos, ya que como lo mencionamos anteriormente las rentas de los fines de semana son las que proporcionan más ganancia a SERVIRENT, por lo tanto representa una **amenaza** para la empresa.

9. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de renta vehículos?

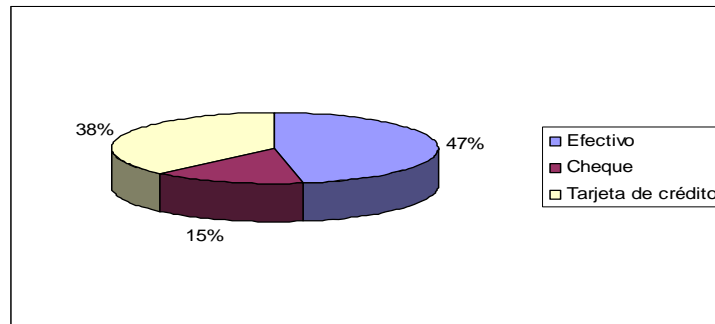
El 45% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por el servicio de 61 a 80 usd., el 29% pagaría de 81 a 100 usd, mientras que el 13% gastaría de 41 a 60 usd, por otra parte apenas el 8% cancelaría más de 100 usd.



Análisis Gerencial: Los resultados obtenidos son alentadores para SERVIRENT, ya que los precios de la mayoría de la flota que ofrece la empresa se encuentran entre los 40 a 80 usd. en lo que se refiere a tarifas diarias, por lo tanto la disposición de pago de los clientes representa una **oportunidad** para la empresa.

10. Qué forma de pago preferiría usted para cancelar el servicio?

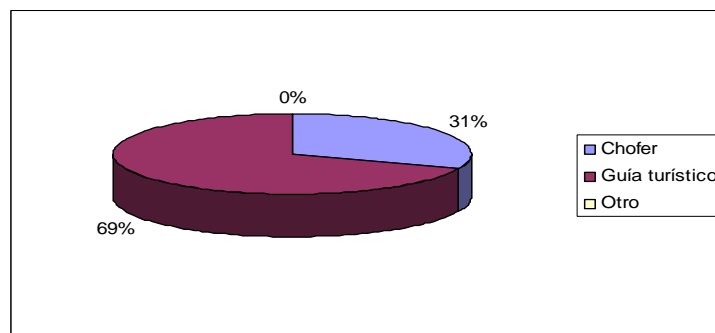
El 47% de los encuestados está dispuesto a pagar en efectivo por el servicio, mientras que el 38% lo haría con tarjeta de crédito y tan solo el 15% con cheque.



Análisis Gerencial: El mercado potencial que estamos tratando esta compuesto por turistas, por lo cual los datos obtenidos nos demuestran que la gran mayoría de personas prefieren cancelar en efectivo o con tarjeta de crédito el servicio. Por otra parte la cancelación en efectivo por parte de los demandantes representa para la empresa más liquidez y disposición de fondos inmediatamente, por lo tanto considero que constituye una **oportunidad** para la empresa.

11. Qué servicios extras le gustaría obtener al rentar un vehículo?

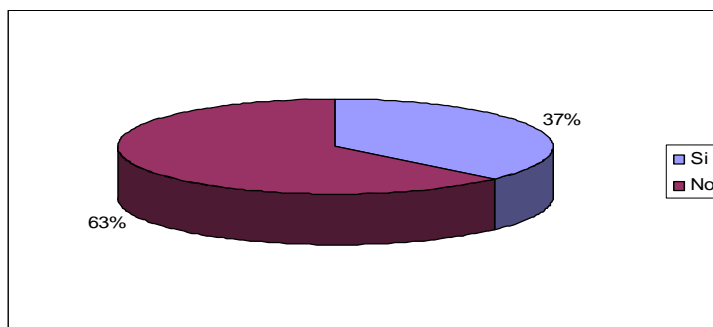
Al 69% de los encuestados le gustaría contar con un guía turístico, mientras que el 31% prefiere un chofer.



Análisis Gerencial: Los datos obtenidos son elementales, ya que al estar conformado por turistas el mercado tomado, la mayoría preferiría tener un guía turístico, por lo tanto considero que si SERVIRENT considera esta opción como un servicio extra puede obtener grandes ventajas frente a la competencia. Por lo tanto considero que representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

12. Preferiría usted que el vehículo fuera entregado y/o retirado directamente de su residencia o lugar de trabajo?

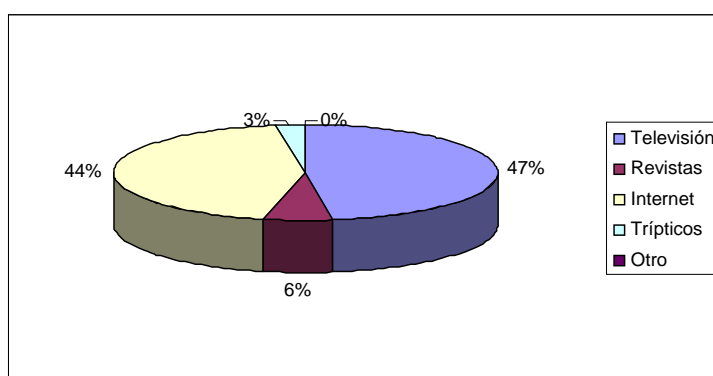
El 63% de los encuestados preferiría que el vehículo sea retirado y entregado del propio patio de SERVIRENT, mientras que al 37% si le gustaría que se lo retire y entregue desde donde se encuentra hospedado o laborando.



Análisis Gerencial: El que la mayoría de personas haya optado por la alternativa de retirar y entregar el vehículo en el patio de la empresa nos favorece, ya que nos evitamos costos por movilización y ahorramos tiempo de espera, por lo tanto representa una **oportunidad** para la empresa.

13. Por qué medio publicitario le gustaría conocer sobre este servicio?

Al 47% de los encuestados le gustaría conocer sobre el servicio por televisión, al 44% por Internet y al 6% por la radio.



Análisis Gerencial: Considerando que el medio de comunicación más empleado por SERVIRENT para dar a conocer su servicio es el Internet, los resultados son favorables para la empresa, ya que la inversión es baja, además ya posee una página web, la cual brinda información clara y oportuna sobre el servicio. Por lo tanto constituye una **oportunidad** para nuestra empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENUESTAS CLIENTES ACTUALES VS. CLIENTES POTENCIALES

En las encuestas de clientes actuales y clientes potenciales hubieron varias preguntas iguales, en la mayoría se obtuvieron resultados similares, pero existen también respuestas que no coinciden entre ambas encuestas, a continuación haremos un resumen sobre estas preguntas y sus resultados:

- La mayoría de encuestados determinó que la principal razón por la renta o rentaría un vehículo es por necesidad, algunos por comodidad y un mínimo porcentaje por el precio.
- Una gran parte de encuestados prefiere o preferiría rentar carros 4x4 y Mini van, mientras que un menor porcentaje optó por vehículos Sedan y Coupe.
- Los encuestados determinaron que usan o usarían el vehículo para viajar fuera de la ciudad, realizar viajes familiares y un pequeño porcentaje para usarlo dentro de la ciudad.
- Al preguntarles a los encuestados por cuanto tiempo rentan o rentarían un vehículo, los resultados obtenidos en ambas encuestas difirieron un poco, ya que la mayoría de clientes actuales optaron por seleccionar un fin de semana y un porcentaje menor por 1 semana.

Por otra parte los clientes nuevos determinaron que lo harían por 1 semana y algunos por un fin de semana.

- Los resultados obtenidos cuando se les preguntó a los encuestados sobre la forma de pago en la que cancelan o cancelarían el servicio fue diferente, ya que la gran mayoría de los clientes actuales cancela el servicio con tarjeta de crédito y muy pocos en efectivo.

Por otro lado la mayoría de clientes nuevos optaría por cancelar en efectivo y un porcentaje reducido con tarjeta de crédito.

- En cuanto a la clase de servicio extra que les gustaría obtener al rentar un vehículo en ambas encuestas los encuestados determinaron que les gustaría contar con un guía turístico.

- Otra diferencia registrada al comparar ambas encuestas fue que un porcentaje representativo de clientes actuales preferiría que el vehículo sea entregado en su residencia o lugar de trabajo, mientras que los clientes nuevos señalaron que preferirían que sea directo de la rentadora.

- En cuanto al medio de publicidad por el cual se enteraron o les gustaría conocer sobre nuestro servicio, los clientes actuales determinaron que era el Internet, mientras que los clientes nuevos optaron por la televisión.

Como podemos observar existen preguntas en las que coinciden los datos y hay otras en que los resultados son relativamente diferentes, pero esto nos ayudará a diseñar un mejor servicio, el cual pueda satisfacer plenamente las necesidades de todos los clientes, con lo cual lograremos un mejor posicionamiento en el mercado

2.1.2.3 COMPETENCIA

Entre los principales competidores que posee SERVIRENT, tenemos:

Localiza: Av. de los Granados y 6 de Diciembre

Budget: Aeropuerto Mariscal Sucre

Avis: Av. Amazonas 4925 y Río Curaray

Ecuacar's: Av. Colón 1280 y Amazonas

Hertz: Av. 12 de Octubre y Cordero

Sicorent: Aeropuerto Mariscal Sucre

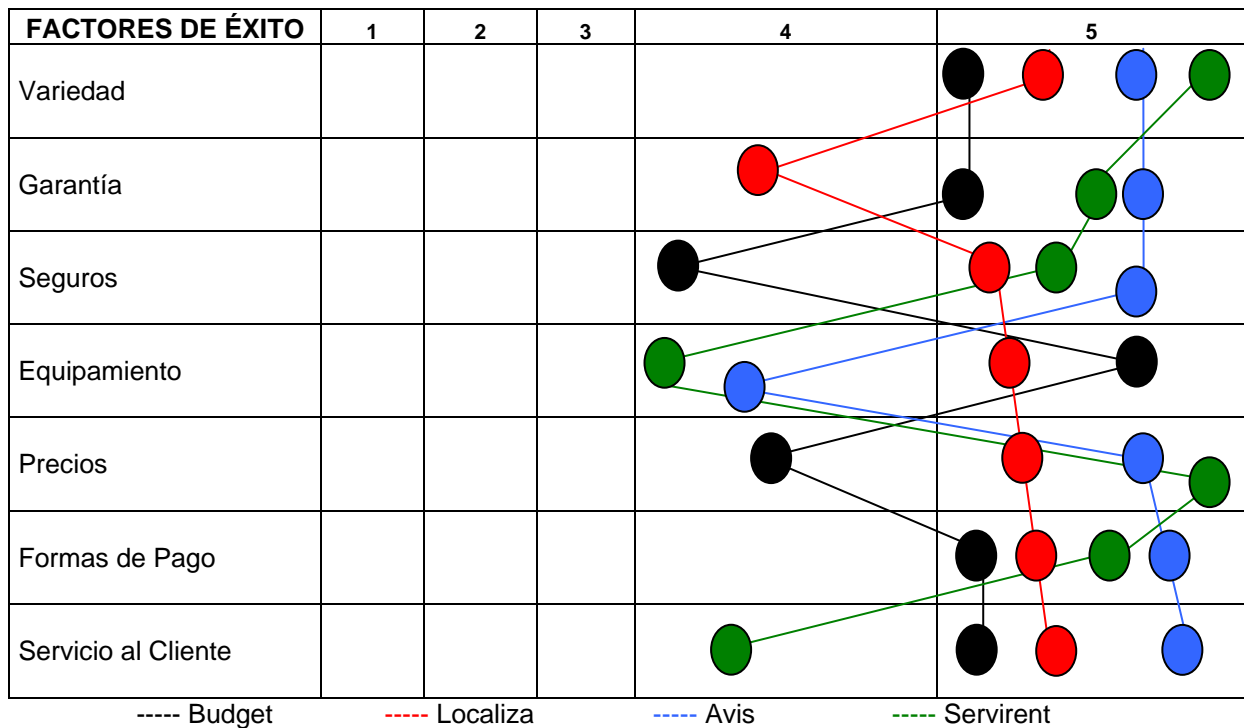
Todas las empresas ofrecen un servicio similar, ya que rentan la misma clase de vehículos (Sedan, Coupe, Mini van, 4X4 y 4x2), todos los autos se encuentran asegurados y el cobro del servicio se basa en el kilometraje seleccionado por el cliente, el cual puede ser limitado o ilimitado.

A través de un estudio de mercado realizado por la empresa Localiza el año anterior, fue posible obtener los siguientes datos, los cuales permiten analizar como se encuentra nuestra empresa en relación a sus competidores.

En cuanto a participación de mercado, Localiza posee el 40%, mientras que Budget el 25%, por otra parte Avis posee un 80% en lo que tiene que ver con atención y calidad en el servicio al cliente, Localiza posee un 74% y Budget un 52%.

Considerando estos datos determinaría que la competencia más significativa para nuestra empresa es Budget y Localiza, ya que al ser las primeras empresas pioneras en esta clase de servicio en nuestro país, son las más conocidas y es por ello que poseen un buen posicionamiento en el mercado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



REALIZADO POR: Mónica Gavilanes

Análisis Gerencial

Las empresas de la competencia se han mantenido durante varios años en el mercado, lo cual les ha permitido no solo crear cierta trayectoria, sino también que han logrado obtener reconocimiento por parte de sus clientes.

Como podemos observar en el gráfico anterior empresas como Localiza o Budget se encuentran posicionadas en el mercado, pero a pesar de que nuestra empresa es pequeña considero que si puede lograr un mejor posicionamiento en el mercado, ya que no solo posee la flota necesaria para brindar el servicio, sino que también sus precios son competitivos con los de la competencia. Por lo tanto considero que este factor representa para SERVIRENT una ***oportunidad***.

2.1.2.4 SERVICIOS SUSTITUTOS

Se puede considerar como servicio sustituto a los taxis ejecutivos, los cuales son contratados a través de una llamada telefónica, poniéndose a disposición del cliente por el tiempo requerido y solicitado.

Este servicio es de fácil acceso y no necesita de ciertos requisitos solicitados por una rentadora de vehículos (licencia, tarjeta de crédito, etc), pero al mismo tiempo no es muy conveniente debido al costo del servicio, el cual está sujeto al taxímetro.

En nuestro país la tarifa fijada por algunas compañías de taxis para esta clase de servicio es en promedio de 7 usd. la hora o fracción de hora, la misma que aumentaría si el cliente requiriera este servicio para acceder a los valles.

La tarifa por día ofertada por las rentadoras de vehículos es de aproximadamente 40 usd., pero la ventaja es que el cliente posee más libertad para movilizarse a cualquier lado y tiene el vehículo a su disposición todo el tiempo.

Por otra parte es importante mencionar que los kilómetros que se contabilizan para el alquiler de los automóviles en un día son 100 y es el cliente quien asume el gasto del combustible, ya que la alquiladora entrega el auto con el tanque en full y este debe ser entregado de la misma manera.

Este servicio sustituto representaría un peligro para nuestra empresa, en el caso de que una cooperativa de taxis considerará esta alternativa y por ende establezca tarifas más convenientes.

Por el momento este servicio sustituto no incide en la empresa, ya que en primer lugar no brinda las mismas comodidades que se obtienen al alquilar un vehículo y por otro lado no existen taxis en todos los modelos, la mayoría son automóviles y muchas de las personas que van a alquilar vehículos lo hacen porque necesitan un auto en especial.

Análisis Gerencial

Considerando lo expuesto anteriormente podemos determinar que actualmente solo existe un servicio sustituto al nuestro en el mercado y el mismo no representa una amenaza para nuestra empresa, ya que su aceptación es baja por parte de los consumidores y esto se debe al precio, seguridad, garantía y respaldo que brindan las empresas rentadoras de vehículos. Por lo tanto considero que este factor representa una **oportunidad** para SERVIRENT.

2.1.2.5 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El ingreso de nuevos competidores a la industria es difícil, ya que el costo de inversión para montar una empresa de estas características es elevado.

Por otro lado se deben mencionar que existen muchas empresas alquiladoras de autos y la mayoría poseen una cuota de mercado muy pequeña, lo cual se debe a que gran parte de los clientes acuden a las empresas que ya tienen una imagen ganada en el mercado y eso se puede comprobar con Budget, la cual es una empresa que ha ganado por muchos años imagen a nivel internacional, convirtiéndose también en nuestro país una marca conocida.

Las barreras de salida de este negocio son muy bajas, sobre todo porque la mayor parte de los activos se concentra en los vehículos y estos no son muy difíciles de vender lo cual la empresa ya lo ha comprobado en reiteradas ocasiones con las ventas de sus autos usados.

Análisis Gerencial

El ingreso de nuevos competidores al mercado es muy difícil, considerando el alto costo de inversión que implica montar una empresa de este tipo, por lo tanto considero que este factor representa una **oportunidad** para nuestra empresa.

MATRÍZ RESUMEN EXTERNA

OPORTUNIDADES – AMENAZAS DEL MACROAMBIENTE

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos						
El incremento del PIB impulsa y promueve el crecimiento económico del país.		X				
El aumento de la inflación reduce el nivel de consumo.				X		
El alza en las tasas de interés reduce la posibilidad de adquirir un préstamo bancario.					X	
La reducción del riesgo país impulsa nuevas inversiones.		X				
Políticos						
La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico.					X	
Sociales						
El incremento del desempleo reduce el poder adquisitivo.				X		
La migración incrementa el nivel de consumo, a través del envío de las remesas.		X				
El alto nivel delincuencia convierte a nuestro negocio en un sector vulnerable.						X
La responsabilidad social puede ayudar a posicionarnos por sobre la competencia.			X			

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Legales						
La existencia de leyes regula la competencia, asegura mercados justos e impide prácticas poco éticas.		X				
Tecnológicos						
Los avances tecnológicos inciden en el crecimiento de la industria y en la innovación de los productos y servicios.		X				
Ambientales						
Las regulaciones ambientales obligan a que las empresas reduzcan la contaminación.						X

OPORTUNIDADES – AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Proveedores						
Mantener buenas relaciones con los proveedores beneficia las negociaciones.	X					
Los plazos de pago establecidos permiten disponer por más tiempo del dinero.			X			
El incumplimiento en las fechas de pago puede dificultar futuras negociaciones.				X		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La falta de anticipación en los pedidos puede retrasar la entrega de insumos.					X	
Los proveedores tienen una percepción positiva sobre Servirent.		X				
Los productos ofertados por los proveedores son de calidad.	X					
Clientes						
Existe una considerable demanda de este servicio en el mercado.	X					
Los clientes prefieren rentar vehículos todo terreno.		X				
Existe un alto nivel competitivo en el mercado.				X		
Los clientes demandan servicios adicionales que complementen el ofertado actualmente.		X				
Los clientes demandan autos en óptimas condiciones.	X					
Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	X					
Competencia						
La competencia no cuenta con una flota de vehículos nuevos.	X					
Los precios ofertados por las otras empresas son similares.			X			

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Servicios Sustitutos						
La existencia de reconocidas empresas en el sector, dificulta a que pequeñas empresas logren posicionarse.				X		
Actualmente no existe un servicio que remplace al ofertado por la empresa.	X					
La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia.						X
Ingreso Nuevos Competidores						
El alto costo de inversión dificulta el ingreso de nuevos competidores.		X				
La inexistencia de requisitos especiales para montar esta clase de negocios facilita el ingreso de nuevos competidores.						X

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Para realizar el análisis de la capacidad administrativa de SERVIRENT, consideraremos los siguientes factores:

Estructura Organizacional

Como se puede observar en la Figura 1 del capítulo anterior la estructura organizacional de SERVIRENT es totalmente vertical, esto se debe a que el encargado de realizar el organigrama se basó en un enfoque administrativo antiguo. Por otra parte es importante resaltar que el organigrama no ha tenido ninguna modificación desde que la empresa empezó sus actividades.

Funciones y Responsabilidades

A pesar de que es una empresa pequeña las funciones y responsabilidades de cada área están bien definidas, además los empleados conocen y ejercen a cabalidad su rol dentro de las mismas.

Planificación Estratégica

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, que le permita definir claramente cual es su objetivo y hacia donde quiere llegar en el futuro, de igual manera no cuenta con estrategias que le permitan ser más eficiente para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Comunicación

Entre los distintos departamentos existe una buena comunicación, inclusive se realizan reuniones mensuales, en las cuales participan todos los empleados, aportando con ideas y posibles soluciones a los problemas que se hayan presentado en ese mes.

Liderazgo

Considero que el liderazgo que ejerce el Gerente – Propietario del negocio con sus empleados es participativo y democrático, ya que procura consultar a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas, fomentando de esta manera su participación.

Análisis Gerencial

- A pesar de que la estructura organizacional de SERVIRENT es vertical, no se han presentado problemas debido a la jerarquización que existe, por lo tanto representa una **fortaleza** para la empresa.
- Mantener claramente definidas las diferentes funciones y responsabilidades de cada departamento representa una **fortaleza** para la empresa, ya que les permite a los empleados desenvolverse eficazmente en su labor.
- El no contar con una planificación estratégica, representa una **debilidad** para la empresa, ya que al no definir un objetivo específico, la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.
- El nivel comunicativo que existe entre todos los miembros y los diferentes departamentos de la empresa es adecuado, por lo tanto representa una **fortaleza** para nuestra empresa.
- El liderazgo ejercido en la empresa representa una **fortaleza** para SERVIRENT, ya que motiva la participación e iniciativa de sus colaboradores.

2.2.2 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Para realizar el análisis de la capacidad de recurso humano de SERVIRENT, consideraremos los siguientes factores:

Número de Empleados

En la empresa trabajan en total 6 personas, la edad promedio de trabajadores es de aproximadamente 30 años, lo cual es bueno porque se cuenta con un recurso humano prácticamente joven, dinámico y de mentalidad abierta.

SERVIRENT no cuenta con un departamento específico de recursos humanos, es por ello que quien se encarga de la selección de personal es el gerente - propietario y quien esta a cargo de los roles de pagos es el contador.

Nivel Académico

El recurso humano de la empresa posee un nivel de instrucción bueno, en el nivel directivo el gerente – propietario tiene título universitario y en los otros niveles la mayoría se encuentran estudiando y otros están por obtener su título.

Ambiente Laboral

El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve la empresa es bueno, ya que los empleados se llevan bien y la relación que mantienen con su jefe es cordial y amable, además los trabajadores están siempre dispuestos a colaborar.

Plan de Motivación e Inducción

Actualmente la empresa no cuenta programas de motivación ni inducción a sus empleados, por otra parte debido al tamaño de la empresa no existe un programa de ascensos, por lo tanto los empleados no pueden realizar una carrera en la empresa.

Rotación de Personal

El nivel de rotación en la empresa es bajo, ya que en todo el tiempo en que la empresa lleva desarrollando sus actividades en el mercado se ha registrado únicamente la salida de un agente de counter.

Nivel de Remuneración

El salario promedio de la empresa es de 300 dólares mensuales, sin tomar en cuenta los beneficios, dicha remuneración está de acuerdo a la industria y a la realidad de nuestro país.

Análisis Gerencial

- A pesar de que SERVIRENT cuenta con un limitado recurso humano, el desempeño de sus empleados permite determinar que conocen con claridad cuales son sus funciones y responsabilidades, por lo tanto considero que representa una **fortaleza** para la empresa

- La empresa no cuenta con planes de capacitación, que les permita a los colaboradores ampliar sus conocimientos sobre el trabajo que realizan, por lo cual considero que representa una **debilidad** para la empresa.
- La rotación del personal es baja, lo que quiere decir que los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo, lo cual constituye una **fortaleza** para la empresa.
- El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse de una mejor manera en sus tareas, por lo cual considero que representa una **fortaleza** para la empresa.

2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Para realizar el análisis de la capacidad financiera de SERVIRENT, consideraremos los siguientes factores:

Contabilidad

La empresa realiza contabilidad desde que inició sus operaciones, los balances son entregados por el contador los primeros días de cada mes al Gerente – Propietario, el cual se encarga de analizarlo conjuntamente con el contador, mediante comparaciones con los balances de meses anteriores.

La contabilidad es llevada únicamente en forma manual, a través del registro de las transacciones en los libros contables, lo cual dificulta y demora la búsqueda de información en caso de ser requerida, incluso se ha registrado la pérdida de algunos documentos como facturas y recibos.

Presupuestos

La empresa no maneja presupuestos, lo cual provoca que no exista una adecuada planificación financiera y que los recursos sean manejados en base a las necesidades diarias que tiene la organización.

Cuentas por Pagar

Actualmente la empresa está endeudada con Automotores Continental, por la adquisición de un vehículo 4x4, el monto asciende a 10.000 dólares aproximadamente, los cuales están siendo cancelados mensualmente en cuotas de 1.200 dólares.

Cuentas por Cobrar

Por otra parte SERVIRENT posee algunas cuentas pendientes por cobrar, debido a que gran parte de sus clientes actuales tiende a cancelar sus deudas con tarjeta de crédito, en este sentido la empresa nunca ha tenido problemas con ningún cliente por falta de pago.

Análisis Gerencial

- El que la empresa lleve contabilidad representa una **fortaleza**, ya que le permite mantener un mejor control sobre sus ingresos y egresos.
- El capital con el cual que cuenta la empresa, le permite cubrir el monto de sus obligaciones actuales sin ningún problema, lo cual es una **fortaleza**.
- Por otra parte las cuentas pendientes por cobrar que mantiene la empresa siempre han sido canceladas a tiempo por los clientes, lo que contribuye a su crecimiento económico, por lo tanto considero que representa una **fortaleza**.
- La empresa no realiza presupuestos para el eficiente control de sus finanzas, lo cual provoca que los ingresos y egresos no sean manejados en base a una planificación, por lo tanto considero que representa una **debilidad**.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Para realizar el análisis de la capacidad tecnológica de SERVIRENT, consideraremos lo siguiente:

Hardware

La empresa cuenta con computadoras en buenas condiciones, además tiene equipos de radio que facilita la comunicación entre la agencia y los encargados de entregar los vehículos en otras provincias.

Software

La empresa cuenta con servicio permanente de Internet para la recepción de solicitudes y proformas enviadas por los clientes a través de su página web.

Es importante resaltar que la empresa no cuenta con un software contable, que le permita tener un mejor control sobre sus movimientos económicos que realiza, de igual manera el registro del ingreso y salida de los vehículos se lo hace de forma manual.

Análisis Gerencial

- Gran parte del consumo del servicio ofertado por la empresa se debe a la publicidad entregada a través de su página web, en la cual se reciben desde pedidos de proformas hasta reservaciones, por lo tanto el que SERVIRENT cuente con servicio de Internet permanente representa una **fortaleza** para la empresa.

- El no contar con un software apropiado para llevar su contabilidad, provoca pérdida de tiempo e incluso de documentos, por lo tanto considero que representa una **debilidad** para la empresa.

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Para realizar el análisis de la capacidad de comercialización de SERVIRENT, consideraremos lo siguiente:

Ubicación

La empresa cuenta con un solo local en la ciudad de Quito, ubicado en el Aeropuerto Mariscal Sucre, uno de los sectores más privilegiados para esta clase de negocio, el cual cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades diarias.

Programas de Publicidad

La empresa realiza publicidad por medio de su página web en Internet, trípticos que son entregados fuera del local y esporádicamente por televisión.

Promociones

En lo que se refiere a promociones, la empresa las realiza en forma eventual y solamente con sus clientes de alquiler fijos, estas promociones son ejecutadas cuando existen muchos vehículos que se están quedando en el parqueadero o cuando es temporada baja.

Las promociones consisten en ofrecer vehículos de mayor costo a precios de vehículos de menor costo o simplemente mediante descuentos de hasta un 20% del valor final.

Satisfacción del Cliente

La empresa no se encarga de analizar el nivel de satisfacción del cliente, lo cual no permite determinar si los consumidores están o no satisfechos con el servicio ofertado por la empresa, impidiendo que se puedan realizar cambios que mejoren el servicio.

Análisis Gerencial

- La ubicación de la empresa representa una **fortaleza**, ya que esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.

- Considero que la empresa requiere de un programa de publicidad más agresivo, ya que no puede limitarse a que los clientes visiten su página web para conocer sobre el servicio que oferta, por lo tanto representa una **debilidad** para SERVIRENT.

- Por otra parte la entrega de trípticos ha dado buenos resultados, ya que gran parte de los clientes han solicitado el servicio por la información detallada en los mismos, lo cual pudimos comprobarlo en el resultado de las encuestas realizadas a los clientes actuales, por lo tanto considero que representa una **fortaleza** para la empresa.

- Es necesario que la empresa realice una medición del nivel de satisfacción de los clientes, ya que esto le permitirá mejorar su servicio e incluso superar a la competencia, por lo tanto considero que representa una **amenaza**.

2.2.6 CAPACIDAD COMPETITIVA

Para realizar el análisis de la capacidad competitiva de SERVIRENT, consideraremos los siguientes factores:

Barreras de Entrada

El ingreso de nuevos competidores al mercado es difícil si consideramos el alto costo de inversión que implica montar un negocio de este tipo.

Participación en el Mercado

En base al estudio de mercado realizado a nuestros clientes actuales y potenciales podemos determinar que el 31% de los encuestados identificó a Budget como la empresa más conocida, el 28% fue para Localiza, el 20% para Avis y un 15% para SERVIRENT.

Análisis Gerencial

- El alto costo de inversión en esta clase de negocio, representa una importante barrera de entrada, por lo tanto considero que representa una **fortaleza** para nuestra empresa.

- A pesar de que empresas como Budget y Localiza se encuentran posicionadas en el mercado, considero que SERVIRENT si puede lograr un mejor posicionamiento, ya que no solo posee la flota necesaria para brindar el servicio, sino que también sus precios son competitivos con los de la competencia, lo cual constituye una **fortaleza**.

MATRIZ RESUMEN INTERNA

FORTALEZAS – DEBILIDADES

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad Administrativa						
La estructura vertical que se mantiene no ha provocado problemas de jerarquización.			X			
El nivel comunicativo que existe entre los miembros y los departamentos es adecuado.	X					
Tanto las funciones como responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, lo cual permite trabajar eficazmente.	X					
Al no existir una planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.				X		
La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no logre posicionarse exitosamente.				X		
El liderazgo ejercido motiva la participación del grupo e iniciativa de sus colaboradores.		X				
Capacidad RRHH						
El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite un mejor desenvolvimiento en las tareas.		X				

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La rotación del personal es baja, por lo tanto existe satisfacción laboral.	X					
No existen planes de capacitación lo cual impide que los empleados obtengan más conocimientos sobre el trabajo que realizan.				X		
Capacidad Financiera						
El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	X					
Las cuentas por cobrar de la empresa siempre son canceladas a tiempo, lo cual contribuye a su liquidez.	X					
No cuenta con un presupuesto, lo cual no permite controlar sus finanzas adecuadamente.				X		
Capacidad Tecnológica						
El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio, pedidos, proformas y reservaciones.		X				
El no tener un software apropiado para llevar la contabilidad, provoca pérdida de tiempo y documentos.						X

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad Comercialización						
La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	X					
La empresa se limita a promocionar su servicio a través de la página web.					X	
La entrega de trípticos ha dado buenos resultados, además su costo es bajo.		X				
El nivel de satisfacción del cliente no es medido, lo cual evita que el servicio mejore.				X		
Capacidad Competitiva						
Tener precios competitivos, le permite estar a la par con la competencia.		X				
Contar con una flota de vehículos del año, permite diferenciarnos.	X					

2.3 MATRICES

2.3.1 MATRIZ EXTERNA Y MATRIZ INTERNA

2.3.1.1 MATRIZ EXTERNA

OPORTUNIDADES - AMENAZAS DEL MACROAMBIENTE

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
Económicos											
El incremento del PIB impulsa el crecimiento económico del país y mejora los ingresos de los consumidores.		X					0.0002		3		0.0006
La reducción del riesgo país impulsa a que nuevos inversores ingresen al país.		X					0.0001		3		0.0003
Sociales											
La migración incrementa el nivel de consumo a través del envío de las remesas.		X					0.0005		3		0.0015
La responsabilidad social puede posicionar a nuestra empresa por sobre la competencia.			X				0.0006			1	0.0006
Tecnológicos											
Los avances tecnológicos inciden en el crecimiento de la industria y la innovación de los productos.		X					0.0005		3		0.0015
Legales											
La existencia de leyes fomenta y regula la competencia, asegura mercados justos e impide prácticas poco éticas.		X					0.0005		3		0.0015
Económicos											
El aumento de la inflación reduce el nivel de consumo.				X			0.0007	5			0.0035

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
El alza en las tasas de interés reduce la posibilidad de adquirir un préstamo bancario.					X		0.0004		3		0.0012
Políticos											
La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico del país.					X		0.0003		3		0.0009
Sociales											
El incremento del desempleo reduce el poder adquisitivo de los consumidores.				X			0.0007	5			0.0035
El alto nivel delincuencial convierte a nuestro negocio en un sector vulnerable.						X	0.0007			1	0.0007
Ambientales											
Las regulaciones ambientales obligan a que las empresas reduzcan su grado de contaminación.						X	0.0002			1	0.0002

OPORTUNIDADES - AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
Proveedores											
Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.	X						0.06	5			0.30
Los plazos de pago definidos por proveedores permiten disponer por más tiempo del dinero.			X				0.04			1	0.04

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
Los proveedores tienen una percepción positiva sobre Servirent.		X					0.05	3			0.15
Los productos ofertados por los proveedores son de alta calidad.	X						0.05	5			0.25
Cientes											
Existe una considerable demanda de este servicio en el mercado.	X						0.08	5			0.40
Los clientes prefieren rentar vehículos todo terreno.		X					0.07	3			0.21
Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.		X					0.04	3			0.12
Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	X						0.07	5			0.35
Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través de Internet.	X						0.05	5			0.25
Competencia											
La competencia no cuenta con una flota de vehículos nuevos.	X						0.08	5			0.40
Los precios ofertados por las otras empresas son similares.			X				0.05			1	0.05
Servicios Sustitutos											
Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado por la empresa.	X						0.07	5			0.35
Ingreso Nuevos Competidores											
El alto costo de inversión dificulta a que nuevos competidores ingresen a la industria.		X					0.04	3			0.12
Proveedores											
El incumplimiento en las fechas de pago puede dificultar futuras negociaciones.				X			0.05	5			0.25

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
La entrega de insumos puede tener retrasos debido a la falta de anticipación en los pedidos.					X		0.05		3		0.15
Cientes											
Existe un alto nivel competitivo en el mercado.				X			0.05	5			0.25
Competencia											
La existencia de empresas reconocidas en el sector, dificulta a que empresas pequeñas logren posicionarse en el mercado.				X			0.05	5			0.25
Servicios Sustitutos											
La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia para la empresa.						X	0.002			1	0.002
Ingreso Nuevos Competidores											
La inexistencia de requisitos especiales para montar esta clase de negocios facilita el ingreso de nuevos competidores.						X	0.01			1	0.01
TOTAL							1.00				3.80

2.3.1.2 MATRIZ INTERNA

FORTALEZAS – DEBILIDADES

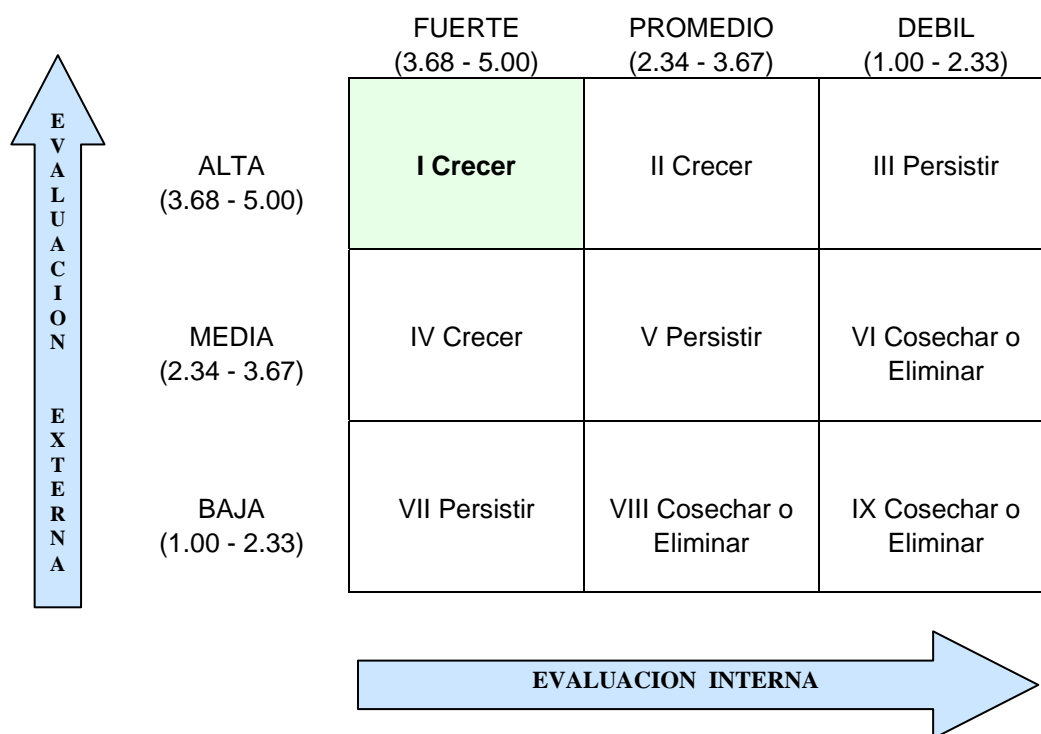
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
Capacidad Administrativa											
La estructura vertical que se mantiene no ha provocado problemas de jerarquización.			X				0.002			1	0.002
El nivel comunicativo que existe entre los miembros y los departamentos es adecuado.	X						0.04	5			0.20
El contar con funciones y responsabilidades claramente definidas permite a los empleados desenvolverse eficazmente.	X						0.06	5			0.30
El liderazgo ejercido motiva la participación del grupo e incentiva la iniciativa de sus colaboradores.		X					0.04		3		0.12
Capacidad RRHH											
El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse de una mejor manera en sus tareas.		X					0.04		3		0.12
La rotación del personal es baja, por lo tanto existe satisfacción laboral.	X						0.05	5			0.25
Capacidad Financiera											
El capital con el cual que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	X						0.08	5			0.40
Las cuentas por cobrar siempre son canceladas a tiempo, lo cual contribuye a su liquidez.	X						0.08	5			0.40
Capacidad Tecnológica											
El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio, pedidos y reservaciones.		X					0.05		3		0.15

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			POND.	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
Capacidad Comercialización											
La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	X						0.04		5		0.20
La entrega de trípticos ha dado buenos resultados, además su costo es bajo.		X					0.04		3		0.12
Capacidad Competitiva											
Tener precios competitivos, le permite a al empresa estar a la par con la competencia.		X					0.05		3		0.15
Contar con una flota de vehículos del año, le permite diferenciarse de la competencia.	X						0.09	5			0.45
Capacidad Tecnológica											
El no tener un software apropiado para llevar la contabilidad, provoca pérdida de tiempo y documentos.						X	0.03			1	0.03
Capacidad Comercialización											
La empresa se limita a únicamente promocionar su servicio a través de la página web.					X		0.03		3		0.09
El nivel de satisfacción del cliente no es medido, lo cual evita que el servicio mejore.				X			0.05	5			0.25
TOTAL							1.00				4.43

2.3.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

RESULTADOS DE LA MATRIZ EXTERNA Y MATRIZ INTERNA

Ponderación Matriz Externa	3.80
Ponderación Matriz Interna	4.43



Como podemos observar la empresa se encuentra en el cuadrante I Crecer, lo que quiere decir que su actual situación interna es fuerte y su evaluación frente a los factores externos es alta, por lo tanto sería necesario que la empresa continúe invirtiendo en vehículos y que mejore la entrega del servicio a sus clientes, ya que de esta manera garantizará su crecimiento en el mercado y mejorará su posicionamiento.

2.3.3 MATRICES DE PRIORIZACIÓN

2.3.3.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	S	Pr	%	
O1	El incremento del PIB impulsa el crecimiento económico del país y mejora los ingresos de los consumidores.	0.5	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.04	4
O2	La reducción del riesgo país impulsa a que nuevos inversores ingresen al país.	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.03	3
O3	La migración incrementa el nivel de consumo a través del envío de las remesas.	1.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.03	3
O4	La responsabilidad social puede posicionar a nuestra empresa por sobre su competencia.	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.04	4
O5	La existencia de leyes fomenta y regula la competencia, asegura mercados justos e impide prácticas poco éticas.	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.04	4
O6	Los avances tecnológicos inciden en el crecimiento de la industria.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	2.5	0.05	5

Escuela Politécnica del Ejército

No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	S	Pr	%	
O7	Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.06	6
O8	Los plazos de pago otorgados por los proveedores permiten disponer por más tiempo de ese dinero.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.02	2
O9	Los proveedores tienen una percepción positiva sobre Servirent.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.03	3
O10	Los productos ofertados por los proveedores son de alta calidad.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.03	3
O11	Existe una considerable demanda de este servicio en el mercado.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	5.0	0.09	9	
O12	Los clientes prefieren rentar vehículos todo terreno.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	2.0	0.04	4	
O13	Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	4.0	0.07	7	
O14	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.5	4.0	0.07	7	

No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	S	Pr	%
O15	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	3.0	0.06	6
O16	La competencia no cuenta con una flota de vehículos del año.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	1.0	5.0	0.09	9
O17	Los precios ofertados por las otras empresas son similares.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4.0	0.07	7
O18	Actualmente no existe un servicio que remplace al ofertado por la empresa.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	1.0	4.0	0.07	7
O19	El alto costo de inversión dificulta a que nuevos competidores ingresen a la industria.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	5.0	0.09	9
	TOTAL																				54.5	1.0	100%

2.3.3.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	S	Pr	%
A1	El aumento de la inflación reduce el nivel de consumo.	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.07	7
A2	El alza en las tasas de interés reduce la posibilidad de adquirir un préstamo o crédito bancario.	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.07	7
A3	La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico del país.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.11	11
A4	El incremento del desempleo reduce el poder adquisitivo de los consumidores.	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.07	7
A5	El alto nivel delincriminal convierte a nuestro negocio en un sector vulnerable.	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.07	7
A6	Las regulaciones ambientales obligan a que las empresas reduzcan su grado de contaminación.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.04	4
A7	El incumplimiento en las fechas de pago puede dificultar futuras negociaciones.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	2.0	0.09	9

No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	S	Pr	%
A8	La entrega de insumos puede tener retrasos debido a la falta de anticipación en los pedidos.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	1.0	0.04	4
A9	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	0.5	3.0	0.13	13
A10	La existencia de empresas reconocidas en el sector, dificulta a que empresas pequeñas logren posicionarse en el mercado.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.5	0.5	2.5	0.11	11
A11	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia para la empresa.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	2.0	0.09	9
A12	La inexistencia de requisitos especiales para montar esta clase de negocios facilita el ingreso de nuevos competidores.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	2.5	0.11	11
	TOTAL													22.5	1.0	100%

2.3.3.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

No.	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	S	Pr	%
F1	La estructura vertical que se mantiene no ha provocado problemas debido a la jerarquización que existe.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.07	7
F2	El nivel comunicativo que existe entre los miembros y los departamentos es adecuado.	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.07	7
F3	Las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, lo cual permite a los empleados trabajar eficazmente.	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.05	5
F4	El liderazgo ejercido motiva la participación del grupo e incentiva la iniciativa de sus colaboradores.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.07	7
F5	La rotación del personal es baja, por lo tanto existe satisfacción laboral.	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.07	7
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse de una mejor manera en sus tareas.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.08	8

No.	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	S	Pr	%
F7	El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4.0	0.10	10
F8	Las cuentas por cobrar de la empresa siempre son canceladas a tiempo, lo cual contribuye a su liquidez.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	3.0	0.08	8
F9	El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio, pedidos, proformas y reservaciones.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	3.0	0.08	8
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	0.09	9
F11	La entrega de trípticos ha dado buenos resultados, además su costo es bajo.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	2.0	0.05	5
F12	Tener precios competitivos, le permite a al empresa estar a la par con la competencia.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	4.0	0.10	10
F13	Contar con una flota de vehículos del año, le permite diferenciarse de la competencia.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	1.0	0.5	3.0	0.08	8
	TOTAL														36.5	1.0	100%

2.3.3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

No.	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	S	Pr	%
D1	Al no existir una planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	3.0	0.2	20
D2	La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no logre posicionarse exitosamente en el mercado.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	3.0	0.2	20
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide que los empleados obtengan una mejor preparación sobre las tareas que realizan.	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.1	10
D4	No cuenta con un presupuesto, por lo tanto no existe un control adecuado del dinero.	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	2.0	0.13	13
D5	El no tener un software apropiado para llevar la contabilidad, provoca pérdida de tiempo y documentos.	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.0	1.0	0.06	6
D6	La empresa se limita a únicamente promocionar su servicio a través de la página web.	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	2.0	0.13	13
D7	El nivel de satisfacción del cliente no es medido, lo cual evita que el servicio mejore.	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.5	2.0	0.13	13
	TOTAL								14.5	1.0	100%

2.3.4 MATRICES DE ACCIÓN

2.3.4.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FO

		OPORTUNIDADES									TOTAL	POSICION
		Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.	Existe una considerable demanda para esta clase de servicio.	Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	La competencia no cuenta con una flota vehicular nueva.	Los precios ofertados por las otras empresas son similares.	Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado.	El alto costo de inversión dificulta a que nuevos competidores ingresen al mercado.		
FORTALEZAS		O7	O11	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19		
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse eficientemente.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11	7
F7	El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	3	3	1	1	1	1	1	1	1	13	6
F8	Las cuentas por cobrar de la empresa siempre son canceladas a tiempo, lo contribuye con su liquidez.	3	3	1	3	1	1	3	1	1	17	4
F9	El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio.	1	3	3	1	5	1	1	1	3	19	3
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico, para este tipo de negocio.	1	5	1	1	1	1	1	1	3	15	5
F12	Tener precios competitivos permite a la empresa estar a la par con la competencia.	1	3	1	1	1	5	5	5	1	23	2
F12	Contar con una flota de vehículos del año, permite a la empresa diferenciarse de la competencia.	1	3	3	5	1	5	5	3	1	27	1
TOTAL		11	21	13	13	11	15	17	13	11	125	
POSICION		9	1	5	4	8	3	2	6	7		

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FO

$$\frac{125}{7 \times 5 \times 9} = 39.68\%$$

Las fortalezas con las que cuenta SERVIRENT tienen un 39.68% de peso, que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

Las fortalezas que posee la empresa son las siguientes:

No.	FORTALEZAS	POSICION
F13	Contar con una flota de vehículos del año, le permite a la empresa diferenciarse de la competencia.	1
F12	Tener precios competitivos, le permite a la empresa estar a la par con la competencia.	2
F9	El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio.	3
F8	Las cuentas por cobrar de la empresa siempre son canceladas a tiempo, lo cual contribuye a su liquidez.	4
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	5
F7	El capital con el que cuenta la empresa permite cumplir con las obligaciones sin ningún problema.	6
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse de una mejor manera en sus tareas.	7

Las oportunidades más importantes son las siguientes:

No.	OPORTUNIDADES	POSICION
O11	Existe una considerable demanda del servicio en el mercado.	1
O17	Los precios ofertados por la competencia son similares.	2
O16	La competencia no cuenta con una flota de vehículos del año.	3
O14	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	4
O13	Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al actual.	5
O18	Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado	6
O19	El alto costo de inversión dificulta a que nuevos competidores ingresen el sector.	7

2.3.4.2 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DA

		AMENAZAS						TOTAL	POSICION
		A3	A7	A9	A10	A11	A12		
	DEBILIDADES								
D1	Al no poseer planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	3	1	5	5	3	3	20	1
D2	La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no pueda posicionarse exitosamente.	3	1	5	5	3	1	18	2
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide a que los empleados obtengan más conocimientos y habilidades.	1	1	3	1	1	1	8	6
D4	No cuenta con un presupuesto, lo cual no le permite controlar sus finanzas adecuadamente.	1	5	1	1	1	1	10	5
D6	La empresa se limita a promocionar su servicio únicamente a través de su página Web.	1	1	3	3	1	3	12	4
D7	El nivel de satisfacción del cliente no es medido, lo cual evita que el servicio mejore.	1	1	5	5	3	1	16	3
TOTAL		10	10	22	20	12	10	84	
POSICION		4	5	2	1	3	6		

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DA

$$\frac{84}{6 \times 5 \times 6} = 46.67\%$$

Las debilidades que posee SERVIRENT, tienen un 46.67% de estancamiento frente a las amenazas que se presentan según la matriz DA.

Las debilidades que la empresa debe procurar minimizar son las siguientes:

No.	DEBILIDADES	POSICION
D1	Al no existir una planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	1
D2	La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no logre posicionarse exitosamente en el mercado.	2
D7	El nivel de satisfacción al cliente no es medido, evitando la mejora del mismo.	3
D6	La empresa se limita a únicamente promocionar su servicio a través de la página web.	4
D4	No cuenta con un presupuesto, lo cual no permite controlar sus finanzas adecuadamente.	5
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide que los empleados obtengan una mejor preparación sobre las tareas que realizan.	6

Las amenazas más importantes son las siguientes:

No.	AMENAZAS	POSICION
A9	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.	2
A10	La existencia de empresas reconocidas en el sector, dificulta a que empresas pequeñas logren posicionarse en el mercado.	1
A11	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia.	3
A7	El incumplimiento en las fechas de pago puede dificultar futuras negociaciones.	4
A3	La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico.	5
A12	La inexistencia de requisitos especiales para montar esta clase de negocio facilita el ingreso de nuevos competidores.	6

2.3.4.3 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FA

		AMENAZAS						TOTAL	POSICION
		La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico del país.	El incumplimiento en los pagos puede afectar futuras negociaciones con los proveedores.	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.	La existencia de empresas reconocidas en el sector dificulta a que empresas pequeñas logren posicionarse.	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia para la empresa.	La inexistencia de requisitos especiales para establecer esta clase de negocio facilita el ingreso de nuevos competidores.		
FORTALEZAS		A3	A7	A9	A10	A11	A12		
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse eficientemente.	1	1	3	3	1	1	10	6
F7	El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	3	3	1	1	1	1	10	5
F8	Las cuentas por cobrar de la empresa siempre son canceladas a tiempo, lo contribuye con su liquidez.	1	3	1	1	1	1	8	7
F9	El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio.	1	1	3	3	1	3	12	4
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico, para este tipo de negocio.	1	1	5	3	3	1	14	2
F12	Tener precios competitivos permite a la empresa estar a la par con la competencia.	1	1	3	3	3	1	12	3
F13	Contar con una flota de vehículos del año, permite a la empresa diferenciarse de la competencia.	1	1	3	5	5	1	16	1
TOTAL		9	13	19	17	15	9	82	
POSICION		5	4	1	2	3	6		

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FA

$$\frac{82}{6 \times 5 \times 6} = 45.56\%$$

El 45.56% nos indica que la empresa SERVIRENT, se ha basado más en la utilización de sus fortalezas, reduciendo así el impacto de las amenazas, según la matriz FA.

Las fortalezas que posee la empresa son las siguientes:

No.	FORTALEZAS	POSICION
F13	Contar con una flota vehicular nueva, le permite a la empresa diferenciarse de la competencia.	1
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	3
F12	Tener precios competitivos, le permite a la empresa estar a la par con la competencia.	2
F9	El contar con un servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio, reservaciones, proformas, etc.	4
F7	El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	5
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno, lo cual permite a los empleados desenvolverse de una mejor manera en sus tareas.	6

Las amenazas más importantes son las siguientes:

No.	AMENAZAS	POSICION
A9	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.	1
A10	La existencia de empresas reconocidas en el sector, dificulta a que empresas pequeñas logren posicionarse en el mercado.	2
A11	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia para la empresa.	3
A7	El incumplimiento en los pagos puede dificultar futuras negociaciones.	4
A3	La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico.	5
A12	La inexistencia de requisitos especiales para montar esta clase de negocios facilita el ingreso de nuevos competidores.	6

2.3.4.4 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DO

		OPORTUNIDADES									TOTAL	POSICION
		Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.	Existe una considerable demanda para esta clase de servicio.	Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	La competencia no cuenta con una flota vehicular nueva.	Los precios ofertados por las otras empresas son similares.	Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado.	El alto costo de inversión dificulta a que nuevos competidores ingresen al mercado.		
DEBILIDADES		O7	O11	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19		
D1	Al no poseer planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	1	5	5	1	1	5	3	3	1	25	2
D2	La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no pueda posicionarse exitosamente.	3	5	3	3	3	5	5	5	3	35	1
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide a que los empleados obtengan más conocimientos y habilidades.	3	3	3	1	1	1	1	1	1	15	6
D4	No cuenta con un presupuesto, lo cual no le permite controlar sus finanzas adecuadamente.	5	1	1	1	1	3	1	1	1	15	5
D6	La empresa se limita a promocionar su servicio únicamente a través de su página Web.	1	5	1	1	5	1	1	1	1	17	4
D7	El nivel de satisfacción del cliente no es medido, lo cual evita que el servicio mejore.	1	3	5	3	3	3	3	1	1	23	3
TOTAL		14	22	18	10	14	18	14	12	8	130	
POSICION		6	1	3	8	5	2	4	7	9		

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DO

$$\frac{130}{6 \times 5 \times 9} = 48.14\%$$

6 x 5 x 9

Según la matriz DO las debilidades de SERVIRENT, están por sobre las oportunidades en un 48.14%.

Las debilidades que la empresa debe procurar minimizar son las siguientes:

No.	DEBILIDADES	POSICION
D2	La inexistencia de estrategias provoca que la empresa no logre posicionarse exitosamente en el mercado.	1
D1	Al no existir una planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	2
D7	El nivel de satisfacción del cliente no es medido, evitando que el servicio mejore.	3
D6	La empresa se limita a únicamente promocionar su servicio a través de la web.	4
D4	No cuenta con un presupuesto, lo cual no permite controlar sus finanzas adecuadamente.	5
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide que los empleados obtengan una mejor preparación sobre las tareas que realizan.	6

Las oportunidades más importantes son las siguientes:

No.	OPORTUNIDADES	POSICION
O11	Existe una considerable demanda de este servicio en el mercado.	1
O16	La competencia no cuenta con una flota de vehículos del año.	3
O13	Los clientes demandan servicios adicionales que complementen al actual.	3
O17	Los precios ofertados por las otras empresas son similares.	4
O15	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	5
O7	Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.	6

2.3.5 MATRÍZ SÍNTESIS

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS EXTERNO		O11	Existe una considerable demanda del servicio en el mercado.	A9	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.
		O17	Los precios de la competencia son similares a los de nuestra empresa.	A10	La existencia de empresas conocidas en el sector dificulta a que empresas
		O16	La competencia no cuenta con una flota de vehículos nueva.	A11	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia.
		O14	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	A7	El incumplimiento en los pagos puede dificultar futuras negociaciones.
		O15	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	A3	La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico.
		O13	Los clientes demandan más servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.	A12	La inexistencia de requisitos para establecer esta clase de negocio facilita el ingreso de más oferentes.
		O18	Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado.		
		O7	Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.		
		O19	El alto costo de inversión dificulta el ingreso de nuevos competidores.		
ANÁLISIS INTERNO					
FORTALEZAS		F.O		F.A.	
F13	Contar con una flota vehicular del año, le permite a la empresa diferenciarse de la competencia.	1	F13;O17;O19;O16;O14 Establecer un programa de renovación vehicular, con el fin de ofrecer autos nuevos y en buenas condiciones.	2	F13;A10;A9;A11 Lograr un mejor posicionamiento en el mercado, diferenciándonos en base a la variedad y características de los
F12	Tener precios competitivos, le permite a la empresa estar a la par con la competencia.	3	F12;O17;O14;O18;O7 Incrementar la satisfacción del cliente brindando un servicio de calidad a un precios competitivos.	4	F12;A10;A9;A11 Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con las agencias de viaje para incrementar la demanda y evitar
F9	Contar con servicio de Internet permanente garantiza la oferta del servicio.	5	F9;O11;O15;O13 Rediseñar la página web actual, para brindar mayor información a los usuarios e incentivar el consumo del servicio ofertado.	6	F9;A9;A11 Buscar alianzas estratégicas con la competencia para diseñar una página web conjunta.
F8	Las cuentas por cobrar de la empresa son canceladas siempre a tiempo, lo cual contribuye con su liquidez.	7	F8;O11;O7 Definir políticas de precio y descuento para los clientes que recompran el servicio o que cancelan antes.	8	F8;A3;A7 Buscar alternativas de inversión en el mercado que permita generar rendimientos sobre los activos líquidos.
F10	La empresa esta situada en un lugar estratégico para este tipo de negocio.	9	F10; O11;O19;O18 Elaborar un plan de difusión sobre el servicio que presta la empresa en otros sitios de la ciudad.	10	F10;A10;A9;A11;A12 Mejorar el aspecto físico de la empresa para brindar un mejor servicio y atraer a más clientes.
F7	El capital con el que cuenta la empresa, permite cubrir el monto de las obligaciones sin problema.	11	F7;O11;O7 Consolidar el proceso de negociación con los proveedores, para obtener productos de calidad a menor precio.	12	F7;A7 Garantizar la liquidez de la empresa a través del control y empleo óptimo de sus recursos.
F6	El ambiente laboral de la empresa es bueno lo cual incentiva a los empleados a desenvolverse eficientemente.	13	F6;O11;O13 Crear una cultura organizacional entre los miembros y departamentos de la organización, con el fin de cumplir con objetivo organizacional.	14	F6;A9;A10 Establecer un plan de incentivos por metas alcanzadas en un determinado periodo, para obtener resultados eficientes.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<div style="text-align: center;"> <p>ANALISIS EXTERNO</p> <hr style="border: 1px solid black; width: 100%;"/> <p>ANALISIS INTERNO</p> </div>		O11	Existe una considerable demanda del servicio en el mercado.	A9	Existe un alto nivel competitivo en el mercado.
		O17	Los precios de la competencia son similares a los de nuestra empresa.	A10	La existencia de empresas conocidas en el sector dificulta a que empresas
		O16	La competencia no cuenta con una flota de vehículos nueva.	A11	La existencia de taxis ejecutivos no representa competencia.
		O14	Los clientes requieren vehículos en óptimas condiciones.	A7	El incumplimiento en los pagos puede dificultar futuras negociaciones.
		O15	Los clientes prefieren conocer sobre el servicio a través del Internet.	A3	La inestabilidad política perjudica y desacelera el crecimiento económico.
		O13	Los clientes demandan más servicios adicionales que complementen al ofertado actualmente.	A12	La inexistencia de requisitos para establecer esta clase de negocio facilita el ingreso de más oferentes.
		O18	Actualmente no existe un servicio que reemplace al ofertado.		
		O7	Mantener buenas relaciones con los proveedores permite realizar mejores negociaciones.		
		O19	El alto costo de inversión dificulta el ingreso de nuevos competidores.		
DEBILIDADES		D.O.		D.A.	
D1	Al no existir una planificación estratégica la empresa no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr.	15	D1;O11;O17;O16;O14;O15;O13;O18;O7 Difundir e implementar el modelo de gestión estratégico, para aprovechar las oportunidades del mercado.	16	D1;A10;A9;A11;A3;A12 Establecer un plan de contingencias que le permita a la empresa estar preparada ante una eventualidad.
D2	La inexistencia de estrategias incide de manera negativa en el posicionamiento de la empresa en el mercado.	17	D2;O11;O17;O19;O16;O14;O15;O18 Realizar un plan de marketing, para establecer estrategias en base a los resultados del estudio de mercado.	18	D2;A10;A9;A11;A12 Establecer un plan de equipamiento vehicular que permita diferenciarnos de la competencia.
D7	El nivel de satisfacción del cliente no es medido, evitando que el servicio mejore.	19	D7;O11;O16;O14;O15;O13;O18 Diseñar un servicio post venta, con el fin de incrementar la percepción del cliente hacia la marca.	20	D7;10;A9;A11 Reducir el tiempo de entrega del servicio, para mejorar la percepción de los clientes hacia el servicio.
D6	La empresa se limita a promocionar su servicio únicamente a través de su web.	21	D6;O15;O13 Buscar medios de comunicación más asequibles para todos los usuarios.	22	D6;A9;A11 Diseñar publicidad enfocada a los migrantes, a través de la contratación de espacios publicitarios en canales de señal abierta.
D4	La organización no maneja presupuestos, por lo tanto no existe un control adecuado de sus finanzas.	23	D4;O13;O7 Desarrollar un plan presupuestario que permita emplear eficientemente los recursos de la empresa.	24	D4;A7 Destinar un porcentaje mensual de ventas para cubrir eventualidades que puedan presentarse.
D3	No existen planes de capacitación lo cual impide que los empleados adquieran más conocimientos y habilidades.	25	D3;O11;O14;O13 Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	26	D3;A9;A10 Mantener constantemente motivados a los empleados para incrementar su nivel de desempeño.

2.4 RESÚMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO

Al realizar el análisis externo de la organización pudimos comprobar que los cambios que ocurren tanto el macroambiente como el microambiente afectan a la organización e influyen de manera decisiva en la toma de decisiones.

El macroambiente está compuesto por factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales, los cuales al ser evaluados proyectaron datos relevantes para el desarrollo del proyecto, los cuales presentamos a continuación:

- El aumento del PIB refleja el crecimiento de la economía del país y por ende el nivel de ingresos de los consumidores.
- El riesgo país ha disminuido considerablemente, lo cual impulsa a que más inversores ingresen al país, por lo tanto el nivel de consumo aumenta.
- El envío de remesas de los migrantes aporta en gran parte a los ingresos del país, además ha provocado en la sociedad un hábito consumista, lo cual beneficia al comercio en el país.
- El nivel tecnológico actual procura no solo la innovación de productos y servicios, sino también la innovación en los procesos empleados, es por ello que los clientes tienden a demandar y exigir cada vez más calidad.

Al analizar el microambiente consideramos factores tales como clientes, proveedores, competencia, ingreso de nuevos competidores al sector y servicios sustitutos, en base a lo cual determinamos lo siguiente:

- Existe un alto nivel de demanda para esta clase de servicio, lo cual garantiza de cierta forma el consumo del mismo.
- La empresa cuenta con una variada gama de proveedores, los cuales ofrecen productos de calidad y plazos de pago convenientes.

- Existe un elevado número de competidores en el sector y muchas de las empresas reconocidas en el mercado, dificultan el posicionamiento de empresas pequeñas o nuevas.
- No existe un servicio sustituto para el servicio ofertado, lo cual resulta favorable para el desarrollo del negocio.
- Las barreras de entrada en el sector son elevadas y esto se debe en gran parte al alto costo de inversión que implica establecer un negocio de esta clase.

2.5 RESÚMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

Es importante determinar cual es la situación actual de la empresa, es por ello que al realizar el análisis interno de la organización consideramos su capacidad administrativa, financiera, tecnológica, de recurso humano, de comercialización y competitiva.

Entre las principales fortalezas que posee SERVIRENT citaremos las siguientes:

- El liderazgo ejercido en la organización es participativo y democrático, lo cual estimula a los empleados a aportar y contribuir con su entorno laboral.
- Las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, por lo tanto el desenvolvimiento de los empleados es eficiente.
- El nivel de rotación de los empleados es bajo, lo que significa que los colaboradores están satisfechos con la organización.
- La empresa no tiene problemas con el cobro de su cartera y cuenta con los recursos necesarios para cancelar sus obligaciones en la fecha establecida.

A través del análisis se pudieron identificar algunas debilidades que posee SERVIRENT, entre las cuales tenemos:

- No cuenta con una planificación estratégica que le permita determinar donde se encuentra actualmente y hacia donde quiere proyectarse en el futuro.

- No posee un plan de capacitación para su personal, lo cual impide que los empleados obtengan más conocimientos sobre su puesto de trabajo y que no logran desarrollar sus competencias y habilidades.

- No define presupuestos, lo cual imposibilita mantener un control adecuado sobre sus finanzas.

- No cuenta con un programa de publicidad que le permita ofertar su servicio a más segmentos de mercado, con el fin de incrementar la demanda.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para que una organización pueda crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia donde va, por lo tanto a través del direccionamiento estratégico la empresa puede contar con principios corporativos, la visión y la misión.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Respuestas
Cuál es nuestro negocio?	Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de transporte de las personas, brindando un servicio de calidad, seguridad, garantía y precios competitivos.
Cuál será nuestro negocio en el futuro?	Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas aquellas personas que requieran un medio de transporte seguro y cómodo a un precio razonable.
Cuál deberá ser nuestro negocio?	Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Ofrecer un servicio de calidad. Brindar seguridad y garantía. Mantener precios competitivos.

Definición del Negocio

Ofrecer vehículos en óptimas condiciones, brindando seguridad y garantía a nuestros clientes a través de un servicio de calidad y a precios competitivos.

3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

3.2.1 PRINCIPIOS

“Son el conjunto de elementos éticos, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional y como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa”.¹⁵

SERVIRENT no posee principios corporativos definidos, por lo cual fue necesario realizar una reunión en la que participaron todos los miembros de la empresa y de esta manera se pudieron determinar los siguientes principios:

CALIDAD	En todas las actividades que realizamos: procesos, productos, servicio, gestión administrativa y relaciones humanas.
EFICIENCIA	Optimizando los recursos y procesos empleados y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.
EFICACIA	Obteniendo lo que la organización se ha propuesto.
TRABAJO EN EQUIPO	Propiciando la participación e iniciativa de todos los miembros de la organización.
COMPROMISO	Tanto con los clientes internos como externos de la organización.
ETICA	En nuestro comportamiento y acciones.
PERTENENCIA	Para con la organización, al sentirnos parte de ella y trabajar por un mismo fin en común.

¹⁵ http://www.virtual.unal.edu.co/agronomia/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LOS PRINCIPIOS

A través de la matriz axiológica determinamos los principios corporativos de la SERVIRENT, los cuales serán la base de su cultura corporativa.

GRUPO DE REFERENCIA					
PRINCIPIOS	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Calidad	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X	-
Eficacia	X	X	X	X	X
Trabajo Equipo	X	X	X	X	-
Compromiso	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X
Pertenencia	X	X	X	-	-

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

CALIDAD: En todas las actividades que realizamos: procesos, productos, servicio, gestión administrativa y relaciones humanas.

EFICIENCIA: Optimizando los recursos y procesos empleados, para alcanzar los objetivos propuestos.

EFICACIA: Obteniendo lo que la organización se ha propuesto.

COMPROMISO: Tanto con los clientes internos como externos de la organización.

ETICA: En nuestro comportamiento y acciones.

3.2.2 VALORES

“Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. En una organización los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, metas, objetivos y estrategias.

Por lo tanto los valores son concebidas como creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional”.¹⁶

De igual manera SERVIRENT no posee valores definidos, por lo cual a través de la reunión realizada con los miembros de la empresa se pudieron identificar los siguientes valores:

HONESTIDAD	En las desiciones que se tomen y los resultados que se obtengan.
RESPECTO	Hacia la forma de pensar y creencias de cada persona.
HONRADEZ	En el manejo y disposición de los recursos de la empresa.
CONFIANZA	En que el trabajo desempeñado este siendo realizado de una manera correcta e intachable.
LEALTAD	Para con la empresa, manteniéndose al margen de lo legal y moral.
RESPONSABILIDAD	Con nuestros empleados, proveedores, clientes y el Estado, brindando un servicio de calidad que beneficie a todos.
CONSTANCIA	Perseverar en el trabajo diario para cada día ser mejores.

¹⁶ SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LOS VALORES

A través de la matriz axiológica determinamos los valores de SERVIRENT, los cuales serán la base de la empresa.

VALORES	Administración	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Honestidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	-
Confianza	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Constancia	X	X	X	-	-

VALORES

HONESTIDAD: En las desiciones que se tomen y los resultados que se obtengan.

RESPETO: Hacia la forma de pensar y creencias de cada persona.

CONFIANZA: En que el trabajo desempeñado este siendo realizado de una manera correcta e intachable.

LEALTAD: Para con la empresa, manteniéndose al margen de lo legal y moral.

RESPONSABILIDAD: Con nuestros empleados, proveedores, clientes y el Estado, brindando un servicio de calidad que beneficie a todos.

ELABORADO POR: Mónica Gavilanes

3.2.3 MISIÓN

Es la razón de ser de la organización, la cual da sentido y orienta las actividades que se pretenden realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

ELEMENTOS DE LA MISION

Naturaleza del negocio	Alquiler de automóviles sedan, mini van, coupe, carros 4x4 y 4x2.
Razón para existir	Satisfacer las necesidades de transporte, brindando un servicio de calidad.
Mercado al que sirve	Personas naturales de clase media y media-alta entre los 30 y 50 años, turistas nacionales o extranjeros y migrantes.
Características del servicio	Vehículos en óptimas condiciones, precios competitivos, seguridad y garantía.
Posición deseada en el mercado	Ser competitiva en la calidad del servicio. Buscar diferenciación de la competencia.
Principios y valores	Honestidad, responsabilidad y respeto; calidad y eficiencia.

ELABORADO POR: Mónica Gavilanes

MISION

Satisfacemos necesidades de transporte de las personas, a través del alquiler de vehículos, brindando un servicio de calidad, que cumpla con los requerimientos y exigencias del cliente, con las expectativas de los accionistas y grupos de interés, en base a la honestidad, responsabilidad y respeto.

3.2.4 VISIÓN

Es lo que la empresa pretende lograr a largo plazo y sirve como direccionamiento e incentivo para orientar las decisiones estratégicas.

ELEMENTOS DE LA VISION

Posición del mercado	Especialista
Tiempo	4 años
Ámbito del mercado	Nacional
Clientes	Personas naturales de clase media y media-alta entre los 30 y 50 años, turistas nacionales o extranjeros y migrantes.
Productos o servicios	Servicio de renta autos
Valores	Honestidad, responsabilidad y respeto
Principio organizacional	Calidad y eficiencia

ELABORADO POR: Mónica Gavilanes

VISION 2012

Seremos una empresa especialista en el mercado de alquiler de autos, al brindar un servicio diferenciado en precios y atención al cliente, con el apoyo de un personal comprometido con la organización y manteniendo siempre un comportamiento responsable, honesto y respetuoso.

3.2.5 OBJETIVOS

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por lo tanto deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas, además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa”.¹⁵

OBJETIVO CORPORATIVO

Reformar y consolidar a SERVIRENT como una empresa especialista en el mercado de renta autos, a través de un servicio de calidad, precios competitivos y respuestas rápidas a los cambios en el entorno, para conseguir un mayor crecimiento institucional y un mejor posicionamiento en el mercado.

3.2.5.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

A continuación presentamos las propuestas de valor:

3.2.5.1.1 PROPUESTAS DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

Perspectiva Financiera	Propuesta de Valor
Crecimiento	Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa.
Reducción de Costos	Optimizar los recursos de la organización, a través del control efectivo de sus movimientos económicos.
Utilización de Capital	Mejorar la rentabilidad de la organización, mediante planes flexibles de inversión, que permitan generar utilidad sobre los activos líquidos de la empresa.

¹⁵ SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

3.2.5.1.2 PROPUESTAS DE VALOR PARA LOS CLIENTES

Perspectiva Clientes	Propuesta de Valor
Precio	Establecer precios competitivos, que permitan mantenernos en el mercado.
Calidad	Brindar un servicio de calidad, enfocado en las necesidades y expectativas de los clientes.
Tiempo	Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, para contar con clientes satisfechos.
Funcionalidad	Entregar vehículos en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado.
Servicio	Dar un seguimiento postventa, que permita determinar la aceptación del servicio por parte de los clientes.

3.2.5.1.3 PROPUESTAS DE VALOR EN PROCESOS

Perspectiva por Procesos	Propuesta de Valor
Innovación	Innovar los procesos de la empresa, buscando su crecimiento y desarrollo.
Enfoque al Cliente	Crear ventaja competitiva frente a otras marcas en base a la percepción de los clientes.
Asignación de Recursos	Considerar nuevas propuestas que al ser financiadas complementen y mejoren el servicio actual de la empresa.
Proceso de Comercialización	Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer de una manera creativa el servicio ofertado.
Redes de Cooperación	Mejorar las relaciones con los proveedores, para lograr un mejor nivel competitivo.

3.2.5.1.4 PROPUESTAS DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

Perspectiva Capital Intangible	Propuesta de Valor
Cultura	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la organización.
Capacitación	Capacitar periódicamente al personal, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.
Motivación	Mantener motivado a los empleados, para obtener resultados eficientes.
Evaluación	Evaluar al personal en base al cumplimiento de metas alcanzadas en un determinado periodo, con el fin de incentivarlos a mejorar su productividad.

3.2.5.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PROPUESTAS DE VALOR

3.2.5.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa.	2. Lograr un mejor posicionamiento en el mercado, diferenciándonos en base a la variedad y características de los vehículos.
Optimizar los recursos de la organización, a través del control efectivo de sus movimientos económicos.	12. Garantizar la liquidez de organización, mediante el control y empleo óptimo de sus recursos.
Mejorar la rentabilidad de la organización, mediante planes flexibles de inversión, que permitan generar utilidad sobre los activos líquidos de la empresa.	8. Buscar alternativas de inversión en el mercado que permitan generar rentabilidad sobre los activos líquidos de la empresa.

3.2.5.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
Establecer precios competitivos, que permitan mantenernos en el mercado.	7. Definir políticas de precios y descuento para clientes que recompran el servicio o que cancelan antes de la fecha establecida.
Brindar un servicio de calidad, enfocado en las necesidades y expectativas de los clientes.	3. Incrementar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad a precios competitivos.
Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, para contar con clientes satisfechos.	20. Reducir el tiempo en la entrega del servicio, para mejorar la percepción del cliente.
Entregar vehículos en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado.	1. Mantener una flota vehicular nueva y en buenas condiciones, definiendo un programa de renovación vehicular.
Dar un seguimiento postventa, que permita determinar la aceptación del servicio por parte de los clientes.	19. Diseñar un servicio post venta que permita ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.

3.2.5.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

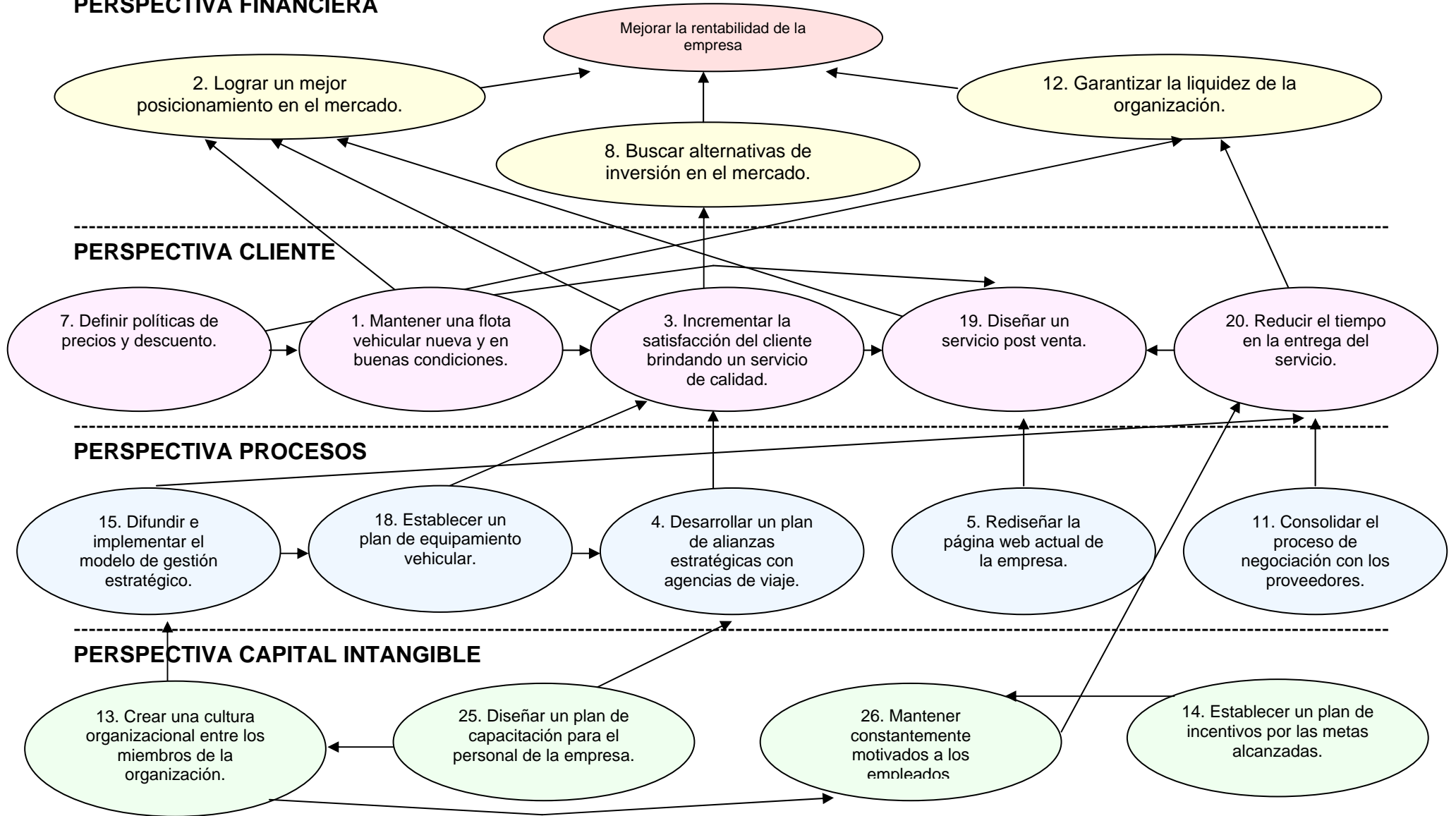
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
Innovar los procesos de la empresa, buscando su crecimiento y desarrollo.	15. Difundir e implementar un modelo de gestión estratégico que permita aprovechar las oportunidades del mercado.
Crear ventaja competitiva frente a otras marcas en base a la percepción de los clientes.	18. Establecer un plan de equipamiento vehicular que permita diferenciarnos de la competencia.
Considerar nuevas propuestas que al ser financiadas complemente y mejore el servicio actual de la empresa.	4. Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con las agencias de viaje, para incrementar la demanda y evitar la inserción de nuevos competidores.
Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer de una manera creativa el servicio ofertado.	5. Rediseñar la página web actual de la empresa, para brindar mayor información a los usuarios e incentivar el consumo del servicio ofertado.
Mejorar las relaciones con los proveedores, para lograr un mejor nivel competitivo.	11. Consolidar el proceso de negociación con los proveedores, para obtener productos de calidad a precios especiales.

3.2.5.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE

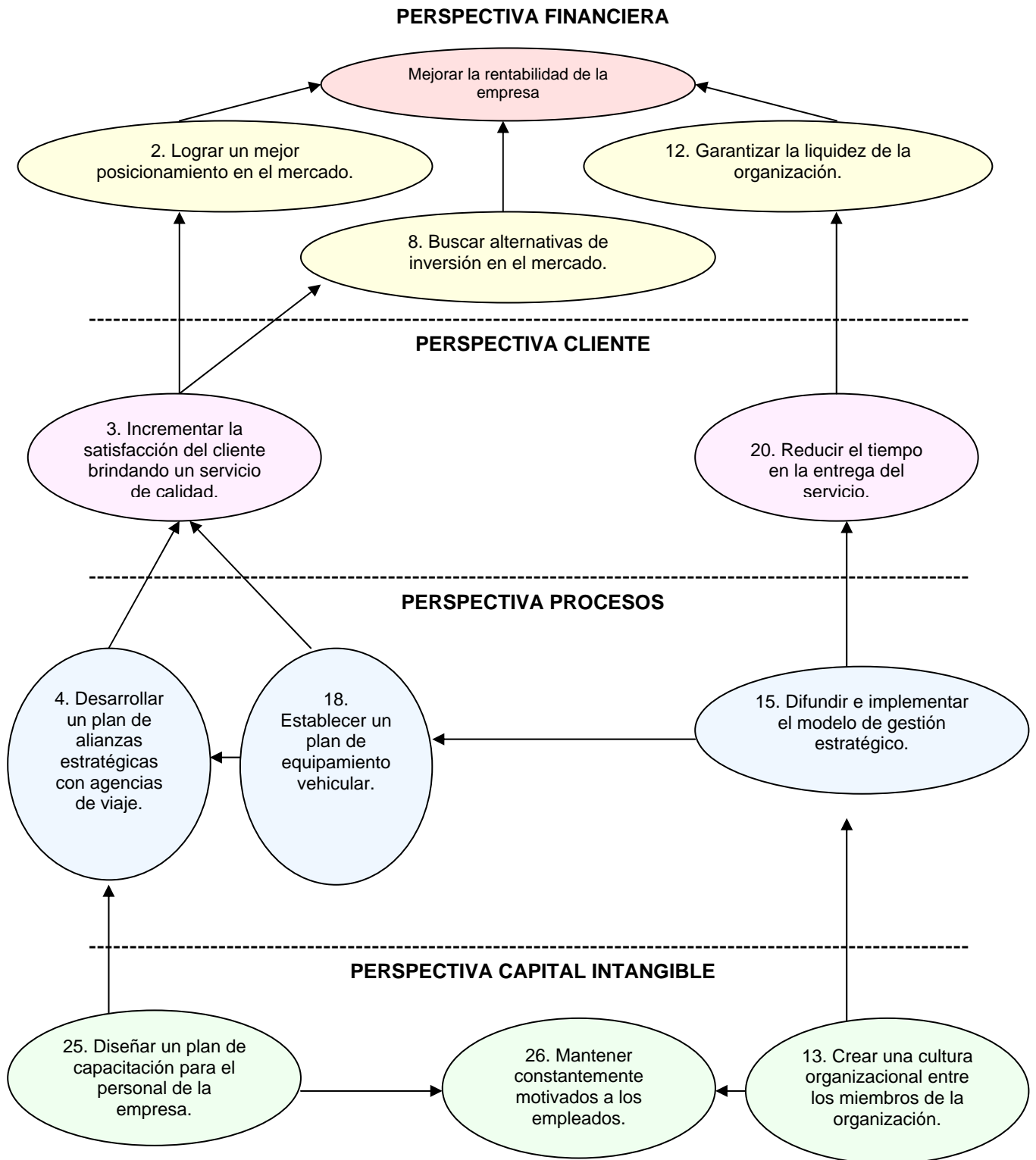
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO
Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la organización.	13. Crear una cultura organizacional entre los miembros y departamentos de la organización, con el fin de alcanzar el cumplimiento del objetivo organizacional.
Capacitar periódicamente al personal, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	25. Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, para promover y desarrollar sus competencias y habilidades.
Mantener motivado a los empleados, para obtener resultados eficientes	26. Mantener constantemente motivados a los empleados, con el fin de generar ideas creativas e instituir relaciones estables, basadas en la confianza.
Incentivar al personal, con el fin de estimularlos a mejorar su productividad.	14. Establecer un plan de incentivos por las metas alcanzadas en un determinado periodo, para obtener resultados eficientes.

3.2.6 MAPA POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA



Los objetivos estratégicos clave serían los siguientes:



3.2.7 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE

Para priorizar los objetivos estratégicos debemos considerar dos aspectos básicos e importantes:

Impacto de los Objetivos en la Organización

Para determinar el impacto de los objetivos en la organización debemos tomar en cuenta el aporte de los mismos hacia el cumplimiento de la visión y su nivel de aceptación por parte de los miembros de la empresa.

Factibilidad

Para definir la factibilidad para su puesta en marcha se debe analizar la posibilidad de inversión que existe, la existencia de recurso humano apto y la disponibilidad de tecnología a utilizarse para el cumplimiento de los mismos.

Considerando lo mencionado anteriormente priorizamos los objetivos propuestos para SERVIRENT, de la siguiente manera:

3.2.7.1 CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa.	2. Lograr un mejor posicionamiento en el mercado, diferenciándonos en base a la variedad y características de los vehículos.			X
Optimizar los recursos de la organización, a través del control efectivo de sus movimientos económicos.	12. Garantizar la liquidez de organización, mediante el control óptimo de sus recursos.		X	
Mejorar la rentabilidad de la organización, mediante planes flexibles de inversión, que permitan generar utilidad sobre los activos líquidos de la empresa.	8. Buscar alternativas de inversión en el mercado que permitan generar rentabilidad sobre los activos líquidos de la empresa.			X

3.2.7.2 CLIENTES Y MERCADO

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
Establecer precios competitivos, que permitan mantenernos en el mercado.	7. Definir políticas de precios y descuento para clientes que recompran el servicio o que cancelan antes de la fecha establecida.		X	
Brindar un servicio de calidad, enfocado en las necesidades y expectativas de los clientes.	3. Brindar un servicio de calidad, ofreciendo vehículos en buenas condiciones, precios competitivos.	X		
Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, para contar con clientes satisfechos.	20. Reducir el tiempo en la entrega del servicio para mejorar la percepción del cliente.		X	
Entregar vehículos en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado.	1. Entregar vehículos del año, mediante la implementación de un programa de renovación vehicular anual.			X
Dar un seguimiento postventa, que permita determinar la aceptación del servicio por parte de los clientes.	19. Determinar el nivel de aceptación del servicio por parte de los clientes, en base a un servicio post venta.	X		

3.2.7.3 PROCESOS INTERNOS

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
Innovar los procesos de la empresa, buscando su crecimiento y desarrollo.	15. Implementar un modelo de gestión estratégico que permita aprovechar las oportunidades del mercado.	X		
Crear ventaja competitiva frente a otras marcas en base a la percepción de los clientes.	18. Mejorar el plan de equipamiento de los vehículos para diferenciarnos de la competencia.		X	
Considerar nuevas propuestas que al ser financiadas complemente y mejore el servicio actual de la empresa.	4. Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con las agencias de viaje, para incrementar la demanda y evitar la inserción de nuevos competidores.		X	

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer de una manera creativa el servicio ofertado.	5. Rediseñar la página web actual de la empresa, para brindar mayor información a los usuarios e incentivar el consumo del servicio ofertado.		X	
Mejorar las relaciones con los proveedores, para lograr un mejor nivel competitivo.	11. Consolidar el proceso de negociación con los proveedores, para obtener productos de calidad a precios especiales.		X	

3.2.7.4 CAPITAL INTANGIBLE

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la organización.	13. Crear una cultura organizacional entre los miembros y departamentos de la organización, con el fin de alcanzar el cumplimiento del objetivo organizacional.	X		
Capacitar periódicamente al personal, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	25. Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, para promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	X		
Mantener motivado a empleados, para obtener resultados eficientes	26. Mantener constantemente motivados a los empleados, con el fin de generar ideas creativas e instituir relaciones estables, basadas en la confianza.	X		
Evaluar al personal en base al cumplimiento de metas alcanzadas en un determinado periodo, con el fin de incentivarlos a mejorar su productividad.	14. Establecer un plan de incentivos por las metas alcanzadas en un determinado periodo, para obtener resultados eficientes.		X	

3.2.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para definir la estrategia corporativa de la empresa SERVIRENT tomamos en cuenta lo siguiente:

3.2.8.1 “ESTRATEGIA DE VALOR PARA EL CLIENTE

Liderazgo en el Producto: Cuando las empresas se esfuerzan por ofrecer productos o servicios diferentes, complementándolos con creatividad, ideas y soluciones rápidas.

Intimidad con el Cliente: Cuando las empresas no ofrecen productos estandarizados, es decir desarrollan productos exclusivos para cada cliente.

Excelencia Operacional: Cuando las empresas ofrecen productos o servicios confiables a precios competitivos, minimizando costos y optimizando procesos.

SERVIRENT se enfoca en la **excelencia operacional**, ya que su flota cuenta con vehículos del año, ofreciendo confiabilidad y garantía a sus clientes, además sus precios son competitivos dentro del sector de renta autos.

3.2.8.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Penetración: Tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.

Desarrollo del Mercado: Tiene como fin introducir los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas para su comercialización.

Desarrollo del Producto: Consiste en mejorar el producto o servicio actual, para lo cual se requiere invertir en investigación y desarrollo.

SERVIRENT utilizará la estrategia de **desarrollo del producto**, ya que pretende superar a su competencia mejorando la calidad del servicio ofertado actualmente.

3.2.8.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

De Líder: Radica en mantener una posición dominante en el mercado, por lo que sus competidores la reconocen como líder.

De Retador: Es cuando una empresa ataca al líder, a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.

De Seguidor: Son aquellas empresas que con su comportamiento se adaptan a la competencia.

De Especialista: No se interesa por la totalidad del mercado, sino únicamente por uno o varios segmentos de éste".¹⁶

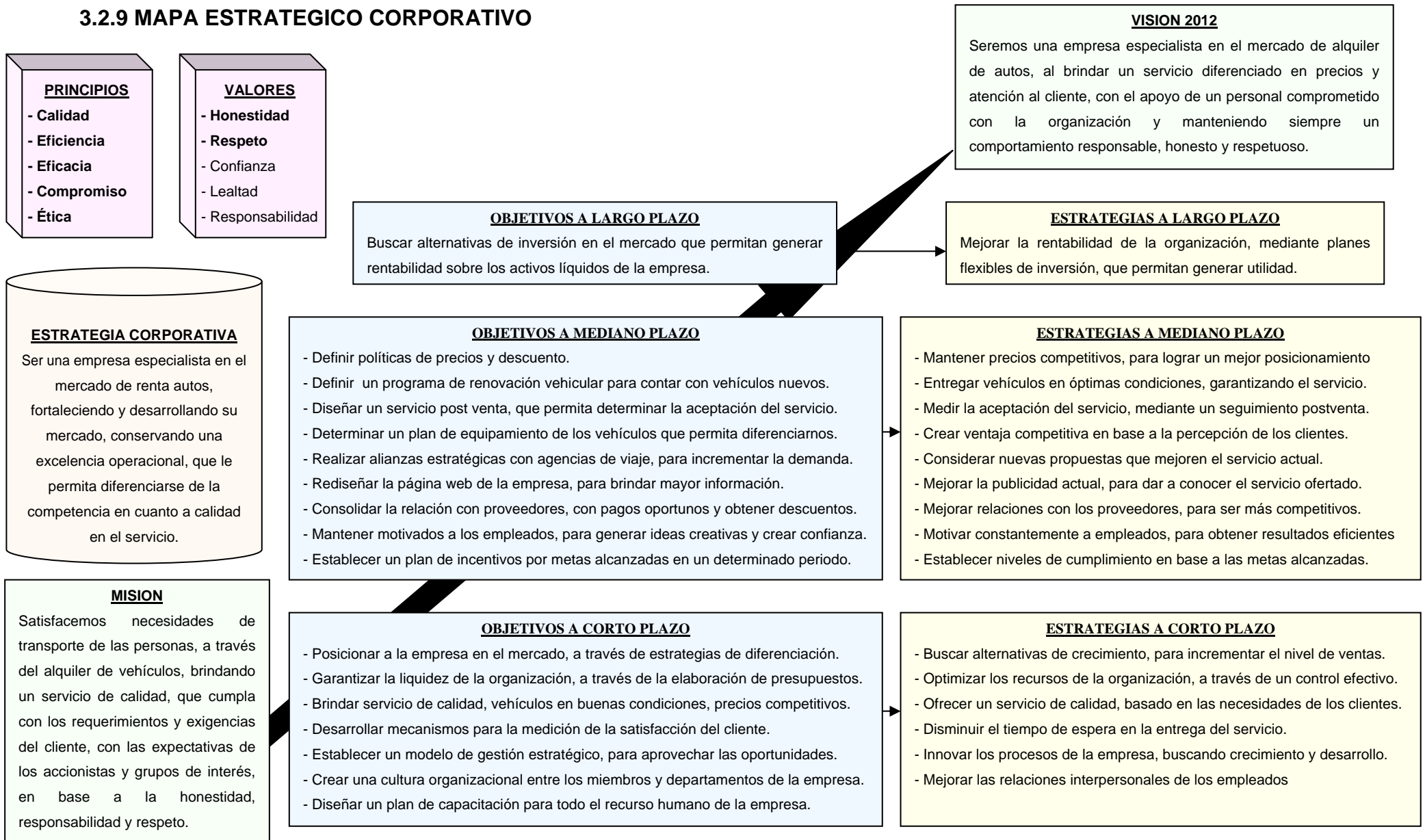
SERVIRENT utilizará la estrategia de **especialista**, ya que para lograr un mejor posicionamiento en el mercado enfoca su esfuerzo en los migrantes y turistas tanto nacionales como extranjeros.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Ser una empresa especialista en el mercado de renta autos, fortaleciendo y desarrollando su mercado hacia los migrantes y turistas del país, conservando una excelencia operacional, que le permita diferenciarse de la competencia en cuanto a la calidad en el servicio, entregando vehículos en óptimas condiciones y una atención personalizada a nuestros clientes.

¹⁶ SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

3.2.9 MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO



CAPITULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes operativos que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través del Balanced Scorecard se pueden determinar los objetivos que se desean alcanzar y los parámetros observables que midan el progreso de los mismos, así también se pueden definir las metas y los proyectos que se iniciarán para lograrlas.

Los autores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, determinaron cuatro perspectivas que deben ser consideradas al momento de desarrollar el cuadro de mando integral:

Perspectiva Financiera

Evalúa los datos oportunos y precisos de los recursos financieros, los cuales serán de prioridad al momento de planificar.

Perspectiva del Cliente

Evalúa las relaciones de la empresa con sus clientes e identifica los aspectos que crean valor para ellos y que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos

Evalúa la situación de los procesos, teniendo como principal premisa la obtención de satisfacción del cliente, que se traducirá posteriormente en mayor rendimiento.

Perspectiva de RRHH y Tecnológicos: Determina el cumplimiento de las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones." ¹⁸

4.2 ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Elaborar el cuadro de mando integral nos permitirá traducir la estrategia en objetivos relacionados que medidos a través de indicadores y ligados a planes operativos permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

4.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS KPI

Los KPI's son indicadores claves de rendimiento, los cuales permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.

4.3.1 DEFINICION DE INDICADORES

- Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)

- Indicadores de Cliente y Mercado

- Indicadores Financieros

- Indicadores de Capital Intangible

¹⁷ The BSC: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 2005

KPI'S DE LA MISION

ADN	KPI'S
Satisfacer necesidades de transporte, mediante el alquiler de vehículos.	Errores por cada millón
Servicio de calidad.	Servicio comparativo con los competidores.
Exigencias y requerimientos de los clientes.	Investigación y desarrollo como un porcentaje de ventas
Expectativas de los accionistas y grupos de interés.	Resultados de la medición de aceptación del servicio.
Honestidad, responsabilidad y respeto.	Clima laboral.

KPI'S DE LA VISION

ADN	KPI'S
Especialista en el mercado de alquiler de autos.	% de ventas
Servicio diferenciado en precios y atención al cliente	Servicio comparativo con los competidores.
Personal comprometido con la organización	Resultados eficientes
Comportamiento responsable, honesto y respetuoso.	Clima laboral

4.4 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVAS	PROPUESTAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa.	Lograr un mejor posicionamiento en el mercado, diferenciándonos en base a la variedad y características de los vehículos.
	Optimizar los recursos de la organización a través del control de sus movimientos económicos.	Garantizar la liquidez de la organización, a través del control y empleo óptimo de sus recursos.
	Mejorar la rentabilidad de la organización a través de planes flexibles de inversión, que permitan generar utilidad sobre los activos líquidos.	Buscar alternativas de inversión en el mercado que permita generar rendimiento sobre los activos líquidos de la empresa.
CLIENTES Y MERCADO	Establecer precios competitivos, que permitan mantenernos en el mercado.	Definir políticas de precios y descuentos para clientes que recompran el servicio o que cancelan antes de la fecha establecida.
	Brindar un servicio de calidad, enfocado en las necesidades y expectativas de los clientes.	Incrementar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad, ofreciendo autos en buenas condiciones a precios competitivos.
	Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, para contar con clientes satisfechos.	Reducir el tiempo de entrega del servicio, para mejorar la percepción del cliente.
	Entregar vehículos en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado.	Mantener una flota vehicular nueva y en buenas condiciones, implementando un programa de renovación vehicular anual.
	Dar un seguimiento postventa, que permita determinar la aceptación del servicio por parte de los clientes.	Diseñar un servicio post venta, con el fin de ofrecer un servicio completo a nuestros clientes.

ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
PERSPECTIVAS	PROPUESTAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PROCESOS INTERNOS	Innovar los procesos de la empresa, buscando su crecimiento y desarrollo.	Difundir e implementar un modelo de gestión estratégico que permita aprovechar las oportunidades del mercado.
	Crear ventaja competitiva frente a otras marcas, a través del equipamiento de los vehículos.	Establecer un plan de equipamiento vehicular, que permita diferenciarnos de la competencia.
	Complementar y mejorar el servicio actual de la empresa, a través de nuevas propuestas.	Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con agencias de viaje, para incrementar la demanda y evitar la inserción de nuevos competidores.
	Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer de una manera creativa el servicio ofertado.	Rediseñar la página web actual de la empresa, para brindar mayor información a los usuarios e incentivar el consumo del servicio ofertado.
	Mejorar las relaciones con los proveedores, para lograr un mejor nivel competitivo.	Consolidar el proceso de negociación con los proveedores, para obtener productos de calidad a precios especiales.
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar el ambiente de trabajo, para comprometer al personal con la organización.	Crear una cultura organizacional entre miembros y departamentos de la organización, con el fin de cumplir con el objetivo organizacional.
	Capacitar periódicamente al personal, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, para promover y desarrollar sus competencias y habilidades.
	Mantener motivado a los empleados, para obtener resultados eficientes	Mantener constantemente motivados a los empleados para incrementar su nivel de desempeño
	Incentivar al personal, con el fin de estimularlos a mejorar la productividad de la empresa.	Establecer un plan de incentivos por metas alcanzadas en un determinado periodo, para obtener resultados eficientes.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

MEDIDAS					
KPI'S	DEFINICION OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISION	FUENTE DE CAPTURA	NIVELES BASE	RESPONSABLE DE KPI'S
Participación de mercado	Ventas de la empresa/Total ventas de la industria.	Anual	Estados Financieros	15%	Juan Alverca G. General
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente	Anual	Estados Financieros	1.4	Henry López Contador
Rendimiento	Rendimiento de inversiones/ Activos disponibles	Anual	Estados Financieros	0%	Henry López Contador

PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADO

MEDIDAS					
KPI'S	DEFINICION OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISION	FUENTE DE CAPTURA	NIVELES BASE	RESPONSABLE DE KPI'S
Rotación cuentas por cobrar	Ventas crédito/Promedio cuentas por cobrar	Anual	Estados Financieros	6 veces	Henry López Contador
Satisfacción de clientes	Nivel de percepción del clientes en base a encuestas	Trimestral	Encuestas de satisfacción	67%	Juan Alverca G. General
Tiempo de atención	Tiempo ejecutado para la entrega del producto/Tiempo programado	Trimestral	Ventas	0%	Eduardo Carrera Counter
Número de vehículos nuevos	Número de vehículos nuevos/ Total de la flota	Anual	Mantenimiento	75%	Manuel Alverca J. Mantenimiento
Recompra del servicio	Número de clientes que adquieren el servicio más de una vez al mes/ Total clientes atendidos al mes	Mensual	Ventas	40%	Eduardo Carrera Counter

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

MEDIDAS					
KPI'S	DEFINICION OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISION	FUENTE DE CAPTURA	NIVELES BASE	RESPONSABLE DE KPI'S
% Proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados/ Número total de proyectos	Semestral	Administrativo	0%	Juan Alverca G. General
Número de vehículos equipados	Número vehículos equipados/ Total de la flota	Semestral	Mantenimiento	35%	Manuel Alverca J. Mantenimiento
% clientes por convenios	Número de clientes por convenios/ Total clientes atendidos	Mensual	Ventas	6%	Eduardo Carrera Counter
% de visitas	Número de personas que visitan la web mediante un contador automático	Mensual	Marketing	0%	Germania Segovia Counter
% de productos con certificación de calidad	Número de productos adquiridos certificados/ Total de productos adquiridos	Trimestral	Administrativo	55%	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

MEDIDAS					
KPI'S	DEFINICION OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISION	FUENTE DE CAPTURA	NIVELES BASE	RESPONSABLE DE KPI'S
Nivel de percepción de empleados	Nivel de percepción de empleados en cuanto a clima laboral, en base a encuestas	Trimestral	Administrativo	45%	Juan Alverca G. General
% nuevas competencias de los empleados	% de nuevas competencias de empleados/ Competencias de los empleados	Trimestral	Administrativo	0%	Juan Alverca G. General
Satisfacción de clientes internos	Nivel de satisfacción de empleados, en base a encuestas	Semestral	Administrativo	40%	Juan Alverca G. General
Cumplimiento de metas por equipo de trabajo	Número de metas cumplidas por equipo de trabajo/ Total metas programadas	Semestral	Encuesta de satisfacción	0%	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

METAS		
META DIC. 2013	VARIACIÓN	RESPONSABLE META
> 45%	<15%/>15<45%/>45%	Juan Alverca G. General
1.8	<1.4/>1.4<1.8/>1.8	Henry López Contador
>7%	3%/5%/7%	Henry López Contador

PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADO

METAS		
META DIC. 2013	VARIACIÓN	RESPONSABLE META
6 veces	<3v>3v<6v>6v	Henry López Contador
> 90%	<67%/>67%<90%/>90%	Juan Alverca G. General
< 30%	10%/20%/30%	Eduardo Carrera Counter
> 90%	<75%/>75%<90%/>90%	Manuel Alverca J. Mantenimiento
> 60%	<40%/>40<60%/>60%	Eduardo Carrera Counter

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

METAS		
META DIC. 2013	VARIACIÓN	RESPONSABLE META
> 80%	60%/70%/>80%	Juan Alverca G. General
> 90%	<35%/>35%<90%/>90%	Manuel Alverca J. Mantenimiento
> 30%	<6%/>6%<30%/>30%	Eduardo Carrera Counter
> 55%	35%/45%/>55%	Germania Segovia Counter
> 75%	<55%/>55%<75%/>75%	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

METAS		
META DIC. 2013	VARIACIÓN	RESPONSABLE META
> 60%	<45%/>45%<60%/>60%	Juan Alverca G. General
> 70%	60%/70%/>80%	Juan Alverca G. General
> 60%	<40%/>40%<60%/>60%	Juan Alverca G. General
> 90%	70%/80%/>90%	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

MEDIOS	
PROYECTOS ESTRATEGICOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN
Plan para ofertar el servicio en otras provincias del país.	Juan Alverca G. General
Control presupuestario	Henry López Contador
Plan de inversión	Henry López Contador

PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADO

MEDIOS	
PROYECTOS ESTRATEGICOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN
Programa de descuentos	Juan Alverca G. General
Mejoramiento en el servicio al cliente	Germania Segovia Counter
Programación de tiempos de entrega del servicio	Eduardo Carrera Counter
Programa de renovación vehicular	Juan Alverca G. General
Diseñar e implementar un servicio post venta	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

MEDIOS	
PROYECTOS ESTRATEGICOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN
Implementación del modelo de gestión estratégico	Juan Alverca G. General
Plan de equipamiento vehicular	Juan Alverca G. General
Plan de alianzas estratégicas	Juan Alverca G. General
Rediseñar la página web actual	Germania Segovia Counter
Ampliación de la cartera de proveedores	Juan Alverca G. General

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

MEDIOS	
PROYECTOS ESTRATEGICOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN
Implementación de un sistema de evaluación del clima organizacional	Juan Alverca G. General
Plan de capacitación al personal	Juan Alverca G. General
Plan de motivación para los empleados	Juan Alverca G. General
Programa de incentivos a los empleados	Juan Alverca G. General

CAPITULO V

5.1 DETERMINACION DE LOS PROYECTOS

Para determinar los proyectos a ser desarrollados, fue necesario priorizarlos en base al peso de los objetivos estratégicos y su impacto sobre cada proyecto.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO %	PROYECTOS																
		Plan de oferta del servicio en otras provincias.	Control presupuestario	Plan de inversión	Programa de descuentos	Mejoramiento del servicio al cliente	Programación tiempos de entrega del servicio	Programa de renovación vehicular	Diseño de un servicio post venta	Implementación del modelo de gestión.	Plan equipamiento vehicular	Plan de alianzas estratégicas	Rediseñar la página web actual	Ampliación de la cartera de proveedores	Sistema de evaluación del clima laboral.	Plan de capacitación al personal	Plan de motivación para empleados	Programa de incentivos por metas.
Lograr un mejor posicionamiento.	10	1	0	0	5	5	3	3	5	5	5	5	3	1	5	0	0	0
Garantizar la liquidez de organización.	3	0	5	3	3	0	0	1	0	5	0	0	0	1	0	0	0	0
Buscar alternativas de inversión.	2	0	1	5	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Definir políticas de precio y descuento.	4	1	1	0	5	3	0	0	3	5	1	3	1	0	0	0	0	0
Incrementar la satisfacción del cliente.	12	5	0	0	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1	3	5	3	3
Reducir el tiempo en la entrega del servicio.	6	1	0	0	0	5	5	0	5	5	0	3	1	0	3	5	3	3
Mantener una flota vehicular nueva.	7	5	1	1	0	5	3	5	5	5	5	1	3	3	0	0	0	0
Incrementar el nivel de aceptación del servicio.	7	0	0	0	3	5	5	3	5	5	3	3	1	0	0	3	0	0
Difundir e implementar el modelo de gestión estratégico.	15	3	1	3	3	5	1	1	5	5	1	3	3	1	3	5	3	3
Establecer un plan de equipamiento vehicular.	4	1	0	1	0	5	0	3	3	5	5	1	1	3	0	0	0	0
Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con agencias de viaje.	5	3	0	0	3	0	0	1	1	3	1	5	3	0	0	1	0	0
Rediseñar la página web actual.	3	1	0	0	0	5	0	0	3	3	0	3	5	0	0	1	0	0
Consolidar el proceso de negociación con los proveedores.	3	0	0	0	3	0	0	5	0	3	1	0	0	5	0	0	0	0
Crear una cultura organizacional entre los miembros y departamentos.	6	1	0	0	0	3	3	0	3	5	0	3	0	1	5	5	3	3
Diseñar un plan de capacitación.	5	1	0	0	0	5	3	0	3	5	0	1	1	1	3	5	3	3
Mantener motivados a los empleados.	4	0	0	0	0	5	1	0	3	5	0	1	0	0	3	5	5	1
Establecer un plan de incentivos.	4	0	0	0	0	3	1	0	1	5	0	1	0	0	3	3	3	5
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL	100	23	9	13	30	59	28	27	50	77	27	38	25	17	28	38	23	21
PRIORIDAD		10	17	16	6	2	8	9	3	1	7	5	11	15	12	4	13	14

RESUMEN DE LOS PROYECTOS PRIORIZADOS

<p>CORTO PLAZO</p>	<p>PROYECTO 1 Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico.</p> <p>PROYECTO 2 Mejoramiento del servicio al cliente.</p> <p>PROYECTO 3 Implementación de un servicio post venta.</p> <p>PROYECTO 4 Plan de capacitación a empleados.</p>
<p>MEDIANO PLAZO</p>	<p>PROYECTO 5 Plan alianzas estratégicas.</p> <p>PROYECTO 6 Programa de descuentos.</p> <p>PROYECTO 7 Programación de tiempos de entrega del servicio.</p> <p>PROYECTO 8 Plan de equipamiento vehicular.</p>
<p>LARGO PLAZO</p>	<p>PROYECTO 9 Programa de renovación vehicular.</p> <p>PROYECTO 10 Plan para ofertar el servicio en otras provincias del país.</p>

5.2 PERFIL DE LOS PROYECTOS

5.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

PROYECTO 1

DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

ANTECEDENTE: Debido a la falta de direccionamiento la empresa no ha logrado crecer en el mercado y su competitividad se ha visto afectada.

ALCANCE: Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégico a nivel de toda la empresa.

OBJETIVO: Difundir e implementar el modelo de gestión estratégico, con el fin de mejorar la gestión interna de la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado, en un plazo seis meses.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégico.

INDICADOR

Implementación del modelo de gestión estratégico= % proyectos iniciados / % proyectos programados.

ACTIVIDADES

1. Presentar el modelo de gestión estratégico a los directivos de la empresa.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégico.
3. Establecer las fechas y horarios en los que se va a realizar la difusión y capacitación del modelo de gestión.
4. Seleccionar los medios que van a ser empleados para la difusión.
5. Dar a conocer a toda la empresa el modelo de gestión estratégico.
6. Capacitar al personal de la empresa sobre el modelo de gestión estratégico.
7. Implementación del proyecto.
8. Monitoreo y seguimiento.

TIEMPO (6 meses)
Fecha de inicio: Abril 2008
Fecha de fin: Septiembre 2008

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Gerente General

COSTO: 2.750 usd.

PROYECTO 2

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

ANTECEDENTE: En base al estudio de mercado realizado pudimos comprobar que existe insatisfacción por parte de los usuarios en cuanto a la atención al cliente que brinda la empresa.

ALCANCE: Desarrollar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente.

OBJETIVO: Establecer un plan de mejora del servicio al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas de los usuarios, en un plazo de seis meses.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de mejora de servicio al cliente, para consolidar relaciones.

INDICADOR

Satisfacción de clientes = Nivel de percepción de los clientes en base a encuestas

ACTIVIDADES

1. Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto a atención al cliente, a través de encuestas.
2. Coordinar una reunión con el área administrativa y de ventas para determinar las falencias del proceso de atención al cliente.
3. Analizar los resultados obtenidos, tanto internos como externos.

4. Establecer los nuevos cambios para mejorar el servicio al cliente.
5. Determinar las fechas y horarios para la capacitación.
6. Aprobación de los directivos.
7. Capacitar al personal de acuerdo a los cambios establecidos.
8. Implementación del proyecto.
9. Monitoreo y seguimiento.

TIEMPO (6 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Noviembre 2008

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Agente Counter

COSTO: 2.700 usd.

PROYECTO 3

DISEÑO DE UN SERVICIO POST VENTA

ANTECEDENTE: Debido al alto nivel competitivo que existe en el mercado la empresa requiere ofrecer un servicio de calidad que brinde garantía y seguridad a sus clientes.

ALCANCE: Diseñar un servicio post venta

OBJETIVO: Diseñar un servicio post venta que permita brindar garantía, seguridad y asistencia técnica a los clientes, con el fin de incrementar su percepción hacia la marca, en un plazo de ocho meses.

ESTRATEGIA: Establecer el tipo de servicio post venta más adecuado.

INDICADOR

Recompra del servicio = Número de clientes que adquieren el servicio más de una vez al mes / Total de clientes atendidos al mes.

ACTIVIDADES

1. Evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes en cuanto a seguridad, garantía y asistencia técnica, mediante encuestas.
2. Analizar los resultados obtenidos.
3. Determinar el tipo de servicio post venta más adecuado para la empresa.
4. Definir el proceso de servicio post venta que va a ser implementado.
5. Aprobación de la alta dirección.
6. Implementación del proyecto
7. Monitoreo y seguimiento.

TIEMPO (8 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Enero 2009

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Agente Counter

COSTO: 3.350 usd.

PROYECTO 4

PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

ANTECEDENTE: Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación, lo cual impide promover y desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores, para incrementar la productividad de la empresa.

ALCANCE: Definir un plan de capacitación para los empleados

OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades, en un plazo de ocho meses.

ESTRATEGIA: Elaborar un plan periódico de capacitación, para incrementar la productividad de la empresa.

INDICADOR

% de nuevas competencias de los empleados = % de nuevas competencias de los empleados / Competencias de los empleados.

ACTIVIDADES

1. Determinar las necesidades de capacitación del personal.
2. Analizar los resultados obtenidos.
3. Elaborar el programa de capacitación.
4. Selección y contratación de capacitadores.
5. Establecer fechas y horarios de capacitación.
6. Aprobación por parte de la alta dirección de la empresa.
7. Implementación del proyecto.
8. Monitoreo y seguimiento.

TIEMPO (8 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Enero 2009

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Jefe Administrativo

COSTO: 2.350 usd.

5.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTO 5

PLAN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ANTECEDENTE: La participación de la empresa en el mercado es reducida, por lo tanto es necesario buscar nuevas alternativas que permitan ofrecer el servicio a más consumidores.

ALCANCE: Diseñar un plan de alianzas estratégicas

OBJETIVO: Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con agencias de viaje, para incrementar la demanda y por ende el posicionamiento de la empresa en el mercado, en un plazo de un año y medio.

ESTRATEGIA: Concertar alianzas estratégicas con las agencias de viaje.

INDICADOR

% clientes por convenio = Número clientes por convenio / Total clientes atendidos.

ACTIVIDADES

1. Determinar cuales son las agencias de viaje más reconocidas, mediante un estudio de mercado.
2. Analizar los resultados obtenidos de la investigación.
3. Establecer las ofertas de intercambio para el convenio de las alianzas.
4. Aprobación de la alta dirección de la empresa.
5. Realizar las negociaciones
6. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO (18 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Diciembre 2009

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Gerente General

COSTO: 2.250 usd.

PROYECTO 6

PROGRAMA DE DESCUENTOS

ANTECEDENTE: La empresa actualmente no cuenta con un programa de descuentos para sus clientes, lo cual ha afectado su competitividad.

ALCANCE: Establecer un programa de descuentos

OBJETIVO: Desarrollar un programa de descuentos para aquellos clientes que recompran el servicio o que cancelan sus deudas antes de la fecha establecida, con el fin de fidelizar a los consumidores, en un plazo de un año y medio.

ESTRATEGIA: Elaborar un programa periódico de descuentos, para incrementar el consumo del servicio y la percepción del cliente.

INDICADOR

Rotación cuentas por cobrar = Ventas crédito / Promedio de cuentas por cobrar.

ACTIVIDADES

1. Investigar el tipo de descuento que entrega la competencia.
2. Establecer el porcentaje de clientes que recompra el servicio y el número de usuarios que cancela antes de la fecha establecida.
3. Analizar los resultados obtenidos.
4. Diseñar el programa de descuentos.
5. Aprobación de la alta dirección.
6. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO (18 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Diciembre 2009

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Agente Counter

COSTO: 1.900 usd.

PROYECTO 7

PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA DEL SERVICIO

ANTECEDENTE: A través del estudio de mercado realizado al inicio pudimos confirmar que no existe plena satisfacción por parte de los clientes en cuanto al servicio ofertado.

ALCANCE: Programar los tiempos de entrega del servicio

OBJETIVO: Establecer una programación de los tiempos de entrega del servicio, para mejorar la percepción del cliente, en un plazo de 1 año y medio.

ESTRATEGIA: Reducir los tiempos de entrega del servicio para brindar un servicio de calidad.

INDICADOR

Tiempo de atención = Tiempo ejecutado para la entrega del servicio / Tiempo programado.

ACTIVIDADES

1. Realizar un diagnóstico del proceso de entrega del servicio, para determinar tiempos y movimientos.
2. Analizar y determinar las razones y causas de los retrasos.
3. Diseñar un proceso óptimo para reducir tiempos en la entrega del servicio.
4. Capacitar a los empleados sobre el nuevo proceso.
5. Aprobación de la alta dirección.
6. Implementación y monitoreo del proyecto

TIEMPO (18 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Diciembre 2009

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Jefe Administrativo

COSTO: 2.300 usd.

PROYECTO 8

PLAN DE EQUIPAMIENTO VEHICULAR

ANTECEDENTE: A pesar de que la mayoría de la flota vehicular con la que cuenta la empresa es nueva, los vehículos no cumplen con las exigencias del mercado actual, ya que no están debidamente equipados.

ALCANCE: Establecer un plan de equipamiento vehicular

OBJETIVO: Determinar un plan de equipamiento vehicular que permita a la empresa diferenciarse de la competencia, en un plazo de dos años.

ESTRATEGIA: Adquirir dispositivos de última de tecnología, para el equipamiento de la flota vehicular de la empresa.

INDICADOR

Número de vehículos equipados = $\frac{\text{Número de vehículos equipados}}{\text{Total flota}}$.

ACTIVIDADES

1. Establecer el tipo de equipamiento requerido por los clientes, mediante encuestas.
2. Determinar el tipo de equipamiento vehicular que ofrece la competencia.
3. Investigar sobre los dispositivos y equipos de última tecnología comercializados en el mercado.
4. Analizar los resultados obtenidos en la investigación.
5. Definir el tipo de equipamiento más óptimo para los vehículos.
6. Determinar el programa de compra de equipos.
7. Aprobación de la alta dirección.
8. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO (24 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Junio 2010

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Jefe Administrativo

COSTO: 6.400 usd.

5.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO

PROYECTO 9

PROGRAMA DE RENOVACIÓN VEHICULAR

ANTECEDENTE: Existe un alto nivel competitivo en el mercado, por lo tanto es necesario que la empresa se diferencie de las otras empresas ofreciendo a sus clientes únicamente vehículos nuevos.

ALCANCE: Diseñar un programa de renovación vehicular

OBJETIVO: Establecer un programa de renovación vehicular, el cual le permita a la empresa contar siempre con una flota de vehículos nuevos, diferenciándola de la competencia, en un plazo de tres años.

ESTRATEGIA: Renovar la flota vehicular periódicamente, para diferenciarnos de la competencia.

INDICADOR

Número de vehículos nuevos = Número de vehículos nuevos / Total de la flota.

ACTIVIDADES

1. Establecer la clase de vehículos que oferta la competencia.
2. Determinar las marcas y modelos de vehículos preferidas por los clientes, a través de encuestas.
3. Investigar sobre las nuevas marcas y modelos de vehículos en el mercado.
4. Analizar los resultados obtenidos.
5. Diseñar un programa óptimo de renovación vehicular.

6. Aprobación de la alta dirección

7. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO (36 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Junio 2011

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Gerente General

COSTO: 30.900 usd.

PROYECTO 10

PLAN PARA OFERTAR EL SERVICIO EN OTRAS PROVINCIAS DEL PAIS

ANTECEDENTE: El posicionamiento de la empresa en el mercado es bajo y esto se debe a que el servicio es ofertado en un reducido nicho de mercado.

ALCANCE: Establecer un plan para ofertar el servicio en otras provincias del país

OBJETIVO: Elaborar un plan que permita ofertar el servicio en otras provincias del país, con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado, en un plazo no mayor a tres años.

ESTRATEGIA: Buscar nuevos nichos de mercado en otras provincias, para incrementar la participación de la empresa.

INDICADOR: Participación en el mercado = Ventas de la empresa / Total ventas de la industria.

ACTIVIDADES

1. Analizar datos estadísticos sobre la tendencia de consumo del servicio en las diferentes provincias del país.
2. Establecer las provincias potenciales para el consumo de esta clase de servicio

3. Realizar un estudio de mercado en las provincias seleccionadas, con el fin de comprobar la existencia de nuevos segmentos de mercado.
4. Analizar el nivel competitivo que existe en esas provincias del país.
5. Analizar los resultados obtenidos.
6. Diseñar el plan para extender la oferta del servicio a otras provincias.
7. Aprobación de la alta dirección.
8. Implementación y monitoreo del proyecto

TIEMPO (36 meses)

Fecha de inicio: Junio 2008

Fecha de fin: Junio 2011

RECURSOS: Humano, Financiero, Material, Tecnológico

RESPONSABLE: Gerente General

COSTO: 11.550 usd.

5.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

A continuación presentamos la programación de los diez proyectos priorizados:

Escuela Politécnica del Ejército

INICIATIVA ESTRATEGICA: Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Juan Alverca (Gerente General)
OBJETIVO: Difundir e implementar el modelo de gestión estratégico, con el fin de mejorar la gestión interna de la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado, en un plazo seis meses
ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégico.
INDICADOR: Implementación del modelo de gestión estratégico= % proyectos iniciados / % proyectos programados.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008						TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL
			ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.		HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	
1	Presentar el modelo de gestión estratégico a los directivos.	Asesor Externo	■						2	200	50	50	50	350
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Gerente General	■						1	-	-	-	-	-
3	Establecer fechas y horarios para la difusión y capacitación	Asesor Externo		■					2	100	50	50	50	250
4	Seleccionar los medios que van a ser usados en la difusión.	Jefe Administrativo		■					4	200	100	200	100	600
4.1	Diseño de folletos informativos	Jefe Administrativo		■					2	100	50	100	50	300
4.2	Elaboración de pancartas difusoras	Jefe Administrativo		■					2	100	50	100	50	300
5	Dar a conocer a toda la empresa el modelo de gestión.	Asesor Externo			■				2	300	100	100	50	550
6	Capacitar al personal sobre el modelo de gestión.	Equipo Designado				■	■		4	400	100	100	50	650
6.1	Taller teórico	Equipo Designado				■			2	200	50	50	25	325
6.2	Taller práctico	Equipo Designado					■		2	200	50	50	25	325
7	Implementación del proyecto	Gerente General						■	2	-	-	-	-	-
8	Monitoreo y seguimiento.	Asesor Externo	■	■	■	■	■	■	32	200	50	50	50	350
TOTAL									49					2750

INICIATIVA ESTRATEGICA: Mejoramiento del servicio al cliente
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Eduardo Carrera (Agente Counter)
OBJETIVO: Mejorar el servicio al cliente, a través de la implementación de un sistema que permita brindar un servicio eficiente y de calidad, en un plazo de seis meses.
ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de mejora de servicio al cliente, para consolidar relaciones.
INDICADOR: Satisfacción de clientes = Nivel de percepción de los clientes en base a encuestas

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008						TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL
			JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.		HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	
1	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.	Agente Counter	■						4	200	100	50	50	400
1.1	Planteamiento del objetivo de la investigación.	Agente Counter	■											
1.2	Elaboración de la encuesta	Agente Counter	■											
1.3	Cálculo de la muestra	Agente Counter	■											
1.4	Ejecución del estudio del mercado	Agente Counter	■											
1.5	Tabulación de las encuestas	Agente Counter	■											
2	Determinar las falencias del proceso de atención al cliente.	Jefe Administrativo		■					2	200	50	50	50	350
3	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General		■					1	100	50	50	50	250
4	Establecer nuevos cambios para mejorar el proceso.	Asesor Externo			■				2	300	100	50	50	500
5	Aprobación de los directivos.	Gerente General			■				1	-	-	-	-	-
6	Determinar las fechas y horarios para la capacitación.	Asesor Externo			■					100	50	50	-	200
7	Capacitar al personal en base a los cambios establecidos.	Equipo Designado				■	■		4	400	100	100	50	650
7.1	Taller teórico	Equipo Designado				■			2	200	50	50	25	325
7.2	Taller práctico	Equipo Designado					■		2	200	50	50	25	325
8	Implementación del proyecto.	Agente Counter						■	2	-	-	-	-	-
9	Monitoreo y seguimiento.	Asesor Externo	■	■	■	■	■	■	32	200	50	50	50	350
TOTAL									48					2700

INICIATIVA ESTRATEGICA: Diseñar un servicio post venta.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Eduardo Carrera (Agente Counter)
OBJETIVO: Diseñar un servicio post venta que permita brindar garantía, seguridad y asistencia técnica a los clientes, con el fin de incrementar su percepción hacia la marca, en un plazo diez meses.
ESTRATEGIA: Establecer el tipo de servicio post venta más propicio para la empresa.
INDICADOR: Recompra del servicio = Número de clientes que adquieren el servicio más de una vez al mes / Total de clientes atendidos al mes.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008							2009	TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL
			JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.		HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	
1	Evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes.	Agente Counter	■								4	200	100	50	50	400
1.1	Planteamiento del objetivo de la investigación.	Agente Counter	■													
1.2	Elaboración de la encuesta	Agente Counter	■													
1.3	Cálculo de la muestra	Agente Counter	■													
1.4	Ejecución del estudio del mercado	Agente Counter	■													
1.5	Tabulación de las encuestas	Agente Counter	■													
2	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General		■							2	100	50	50	50	250
3	Determinar el tipo de servicio post venta más adecuado.	Asesor Externo			■	■					3	300	100	100	50	550
4	Definir el proceso de servicio post venta a implementarse.	Asesor Externo					■	■			3	300	100	100	50	550
5	Aprobación de la alta dirección.	Gerente General							■		1	-	-	-	-	-
6	Implementación del proyecto	Agente Counter							■		2	250	400	400	200	1250
7	Monitoreo y seguimiento.	Asesor Externo	■	■	■	■	■	■	■	■	32	200	50	50	50	350
TOTAL											44					3350

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan de capacitación a empleados
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Juan Alverca (Gerente General)
OBJETIVO: Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades, en un plazo de diez meses.
ESTRATEGIA: Elaborar un plan periódico de capacitación, para incrementar la productividad de la empresa.
INDICADOR: % de nuevas competencias de los empleados = % de nuevas competencias de los empleados / Competencias de los empleados.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008								2009	TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO
			JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	HUM.		FIN.	MAT.	TEC.	TOTAL	
1	Determinar las necesidades de capacitación del personal.	Jefe Administrativo	■	■								4	200	100	50	50	400
1.1	Evaluar el nivel de conocimiento que poseen los empleados.	Jefe Administrativo	■									2	100	50	25	25	200
1.2	Evaluar por competencias a los empleados.	Jefe Administrativo		■								2	100	50	25	25	200
2	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General			■							2	100	50	50	50	250
3	Elaborar el programa de capacitación.	Jefe Administrativo				■						3	300	100	50	50	500
4	Selección y contratación de capacitadores.	Jefe Administrativo					■					2	400	100	50	50	600
5	Establecer fechas y horarios de capacitación.	Asesor Externo						■				1	100	50	50	50	250
6	Aprobación de la alta dirección de la empresa.	Gerente General							■			1	-	-	-	-	-
7	Implementación del proyecto.	Jefe Administrativo								■		2	-	-	-	-	-
8	Monitoreo y seguimiento.	Asesor Externo	■	■	■	■	■	■	■	■		30	200	50	50	50	350
TOTAL											44					2350	

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan de alianzas estratégicas
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Juan Alverca (Gerente General)
OBJETIVO: Desarrollar un plan de alianzas estratégicas con agencias de viaje, para incrementar la demanda y por ende el posicionamiento de la empresa en el mercado, en un plazo de un año y medio.
ESTRATEGIA: Concertar alianzas estratégicas con las agencias de viaje más reconocidas.
INDICADOR: Número de contratos por convenio/Total clientes atendidos.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009				TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL	
			JUN.	AGO.	OCT.	DIC.	FEB.	ABR.	JUN.	AGO.		OCT.	DIC.	HUM.	FIN.		MAT.
1	Determinar las agencias de viaje más reconocidas.	Jefe Administrativo	■									2	200	50	50	50	350
2	Analizar los resultados obtenidos de la investigación.	Gerente General		■								7	100	50	50	50	250
3	Establecer ofertas de intercambio para ejecutar el convenio.	Asesor Externo			■	■						4	300	100	50	100	550
4	Aprobación de la alta dirección de la empresa.	Gerente General					■					10	-	-	-	-	-
5	Realizar las negociaciones.	Gerente General						■	■	■		7	300	200	100	150	750
6	Implementación y monitoreo del proyecto.	Gerente General								■	■	20	200	50	50	50	350
TOTAL											50					2250	

INICIATIVA ESTRATEGICA: Programa de descuentos.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Manuel Alverca (Agente Counter)
OBJETIVO: Desarrollar un programa de descuentos para aquellos clientes que recompran el servicio o que cancelan sus deudas antes de la fecha establecida, con el fin de fidelizar a los consumidores, en un plazo de un año y medio.
ESTRATEGIA: Elaborar un programa periódico de descuentos, para incrementar el consumo del servicio y la percepción del cliente.
INDICADOR: % recompra del servicio/ Total clientes atendidos.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009				TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL		
			JUN.	AGO.	OCT.	DIC.	FEB.	ABR.	JUN.	AGO.		OCT.	DIC.	HUM.	FIN.		MAT.	TEC.
1	Investigar que tipo de descuento entrega la competencia.	Agente Counter	■										20	200	50	50	50	350
2	Establecer el % de recompra y precancelación del servicio.	Agente Counter		■	■								20	200	100	50	50	400
3	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General				■							7	100	50	50	50	250
4	Diseñar el programa de descuentos.	Asesor Externo					■	■	■				4	300	100	100	50	550
5	Aprobación de la alta dirección.	Gerente General								■			1	-	-	-	-	-
6	Implementación y monitoreo del proyecto.	Agente Counter									■	■	20	200	50	50	50	350
TOTAL											72					1900		

INICIATIVA ESTRATEGICA: Programación de los tiempos de entrega del servicio.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Rodrigo Venegas (Jefe Adminsdtrativo)
OBJETIVO: Establecer una programación de los tiempos de entrega del servicio, para mejorar la percepción del cliente, en un plazo de 1 año y medio.
ESTRATEGIA: Reducir los tiempos de entrega del servicio para brindar un servicio de calidad.
INDICADOR: Tiempo de atención = Tiempo ejecutado para la entrega del servicio / Tiempo programado.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009					TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL
			JUN.	AGO.	OCT.	DIC.	FEB.	ABR.	JUN.	AGO.	OCT.		DIC.	HUM.	FIN.	MAT.	
1	Realizar un diagnóstico del proceso de entrega del servicio.	Jefe Administrativo	■	■								20	200	100	50	50	400
2	Analizar y determinar las razones y causas de los retrasos.	Jefe Administrativo			■							20	200	50	50	50	350
3	Diseñar un proceso óptimo que permita reducir tiempos.	Asesor Externo				■	■					7	300	100	50	100	550
4	Capacitar a los empleados sobre el nuevo proceso.	Equipo Designado						■	■			4	400	100	100	50	650
5	Aprobación de la alta dirección	Gerente General							■			1	-	-	-	-	-
6	Implementación y monitoreo del proyecto.	Jefe Administrativo								■	■	20	200	50	50	50	350
TOTAL												72					2300

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan de equipamiento vehicular.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Rodrigo Venegas (Jefe Adminsdtrativo)
OBJETIVO: Determinar un plan de equipamiento vehicular que permita a la empresa diferenciarse de la competencia, en un plazo de dos años.
ESTRATEGIA: Adquirir dispositivos de última de tecnología, para el equipamiento de la flota.
INDICADOR: número de vehículos equipados/ Total de la flota

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009				2010			TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL	
			JUN.	AGO.	OCT.	DIC.	FEB.	ABR.	JUN.	AGO.	OCT.	DIC.	FEB.		ABR.	JUN.	HUM.	FIN.		MAT.
1	Establecer el tipo de equipamiento requerido por los clientes.	Agente Counter	■	■											4	200	100	50	50	400
2	Determinar el tipo de equipamiento de la competencia.	Agente Counter			■										2	100	100	50	50	300
3	Investigar sobre dispositivos y equipos de última tecnología.	Jefe Mantenimiento				■	■								8	300	100	100	100	600
4	Analizar los resultados obtenidos en la investigación.	Gerente General						■							4	200	50	50	50	350
5	Definir el tipo de equipamiento óptimo para los vehículos.	Jefe Mantenimiento						■	■						4	300	100	100	50	550
6	Determinar el programa de compra de equipos.	Asesor Externo								■	■				5	200	50	50	50	350
7	Aprobación de la alta dirección.	Gerente General										■			1	-	-	-	-	-
8	Implementación y monitoreo del proyecto.	Jefe Administrativo											■	■	100	450	3100	200	100	3850
TOTAL															128					6400

INICIATIVA ESTRATEGICA: Programa de renovación vehicular
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Juan Alverca (Gerente General)
OBJETIVO: Establecer un programa de renovación vehicular, el cual le permita a la empresa contar siempre con una flota de vehículos nuevos, diferenciándola de la competencia, en un plazo de tres años.
ESTRATEGIA: Renovar la flota vehicular periódicamente, para diferenciarnos de la competencia.
INDICADOR: Número de vehículos nuevos = Número de vehículos nuevos / Total de la flota.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009				2010				2011			TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL		
			JUN	AGO	OCT	DIC	FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC	FEB	ABR	JUN	HUM.	FIN.		MAT.	TEC.					
1	Establecer la clase de vehículos que oferta la competencia.	Jefe Administrativo	■	■																4	200	100	50	100	450
2	Determinar las marcas y modelos preferidas por los clientes.	Agente Counter			■	■	■													4	200	100	100	100	500
3	Investigar sobre las nuevas marcas y modelos de vehículos.	Jefe Mantenimiento						■	■	■										8	300	100	100	100	600
4	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General								■	■									4	200	100	100	50	450
5	Diseñar un programa óptimo de renovación vehicular.	Asesor Externo									■	■	■	■						5	300	100	100	50	550
6	Aprobación de la alta dirección	Gerente General																		2	-	-	-	-	-
7	Implementación y monitoreo del proyecto.	Gerente General																		152	200	28000	100	50	28350
TOTAL																			179					30900	

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan para ofertar el servicio en otras provincias del país
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Juan Alverca (Gerente General)
OBJETIVO: Elaborar un plan que permita ofertar el servicio en otras provincias del país, con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado, en un plazo no mayor a tres años.
ESTRATEGIA: Buscar nuevos nichos de mercado en otras provincias, para incrementar la participación de la empresa.
INDICADOR: Participación en el mercado = Ventas de la empresa / Total ventas de la industria.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008				2009				2010				2011				TIEMPO (sem.)	RECURSOS				PRESUPUESTO TOTAL																						
			JUN	AGO	OCT	DIC	FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC	FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC		HUM.	FIN.	MAT.	TEC.																							
1	Analizar la tendencia de consumo en otras provincias del país.	Jefe Administrativo	■	■																		5	200	200	100	50	550																			
2	Establecer las provincias potenciales para el consumo de este servicio.	Jefe Administrativo			■	■																4	200	100	100	100	500																			
3	Realizar un estudio de mercado para determinar la existencia de nuevos mercados.	Agente Counter					■	■	■	■												8	300	300	200	100	900																			
4	Analizar el nivel competitivo existente en esas provincias.	Agente Counter								■	■	■										5	300	300	100	100	800																			
5	Analizar los resultados obtenidos.	Gerente General											■	■	■	■						4	200	100	100	100	500																			
6	Diseñar el plan para extender la oferta del servicio.	Asesor Externo														■	■					20	400	300	200	100	1000																			
7	Aprobación de la alta dirección.	Gerente General																■	■			4	-	-	-	-	-																			
8	Implementación y monitoreo del proyecto	Gerente General																				200	1500	3800	1200	800	7300																			
TOTAL																					253																									11550

5.4 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

En base a la tabla de priorización de proyectos, los cuatro proyectos de corto plazo que van a ser desarrollados son los siguientes:

PROYECTO 1	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico.
PROYECTO 2	Mejoramiento del servicio al cliente.
PROYECTO 3	Diseño de un servicio post venta.
PROYECTO 4	Plan de capacitación para los empleados.

5.4.1 PROYECTO 1

DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

5.4.1.1 ANTECEDENTE

Actualmente SERVIRENT no cuenta con un modelo de gestión estratégico, que le permita crecer en el mercado, mejorar su competitividad y lograr un mayor posicionamiento en la industria.

5.4.1.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégico a nivel de toda la empresa, para obtener resultados eficientes que beneficien el desempeño de la organización.

5.4.1.3 OBJETIVO GENERAL

Difundir e implementar el modelo de gestión estratégico, con el fin de mejorar la gestión interna de la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado, en un plazo seis meses.

5.4.1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dar a conocer a todos los miembros de la organización el modelo de gestión estratégico que va a ser implementado en la empresa.
- Crear conciencia en los colaboradores sobre la importancia que tiene el modelo de gestión estratégico en el éxito de la empresa.

5.4.1.5 JUSTIFICACION

La implementación de un modelo de gestión estratégico proporcionará a la empresa un direccionamiento de donde se encuentra actualmente y hacia donde quiere llegar en un determinado plazo, a través del establecimiento de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias.

La ejecución de este proyecto beneficiará no solo a la empresa como tal, sino también a los clientes, ya que para el planteamiento de objetivos y estrategias serán considerados los requerimientos y necesidades del mercado.

5.4.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1

PRESENTACION DEL PROYECTO A LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Una vez concluido el proyecto se coordinará una reunión con los directivos de la empresa, con el fin de que el proyecto sea analizado y evaluado.

Para la presentación del proyecto elaboraremos láminas en power point, las cuales explicarán en forma clara y concreta siguientes temas:

- Introducción sobre el modelo de gestión estratégico
- Importancia de su implementación
- Diagnóstico situacional y ambiental de la empresa
- Mapa estratégico corporativo
- Cuadro de mando integral
- Proyectos a ejecutarse
- Presupuesto de los proyectos

ACTIVIDAD 2

APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

Si el proyecto presentado fuera aprobado por parte de la alta dirección de la empresa, continuaremos con lo planificado, caso contrario se realizan las modificaciones pertinentes y será nuevamente expuesto para su aprobación.

Es preciso señalar que para la aprobación del proyecto los directivos de la empresa no solo considerarán la importancia y beneficios que promete su implementación, sino que también será necesario realizar un estudio de factibilidad, con el fin de determinar si la empresa cuenta o no con los recursos necesarios para su ejecución.

ACTIVIDAD 3

ESTABLECER FECHAS Y HORARIOS PARA LA DIFUSIÓN Y CAPACITACION

Una vez aprobado el proyecto, se coordinará una reunión con la alta dirección de la empresa para establecer las fechas en que el personal va a asistir a la difusión y capacitación del modelo de gestión estratégico.

Los días y horas establecidas para la difusión y capacitación, son determinados en base a la carga de trabajo que tienen los empleados en las fechas programadas, por lo tanto el cronograma para la difusión y la capacitación sobre el modelo de gestión estratégico es el siguiente:

DIFUSION

FECHA	HORA	AREA
Jueves 12 de junio del 2008	17:00 – 19:00	Administrativa
Jueves 19 de junio del 2008	17:00 – 19:00	Todas

CAPACITACION

FECHA	HORA	TALLER
Jueves 17 de julio del 2008	17:00 – 20:00	Teórico
Jueves 14 de agosto del 2008	17:00 – 20:00	Práctico

ELABORADO POR: Autor

ACTIVIDAD 4

SELECCIONAR LOS MEDIOS QUE VAN A SER USADOS PARA LA DIFUSION

Los medios seleccionados para la difusión del modelo de gestión estratégico deben comunicar en forma clara y concreta lo que se pretende establecer en la organización, es por ello que hemos seleccionado las siguientes herramientas:

- Presentaciones en power point
- Folletos informativos
- Pancartas difusoras
- Talleres teóricos y prácticos

ACTIVIDAD 5

DAR A CONOCER A TODA LA EMPRESA EL MODELO DE GESTION

El modelo de gestión estratégico se lo dará a conocer a todas las áreas que integran la empresa, según las fechas y horas establecidas, las cuales constan en el cronograma de difusión mostrado anteriormente.

Los temas a tratarse serán expuestos en forma clara y concreta, con la ayuda de presentaciones diseñadas en power point, los contenidos que se presentarán son los siguientes:

- Introducción del modelo de gestión estratégico
- Importancia de su implementación
- Proyectos enfocados al bienestar de los empleados.

ACTIVIDAD 6

CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICO

La capacitación de todo el personal de la empresa se lo realizará en los horarios establecidos anteriormente y se desarrollarán dos talleres:

Taller Teórico: A través del taller teórico se instruirá a los empleados sobre el modelo de gestión estratégico, para lo cual se expondrán los siguientes temas:

- Qué es un modelo de gestión estratégico?
- Cuáles son las ventajas de implementar un modelo de gestión estratégico?
- Aspectos positivos y negativos relevantes del diagnóstico situacional y ambiental
- Mapa estratégico corporativo
- Proyectos a ejecutarse

La exposición de los temas se realizará en power point y cada empleado recibirá un folleto informativo sobre el modelo de gestión estratégico; además se ubicarán en partes visibles y estratégicas de la organización pancartas con el contenido de la misión, visión, valores, principios, objetivo y estrategia corporativa.

Taller Práctico: A través del taller práctico se complementará la instrucción a los empleados sobre el modelo de gestión estratégico, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- Ejemplos reales de los cambios drásticos que obtuvieron las empresas al implementar el modelo de gestión estratégico.
- Dinámicas grupales para determinar las ventajas que tienen las empresas que cuentan con un modelo de gestión estratégico.
- Formación de equipos por departamentos para obtener ideas que aporten con el establecimiento del modelo de gestión estratégico en la empresa y para comprometerlos hacia el cumplimiento de objetivos a través de sus propuestas.

ACTIVIDAD 7

IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el modelo de gestión estratégico en la organización, es por ello que es preciso que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

ACTIVIDAD 8

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Para obtener excelentes resultados, el proyecto debe realizarse bajo los parámetros establecidos, en cuanto a tiempo y recursos, por lo cual es necesario realizar un monitoreo y seguimiento continuo mientras las actividades son desarrolladas.

5.4.2 PROYECTO 2

MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

5.4.2.1 ANTECEDENTE

En base a los resultados obtenidos del estudio de mercado podemos determinar que el servicio al cliente que ofrece actualmente la empresa genera insatisfacción en los usuarios, lo cual provoca cierta desventaja competitiva frente a otras empresas.

5.4.2.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente, con el fin ofrecer un servicio de calidad y crear fidelidad en los clientes.

5.4.2.3 OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de mejora del servicio al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad, que satisfaga plenamente las expectativas de los usuarios, en un plazo de seis meses.

5.4.2.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer propuestas de mejora, mediante el análisis del actual servicio al cliente que brinda la empresa.
- Diferenciarnos de la competencia, brindando un servicio de calidad que incremente la percepción de los usuarios.

5.4.2.5 JUSTIFICACION

Actualmente las empresas se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, en el que la única manera de prevalecer es creando ventaja competitiva frente a otras empresas, es por ello que se vuelve prioritario realizar el mejoramiento del actual servicio al cliente que brinda SERVIRENT.

La ejecución de este proyecto tiene como fin incrementar la percepción de los usuarios hacia el servicio y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

5.4.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1

DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS, EN CUANTO A ATENCIÓN AL CLIENTE

Para establecer las propuestas de mejora del servicio al cliente es necesario conocer y determinar con claridad cuales son los requerimientos y expectativas de los clientes, es por ello que realizaremos un estudio de mercado, el cual estará enfocado a obtener información netamente sobre atención al cliente.

Para el desarrollo del estudio de mercado estableceremos los siguientes datos:

Objetivo de la investigación

Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto a atención al cliente.

Elaboración de la encuesta

Para el diseño de la encuesta consideramos diversos factores relacionados con la atención al cliente y está compuesta por cinco preguntas cerradas y una pregunta abierta. A continuación presentamos la encuesta a ser aplicada:

SERVIRENT



ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta permitirá analizar y determinar los requerimientos y expectativas de nuestros clientes sobre el servicio brindado.

DATOS INFORMATIVOS

EDAD

20 – 30 años

30 - 40 años

41 - 50 años

51 - 60 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1. Cómo califica usted el asesoramiento entregado por nuestros colaboradores?

Excelente

Bueno

Malo

Pésimo

2. Considera usted que el trato entregado por la persona que lo atendió fue:

Cortés

Descortés

Amable

Grosero

Respetuoso

Irrespetuoso

3. Obtuvo usted toda la información requerida?

Si

No

4. La persona que lo atendió supo contestar sus preguntas y aclarar sus dudas adecuadamente?

Si

No

5. Cuánto tiempo esperó usted en las instalaciones hasta ser atendido?

Menos de 5 minutos

De 5 a 10 minutos

De 10 a 15 minutos

Más de 15 minutos

6. Sugerencias y Comentarios

Gracias por su Colaboración

Cálculo de la muestra:

Para el cálculo de la muestra consideramos los siguientes datos:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación

N = Población Total

Datos

Z = 1,88 (94%)

p = 80%

q = 20%

e = 6%

N = 47 (clientes habituales que solicitan el servicio mensualmente)

$$n = \frac{(1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20) \times 47}{(0.06)^2 \times (47 - 1) + (1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20)}$$

$$n = \frac{26.5786}{0.731104}$$

n = 36.35 = 37

Ejecución del estudio de mercado

El estudio de mercado será desarrollado durante el mes de junio del presente año, en las instalaciones de la empresa, específicamente en el área de ventas. Los responsables de recolectar dicha información serán los agentes counter, ya que ellos están en contacto permanente con los clientes.

Tabulación de las encuestas

Una vez realizado el estudio de mercado se procederá a tabular las encuestas para determinar resultados y obtener la información necesaria que nos permitirá establecer las propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente.

ACTIVIDAD 2

DETERMINAR LAS FALENCIAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Para determinar las falencias que existen en el proceso de atención al cliente es necesario coordinar una reunión con el área administrativa y el área de ventas.

En la reunión se analizarán los siguientes aspectos:

- Se solicitará a los agentes counter que describan el proceso de atención al cliente que aplican diariamente.

- Se analizará la reacción de los agentes counter frente a quejas y problemas poco frecuentes presentados por los clientes.

- Se evaluará el nivel de conocimientos de los empleados en cuanto a modelos, marcas, precios, ofertas, descuentos, disponibilidad de vehículos, etc.

ACTIVIDAD 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS

Una vez obtenidos los datos del estudio de mercado y recopilada la información de las falencias del proceso de atención al cliente se procederá a realizar un análisis conjunto de los resultados.

Los resultados serán evaluados por la alta dirección de la empresa y un representante de los agentes counter, con el fin de poder determinar con mayor facilidad las razones y causas de dichas falencias.

ACTIVIDAD 4

ESTABLECER NUEVOS CAMBIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Después de que hayan sido analizados y evaluados los resultados tanto internos como externos de la investigación, estableceremos las propuestas que mejorarán el proceso de atención al cliente.

Las acciones a ser implementadas deben ser puestas en práctica por todos los miembros de la organización, en especial aquellas personas que mantengan contacto directo con los clientes.

Las propuestas para mejorar el servicio al cliente son las siguientes:

Establecimiento de protocolos

Es obligación de los empleados saludar y despedirse de manera cordial y respetuosa de los clientes, por lo tanto el protocolo que se aplicará es el siguiente:

- Buenos días sr./sra./srta.
- Bienvenido a SERVIERNT, en que le puedo ayudar?
- Es un placer atenderle.
- Hasta luego sr./sra./srta.

Entrega oportuna y acertada de información

Después de escuchar los requerimientos del cliente, el empleado debe entregar toda la información pertinente, de manera clara y concreta.

Proponer alternativas y soluciones

En caso de ser necesario el empleado debe estar siempre dispuesto a ofrecer otras alternativas al cliente o saber solucionar adecuadamente los problemas que se le pudieran presentar.

Direccionamiento adecuado de clientes

Si el problema presentado por el cliente fuera indiferente a las actividades del puesto de quien esta tratando el inconveniente, el empleado debe saber hacia quien o donde direccionar, con el fin de evitar pérdida de tiempo y disgustos.

Actitud del empleado

El trato del empleado hacia el cliente debe ser respetuoso, amable y cordial en todo momento.

ACTIVIDAD 5

APROBACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Si las propuestas presentadas fueran aprobadas por parte de la alta dirección de la empresa, continuaremos con lo planificado, caso contrario se realizan las modificaciones pertinentes y será nuevamente expuesto para su aprobación.

ACTIVIDAD 6

DETERMINAR LAS FECHAS Y HORARIOS PARA LA CAPACITACION

Una vez aprobadas las propuestas se coordinará una reunión con la alta dirección de la empresa para establecer las fechas y horarios en que el personal va a asistir a la capacitación sobre los nuevos cambios en el proceso de atención al cliente.

Los días y horas establecidas para la capacitación, son los siguientes:

FECHA	HORA	TALLER
Jueves 18 de septiembre del 2008	18:00 – 20:00	Teórico
Jueves 16 de octubre del 2008	18:00 – 20:00	Práctico

ELABORADO POR: Autor

ACTIVIDAD 7

CAPACITAR AL PERSONAL DE ACUERDO A LOS CAMBIOS ESTABLECIDOS

La capacitación al personal en base a los cambios establecidos para el mejoramiento del servicio al cliente se lo realizará de acuerdo a los horarios establecidos anteriormente y se desarrollarán dos talleres:

Taller Teórico: A través del taller teórico se instruirá a los empleados sobre las nuevas propuestas de mejoramiento del servicio al cliente, para lo cual se expondrán los siguientes temas en power point:

- Análisis de los resultados de la investigación tanto interna como externa
- Importancia del mejoramiento del servicio al cliente
- Establecimiento de las nuevas propuestas para el mejoramiento del proceso de atención al cliente.

Taller Práctico: A través del taller práctico se complementará la instrucción a los empleados sobre el mejoramiento del servicio al cliente, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- Ejemplos reales de empresas que ofrecen una atención de calidad.
- Dramatizaciones grupales sobre la oferta de un buen servicio al cliente y una pésima atención al cliente.
- Formación de equipos para obtener ideas que aporten con la puesta en práctica del proyecto y para comprometerlos con la organización a través de sus propuestas.

ACTIVIDAD 8

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el mejoramiento del servicio al cliente, es por ello que es preciso que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

ACTIVIDAD 9

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Para obtener excelentes resultados, el proyecto debe realizarse bajo los parámetros establecidos, en cuanto a tiempo y recursos, por lo cual es necesario realizar un monitoreo y seguimiento continuo mientras las actividades son desarrolladas.

5.4.3 PROYECTO 3

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SERVICIO POST VENTA

5.4.3.1 ANTECEDENTE

Debido al alto nivel competitivo que existe en el mercado, la organización requiere ofrecer un servicio de calidad que cree ventaja competitiva frente a otras empresas, brindando garantía y seguridad a sus clientes.

5.4.3.2 ALCANCE

Diseñar un servicio post venta que permita brindar cobertura en servicio técnico a nuestros clientes.

5.4.3.3 OBJETIVO

Diseñar un servicio post venta que permita brindar garantía, seguridad y asistencia técnica a los clientes, con el fin de incrementar su percepción hacia la marca, en un plazo de ocho meses.

5.4.3.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el servicio post venta más adecuado para el servicio ofertado, con el fin de diferenciarnos de la competencia.
- Incrementar la percepción del los clientes hacia el servicio, brindando respaldo técnico y garantía.

5.4.3.5 JUSTIFICACION

Al existir un alto nivel competitivo en el mercado, es necesario diferenciarse de la competencia, por lo cual consideramos que la implementación de un servicio post venta le permitirá crear ventaja competitiva a la empresa, al brindar un mejor servicio a sus clientes, incrementado su percepción hacia la marca.

A través del servicio post venta la empresa pretende ofrecer a sus clientes cobertura en asistencia técnica, garantía y seguridad.

5.4.3.6 ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1

EVALUAR LOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Para determinar el servicio post venta más adecuado, es necesario evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes, es por ello que realizaremos un estudio de mercado.

Para la ejecución del estudio de mercado estableceremos los siguientes datos:

Objetivo de la investigación

Determinar los requerimientos y expectativas de los clientes, en cuanto a cobertura en asistencia técnica.

Elaboración de la encuesta

Para el diseño de la encuesta consideramos diversos factores relacionados con cobertura en asistencia técnica y garantía.

A continuación presentamos la encuesta a ser aplicada:



ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta permitirá analizar y determinar los requerimientos y expectativas de nuestros clientes sobre cobertura en asistencia técnica, garantía y seguridad.

DATOS INFORMATIVOS

EDAD

20 – 30 años

30 - 40 años

41 - 50 años

51 - 60 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1. Cómo califica usted el servicio entregado por nuestra empresa?

Excelente

Bueno

Malo

Pésimo

2. Considera usted que los vehículos rentados se encuentran en buenas condiciones?

Si

No

3. Ha tenido inconvenientes mecánicos con el vehículo rentado?

Si

No

4. Le gustaría contar con un servicio de cobertura en asistencia técnica?

Si

No

5. Conoce usted que beneficios obtendría al contar con el servicio de asistencia técnica?

Si

No

6. Sugerencias y Comentarios

Gracias por su Colaboración

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra consideramos los siguientes datos:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación

N = Población Total

Datos

Z = 1,88 (94%)

p = 80%

q = 20%

e = 6%

N = 47 (clientes habituales que solicitan el servicio mensualmente)

$$n = \frac{(1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20) \times 47}{(0.06)^2 \times (47 - 1) + (1.88)^2 \times (0.80) \times (0.20)}$$

$$n = \frac{26.5786}{0.731104}$$

$$n = 36.35 = 37$$

Ejecución del estudio de mercado

El estudio de mercado será desarrollado durante el mes de junio del presente año, en las instalaciones de la empresa, específicamente en el área de ventas.

Los responsables de recolectar dicha información serán los agentes counter, ya que ellos están en contacto permanente con los clientes.

Tabulación de las encuestas

Una vez realizado el estudio de mercado se procederá a tabular las encuestas para determinar resultados y obtener la información necesaria que nos permitirá establecer el servicio post venta ideal para la empresa.

ACTIVIDAD 2

ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez obtenidos los datos de la investigación procederemos a analizarlos conjuntamente con la alta dirección de la empresa, ya que para definir el servicio post venta más adecuado para la empresa debemos establecer con claridad cuales son los requerimientos y expectativas de los consumidores.

ACTIVIDAD 3

DETERMINAR EL TIPO DE SERVICIO POST VENTA MÁS ADECUADO

Existen varios tipos de servicio post venta que se pueden ofrecer, pero para que su implementación tenga éxito es necesario determinar cual es el más apropiado para el tipo de servicio que se oferta.

Después de haber analizado los resultados obtenidos, vamos a definir a continuación el tipo de servicio post venta más óptimo para la empresa:

Considerando que los vehículos de la empresa se encuentran asegurados, ante cualquier accidente o sustracción de los mismos, el servicio post venta que se pretende ofrecer estará enfocado a solucionar aquellos problemas mecánicos que se le puedan presentar al usuario.

La cobertura del servicio abarcará únicamente la ciudad de Quito, las 24 horas del día y el usuario puede disponer de este servicio en cualquier momento.

A través del servicio post venta, pretendemos entregar más beneficios a nuestros clientes, con el fin de incrementar su percepción hacia la marca y por ende crear ventaja competitiva sobre otras empresas.

ACTIVIDAD 5

APROBACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Una vez definido el proceso de servicio post venta a ser implementado se procederá a presentarlo a la alta dirección de la empresa para su aprobación.

En caso de que el proyecto sea aprobado por los directivos se continuará con las actividades programadas, caso contrario se rectificarán los errores y se lo volverá a presentar para su aprobación.

ACTIVIDAD 6

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el servicio post venta, es por ello que es preciso que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

ACTIVIDAD 7

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Para obtener excelentes resultados, el proyecto debe realizarse bajo los parámetros establecidos, en cuanto a tiempo y recursos, por lo cual es necesario realizar un monitoreo y seguimiento continuo mientras las actividades son desarrolladas.

5.4.4 PROYECTO 4

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL

5.4.4.1 ANTECEDENTE

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación, lo cual impide promover y desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores, para incrementar la productividad de la empresa.

5.4.4.2 ALCANCE

Definir un plan de capacitación para los empleados, con el fin de ampliar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades.

5.4.4.3 OBJETIVO

Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades, en un plazo de ocho meses.

5.4.4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ampliar los conocimientos de los empleados en cuanto a funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo.

- Desarrollar y promover las competencias y habilidades de cada empleado, con el fin de incrementar la productividad de la empresa.

5.4.4.5 JUSTIFICACION

El principal recurso con el cuenta una organización es su talento humano, ya que de su desempeño depende el éxito de la empresa, es por ello que consideramos importante implementar un plan de capacitación, el cual no solo permita mejorar los conocimientos laborales, sino también desarrollar y promover sus habilidades, con el fin de contar con un personal colaborador y fiel a la organización.

5.4.3.6 ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1

DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Para establecer el plan de capacitación primero es necesario determinar cuales son las necesidades y requerimientos de los empleados, para lo cual se coordinará una reunión con todos los colaboradores de la organización, en la cual se evaluarán los siguientes temas:

- Liderazgo
- Motivación y desarrollo personal
- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Funciones y responsabilidades de los colaboradores
- Atención al cliente

Los datos obtenidos en la investigación serán registrados en video, para posteriormente determinar las falencias y el desconocimiento que poseen los empleados.

ACTIVIDAD 2

ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez terminada la reunión con los miembros de la organización se procederá a evaluar los datos obtenidos conjuntamente con los directivos de la organización, para elaborar posteriormente el programa de capacitación.

ACTIVIDAD 3

ELABORAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Después de que los datos hayan sido analizados procederemos a elaborar el programa de capacitación, el cual contendrá toda la información necesaria para mejorar los conocimientos y aclarar las dudas de los empleados.

El programa de capacitación a ejecutarse será el siguiente:

CAPACITACION
Liderazgo y Trabajo en Equipo
Motivación y Desarrollo Personal
Competitividad
Atención al cliente

ACTIVIDAD 4

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CAPACITADORES

Una vez definido el programa de capacitación, se procederá a contratar a los capacitadores, en base a la experiencia del gerente general de la empresa, considera que la empresa más apropiada para realizarlo es Team Builders, la cual cuenta con un gran perfil, ya que han capacitado no solo a instituciones financieras, sino también a reconocidas empresas del país.

ACTIVIDAD 5

ESTABLECER FECHAS Y HORARIOS DE CAPACITACIÓN

Las fechas y horas establecidas para la capacitación son las siguientes:

FECHA	HORA
Jueves 13 de noviembre del 2008	18:00 – 20:00
Jueves 20 de noviembre 2008	18:00 – 20:00

ELABORADO POR: Autor

ACTIVIDAD 6

APROBACIÓN POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.

Una vez definido el proyecto a ser implementado se procederá a presentarlo a la alta dirección de la empresa para su aprobación.

En caso de que el proyecto sea aprobado por los directivos se continuará con las actividades programadas, caso contrario se rectificarán los errores y se lo volverá a presentar para su aprobación.

ACTIVIDAD 7

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el servicio post venta, es por ello que es preciso que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

ACTIVIDAD 8

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Para obtener excelentes resultados, el proyecto debe realizarse bajo los parámetros establecidos, en cuanto a tiempo y recursos, por lo cual es necesario realizar un monitoreo y seguimiento continuo mientras las actividades son desarrolladas.

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTACIÓN

6.1 PRESUPUESTO POR PROYECTO

PROYECTO 1	Difusión e Implementación del modelo de gestión estratégico.	PROYECTO 2	Mejoramiento del servicio al cliente.
PERÍODO AL 2012		PERÍODO AL 2012	
RECURSOS	AÑO 2008	RECURSOS	AÑO 2008
Humano	1400	Humano	1500
Financiero	450	Financiero	500
Material	550	Material	400
Tecnológico	350	Tecnológico	300
TOTAL	2750	TOTAL	2700

PROYECTO 3	Diseño e implementación de un servicio post venta.		PROYECTO 4	Plan de capacitación para los empleados.	
PERÍODO AL 2012			PERÍODO AL 2012		
RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009
Humano	900	450	Humano	1100	200
Financiero	350	450	Financiero	400	50
Material	300	450	Material	250	50
Tecnológico	200	250	Tecnológico	250	50
TOTAL	1750	1600	TOTAL	2000	350

PROYECTO 5	Plan de alianzas estratégicas		PROYECTO 6	Programa de descuentos	
PERÍODO AL 2012			PERÍODO AL 2012		
RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009
Humano	600	500	Humano	800	200
Financiero	200	250	Financiero	300	50
Material	150	150	Material	250	50
Tecnológico	200	200	Tecnológico	200	50
TOTAL	1150	1100	TOTAL	1550	350

PROYECTO 7	Programación de tiempos de entrega del servicio.		PROYECTO 8	Plan de equipamiento vehicular		
PERÍODO AL 2012			PERÍODO AL 2012			
RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Humano	700	600	Humano	600	700	450
Financiero	250	150	Financiero	300	200	3100
Material	150	150	Material	200	200	200
Tecnológico	200	100	Tecnológico	200	150	100
TOTAL	1300	1000	TOTAL	1300	1250	3850

PROYECTO 9	Programa de renovación vehicular.			
PERÍODO AL 2012				
RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Humano	400	500	300	200
Financiero	200	200	100	28000
Material	150	200	100	100
Tecnológico	200	150	50	50
TOTAL	950	1050	550	28350

PROYECTO 10	Plan para extender el servicio a otras provincias del país.			
PERÍODO AL 2012				
RECURSOS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Humano	400	600	600	1500
Financiero	300	600	400	3800
Material	200	300	300	1200
Tecnológico	150	200	200	800
TOTAL	1050	1700	1500	7300

PRESUPUESTO TOTAL	
PROYECTO 1	2750
PROYECTO 2	2700
PROYECTO 3	3350
PROYECTO 4	2350
PROYECTO 5	2250
PROYECTO 6	1900
PROYECTO 7	2300
PROYECTO 8	6400
PROYECTO 9	30900
PROYECTO 10	11550
TOTAL	66450

6.2 PRESUPUESTO GENERAL DE LOS PROYECTOS

PROYECTOS	RECURSOS																			
	2008					2009					2010					2011				
	HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	Total	HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	Total	HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	Total	HUM.	FIN.	MAT.	TEC.	Total
Difusión e implementación del modelo de gestión estratégico.	1400	450	550	350	2750															
Mejoramiento del servicio al cliente.	1500	500	400	300	2700															
Implementación de un servicio post venta.	900	350	300	200	1750	450	450	450	250	1600										
Plan de capacitación para los empleados.	1100	400	250	250	2000	200	50	50	50	350										
Plan de alianzas estratégicas.	600	200	150	200	1150	500	250	150	200	1100										
Programa de descuentos.	800	300	250	200	1550	200	50	50	50	350										
Programación de los tiempos de entrega del servicio.	700	250	150	200	1300	600	150	150	100	1000										
Plan equipamiento vehicular.	600	300	200	200	1300	700	200	200	150	1250	450	3100	200	100	3850					
Programa de renovación vehicular.	400	200	150	200	950	500	200	100	150	1050	300	100	100	50	550	200	28000	100	50	28350
Plan para extender el servicio a otras provincias del país.	400	300	200	150	1050	600	600	300	200	1700	600	400	300	200	1500	1500	3800	1200	800	7300
TOTAL					16500					8400					5900					35650
TOTAL INVERSION	66450																			

6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

EMPRESA SERVIRENT						
FLUJO DE CAJA 2007 - 2012						
(Expresado en dólares)						
	AÑOS					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ventas	98460.14	100429.34	102437.93	104486.69	106576.42	108707.95
TOTAL	98460.14	100429.34	102437.93	104486.69	106576.42	108707.95
COSTOS Y GASTOS						
TOTAL	73607.97	75080.13	76581.73	78113.37	79675.63	81269.15
UTILIDAD	24852.17	25349.21	25856.20	26373.32	26900.79	27438.80

6.4 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

EMPRESA SERVIRENT						
FLUJO DE CAJA 2007 - 2012						
(Expresado en dólares)						
	AÑOS					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ventas	98460.14	103383.15	118890.62	148613.27	200627.92	290910.48
TOTAL	98460.14	103383.15	118890.62	148613.27	200627.92	290910.48
COSTOS Y GASTOS						
TOTAL	73607.97	76542.80	87219.01	108073.62	144683.20	208112.29
UTILIDAD	24852.17	26840.34	31671.61	40539.65	55944.72	82798.19

Como podemos observar en el flujo de caja con proyectos las ventas de la empresa se incrementan considerablemente en cada período, hasta alcanzar un 45%, que es el porcentaje definido para el 2012 en el cuadro de mando integral.

Por lo tanto las metas propuestas en el tablero de control son alcanzables e incluso superables, siempre y cuando se ejecuten los proyectos en forma ordenada y eficiente.

6.5 ANALISIS DEL FLUJO PROYECTADO

A continuación analizaremos la viabilidad de la implementación de los proyectos propuestos y por ende la ejecución e implementación del modelo de gestión.

6.5.1 DISTRIBUCION DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

DESCRIPCION	PORCENTAJE	CANTIDAD
Recursos Propios	40%	26580.00
Recursos Financiados	60%	39870.00
TOTAL	100%	66450.00

El financiamiento de los proyectos debe realizarse de esta manera, ya que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para cubrir toda la inversión.

6.5.2 TASA MINIMA DE ACEPTACION DE RENDIMIENTO

$$TMAR = 10.72\% + 3.32\% + (10.72\% \times 3.32\%)$$

$$TMAR = 0.14$$

6.5.3 VALOR ACTUAL NETO

Es el valor que tendrían en el momento actual todos los ingresos y egresos que se prevé que genere en el futuro un determinado proyecto.

6.5.3.1 VAN CON FLUJOS INCREMENTALES

FLUJOS DE EFECTIVO	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Con Proyectos	31671.61	40539.65	55944.72	82798.19
Sin Proyectos	25856.20	26373.72	26900.79	27438.80
Incremental	5815.41	14165.93	29043.93	55359.39
(-) Inversión	-16500	-8400	-5900	-35650
A Descontar	-10684.59	5765.93	23143.93	19709.39

$$VAN = - \frac{10684.59}{(1+0.14)^1} + \frac{5765.93}{(1+0.14)^2} + \frac{23143.93}{(1+0.14)^3} + \frac{19709.39}{(1+0.14)^4}$$

$$VAN = - 9372.44 + 4436.69 + 15621.49 + 11669.54$$

$$VAN = 22355.28$$

6.5.4 TASA INTERNA DE RETORNO

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento y representa la rentabilidad exacta que va a generar el proyecto.

6.5.4.1 TIR CON FLUJOS INCREMENTALES

AÑOS	FLUJO DE CAJA	TIR
0	0	104%
1	-10684.59	
2	5765.93	
3	23143.93	
4	19709.39	

6.5.5 RECUPERACION DE LA INVERSION

AÑO	INVERSIÓN	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2008	16500	-9372.44	-9372.44
2009	8400	4436.69	-4935.75
2010	5900	15621.49	10685.74
2011	35650	11669.54	22355.28
TOTAL	66450	22355.28	-

$$PR = - \frac{66450 + (66450 - 10685.74)}{11669.54}$$

$$PR = - \frac{10685.74}{11669.54}$$

$$PR = - 0.92$$

Como podemos observar el proyecto si es viable, ya que la recuperación de la inversión será en 3 años y 3 meses, es decir antes de concluir con la implementación del modelo de gestión estratégico.

6.5.6 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

$$\text{VAN} = \frac{5815.41}{(1+0.14)^1} + \frac{14165.93}{(1+0.14)^2} + \frac{29043.93}{(1+0.14)^3} + \frac{55359.39}{(1+0.14)^4}$$

$$\text{VAN} = 5101.23 + 10900.22 + 19603.82 + 32777.20$$

$$\text{VAN} = 68382.47$$

$$\text{VAN} = - \frac{16500}{(1+0.14)^1} - \frac{8400}{(1+0.14)^2} - \frac{5900}{(1+0.14)^3} - \frac{35650}{(1+0.14)^4}$$

$$\text{VAN} = - 14473.68 - 6463.52 - 3982.33 - 21107.66$$

$$\text{VAN} = - 46027.19$$

$$\text{RB / C} = \frac{68382.47}{46027.19}$$

$$\text{RB / C} = 1.48$$

De acuerdo a los resultados definidos anteriormente podemos concluir una vez más que la implementación de este proyecto si es viable, ya que el obtener una relación beneficio - costo mayor a 1, implica que los ingresos son mayores que los egresos, lo cual es ventajoso para la empresa.

6.5.7 CUADRO COMPARATIVO

RESULTADOS	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	VAN	TIR
Sin Proyectos	25856.20	26373.72	26900.79	27438.80	77377.53	
Con Proyectos	31671.61	40539.65	55944.72	82798.19	99820.87	
Incremental	5815.41	14165.93	29043.93	55359.39	22355.28	104%

Al realizar la comparación entre los flujos de caja sin proyectos y con proyectos, podemos determinar que la segunda opción es la más beneficiosa para la organización, ya que no solo le permitirá incrementar su nivel de ventas y utilidad, sino que mejorará el posicionamiento de la empresa en el mercado y la percepción de los clientes hacia la marca.

A demás es importante señalar que según los cálculos realizados la inversión va a ser recuperada en un tiempo prudencial y conveniente para la empresa, lo cual garantiza el éxito de los resultados de la implementación de los proyectos.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Al no existir una planificación estratégica SERVIRENT no tiene una idea clara sobre lo que quiere lograr en el futuro, perjudicando su nivel competitivo y por ende su participación en el mercado.
- El alto nivel competitivo que existe en el sector y la falta de estrategias claves, provocan una considerable reducción en la oferta del servicio.
- Existe una cantidad importante de demandantes para esta clase de servicio, por lo tanto es necesario que la empresa enfoque su esfuerzo hacia la ampliación de su actual nicho de mercado.
- La empresa cuenta con cierta ventaja competitiva al mantener una flota vehicular nueva, con lo cual podría contra restar de cierta manera a la competencia.
- El servicio al cliente entregado por la empresa no es bueno, lo cual disminuye la percepción de los consumidores frente a la marca.
- Las actuales leyes y normas tanto políticas como económicas no causan efectos negativos en el normal desenvolvimiento de la empresa, por lo tanto constituyen una gran oportunidad para el desarrollo de la misma.
- Actualmente los demandantes exigen cada vez más, es por ello que la empresa requiere mejorar sus procesos internos, capacitar a sus colaboradores y brindar siempre un servicio de calidad.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es prioritario que la empresa implemente el modelo de gestión estratégico, ya que le permitirá enfocar adecuadamente su esfuerzo hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

- La empresa debe establecer estrategias que le permitan posicionar la marca en el mercado, creando ventaja competitiva frente a la competencia.

- El desarrollo de los proyectos, contribuirá hacia el cumplimiento de la visión de la organización, por lo tanto deben ser ejecutados según lo planificado.

- Es necesario que los empleados de la organización siempre se encuentren motivados para que el trabajo realizado sea eficiente, contribuyendo de esta manera con la productividad de la empresa.

- Es importante la colaboración y el apoyo de todos los miembros de la organización, ya que de ello depende el cumplimiento de los objetivos trazados.

- Para que la implementación de los proyectos tenga el éxito esperado, se deberán realizar controles periódicos sobre el cumplimiento de las metas trazadas, lo cual ayudará a corregir errores a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- LEIVA Francisco. Nociones de Metodología de Investigación Científica. Editorial Ortiz. Sexta Edición, 2004

- BERNAL César. Metodología de la Investigación Científica para Administración y Economía. Prentice Hill, Colombia 2002.

- SERNA Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. VIII Edición, 2005

- Garrido, Santiago. Dirección Estratégica. Mc Grow Hill. España, 2003.

- LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. McGraw Hill. IV Edición 2004

- KAPLAN Robert - NORTON David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión, España 2002.

- DESS, Gregory. Dirección Estratégica. Editorial McGraw-Hill. Madrid 2003

- SALAZAR Francis. Gestión Estratégica de Negocios, 2005