



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO AUTOESCUELA TROPICAL

SUSTENTADO POR:

ALBERTO JOSÉ RODRÍGUEZ GUZMÁN

JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ PINEDA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ

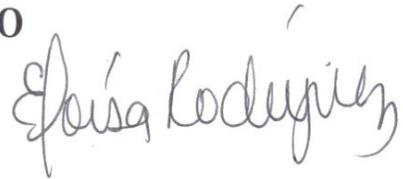
DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO

**PLAN ESTRATÉGICO DE AUTOESCUELA TROPICAL
TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

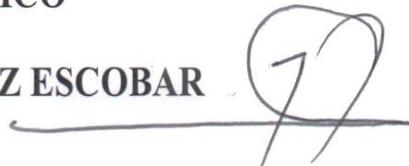
ASESOR METODOLÓGICO

ELOISA RODRIGUEZ



ASESOR TEMÁTICO

HUMBERTO RODRIGUEZ ESCOBAR



MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

HENRY ANDINO

VIRGILIO PAREDES

NADINA MAZZONI PIZZATI



**FACULTAD DE POSTGRADO
PLAN ESTRATÉGICO PARA AUTOESCUELA TROPICAL**

AUTORES:

ALBERTO JOSÉ RODRÍGUEZ GUZMÁN

JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ PINEDA

RESUMEN

El presente proyecto de tesis, está basado en la aplicación de un plan estratégico para la Autoescuela Tropical; La empresa trabaja desde hace mas de 30 años, brindando los servicios relacionados en un inicio con la renta de automóviles y posteriormente, hasta la actualidad, en las clases de manejo. Dirigiéndose a un mercado adulto, mayor de 18 años, cuyo poder de adquisición se ubique dentro de una clase media y alta. El principal problema por resolver es el estancamiento que tiene la empresa, por lo que se optó como opción más viable, implementar un plan estratégico que permita orientar la empresa en su funcionamiento interno y la manera en la que la estructura de la empresa se traducirá en el aumento de las ventas, mejoramiento en rentabilidad y logrando así, cumplir los objetivos planteados. Se realiza un análisis del entorno, así como específicamente de la competencia, para poder establecer la situación actual de la Autoescuela Tropical. Encontrando que es un mercado no saturado ya que los competidores son pocos, sin embargo, se descubrió que uno de los principales factores que ha mermado el crecimiento de la empresa, es el bajo precio al que la competencia ofrece sus servicios. Los servicios en esta industria son difíciles de

diferenciar entre una empresa y otra, sin embargo se debe garantizar que la experiencia del consumidor, como la garantía del aprendizaje, forme un prestigio que le permita a la empresa atraer la atención de los clientes potenciales. Se expone además, un análisis FODA, en donde se ven detalladas y definidas cada uno de los aspectos relevantes que intervienen en el funcionamiento de la empresa, tanto de manera interna como externa. Se definió que la estrategia a utilizar debe ser centrada en bajo costo, resultando más conveniente para la empresa, ya que, podrán trabajar con precios más competitivos. Como punto importante, debe considerarse el marketing de la empresa, pues tienen a la mano el uso de tecnología, redes sociales y cuentan con una página web. El marketing de la empresa, puede llegar a ser la mejor ventaja que tengan para lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor y combatir la merma en el crecimiento.

Palabras Claves: ventaja competitiva, entorno, foda, consumidores potenciales, población, muestra, estrategia, consumidor (es), posicionamiento.



GRADUATE SCHOOL
STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY: "AUTOESCUELA
TROPICAL"

AUTORES:

ALBERTO JOSÉ RODRÍGUEZ GUZMÁN

JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ PINEDA

ABSTRACT

The present thesis project is based on the implementation of an strategic plan for Autoescuela Tropical. The Company works since more than 30 years. They started providing services related of rent for automobile and later until the present in driving classes. Focusing on adult persons older than 18 years whose acquisition power is located between a higher and middle class. The first problem to solve is the parking lot of the company. We decided to opt for the most workable option, implement an strategic plan that allows to guide the internal operation of the company and on the way in which they see the improvement and increase of sales, achieving the objectives established. Make an analysis of the environment also specifically of the competition to establish the actual situation of Autoescuela Tropical. Finding out that the competition is not much because the competitors are few, however we discover that the main factor that has waste away the evolution of the company are the low prices the competition offer their services. The services in this industry are hard to differentiate with one company and another, however it needs to be guarantee that the experience of the consumer form part of the prestige of the company and allow that to bring attention of more clients. We also present SWOT analysis in which we

can see details and define each of the relevant aspects involve on the operation of the company on both ways internal and external . It was define that the strategy to use has to be center on low costs because it results more convenient for the company being that they will work with competitive prices. As an important point we should take in consideration the marketing of the company as they have easily technology, social networks and also a web page. Finally fight back the decrease of the evolution.

Key Words: competitive advantage, environment, SWOT, potential customers, population, sample, strategy, consumer(s), positioning.

DEDICATORIA

A mis padres que me brindaron su apoyo durante esta maestría, y durante mi vida para alcanzar mis metas y objetivos intelectuales y profesionales. También un agradecimiento a mis catedráticos por haberme transmitido los conocimientos necesarios para poder alcanzar este objetivo intelectual.

Alberto José Rodríguez Guzmán

Dedico este trabajo a Dios, mis padres, hermanos y seres queridos, quienes me acompañaron durante este proceso y contribuyeron para que pudiera finalizar esta etapa de mi vida profesional.

José Rafael Hernández Pineda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por brindarme su apoyo para completar este objetivo en mi vida. Por su apoyo económico y brindarme su ejemplo y consejos para poder llegar al éxito.

A mi catedrática, Dra. Eloísa, y a mi asesor Ing. Humberto Rodríguez por haberme brindado su ayuda durante el desarrollo de este informe, muchas gracias por todo.

Alberto José Rodríguez Guzmán

Primeramente agradecer a Dios por llenarme de fortaleza y sabiduría para alcanzar esta etapa de mi vida. A mis padres quienes me han brindado su apoyo, consejos y principios a lo largo de mi formación académica y profesional.

A mis catedráticos y asesores; Dra. Eloisa Rodríguez y Máster Humberto Rodríguez, por compartir sus conocimientos y experiencias.

José Rafael Hernández Pineda

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN _____

1.1. INTRODUCCIÓN.....

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA _____

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA _____

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN _____

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....

1.4.1. OBJETIVO GENERAL _____

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____

1.5. JUSTIFICACIÓN.....

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO _____

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....

2.1.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO _____

2.1.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO _____

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO _____

2.1.4. ANÁLISIS EXTERNO _____

2.2. TEORÍAS.....

2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN _____

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN _____

3.1. CONGRUENCIA DE LA METODOLOGÍA.....

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA _____

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS.....

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....

3.3.1. POBLACIÓN _____

3.3.2. MUESTRA _____

3.4.1. INSTRUMENTOS _____

3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS _____

3.4.3. TÉCNICAS _____

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS _____

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS.....

3.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO _____

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS _____

4.1. RESULTADOS OBTENIDOS.....

4.1.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS _____

4.1.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS _____

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____

5.1. CONCLUSIONES.....

5.2. RECOMENDACIONES.....

CAPITULO VI. APLICABILIDAD _____

6.1. RESUMEN DE LA EMPRESA.....

6.2. PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN.....

6.3. VALORES ORGANIZACIONALES.....

6.4. CRITERIOS OPERATIVOS DE AUTOESCUELA

TROPICAL.....

6.4.1. NECESIDADES DEL CLIENTE _____

6.4.2. HABILIDADES COMPETITIVAS _____

6.4.3. PRIORIDADES COMPETITIVAS _____

6.5. ANÁLISIS FODA.....

6.5.1. FORTALEZAS _____

6.5.2. OPORTUNIDADES _____

6.5.3. DEBILIDADES _____

6.5.4. AMENAZAS _____

6.6. ANÁLISIS PEST.....

6.6.1. FACTORES POLÍTICOS: _____

6.6.2. FACTORES ECONÓMICOS: _____

6.6.3. FACTORES SOCIALES: _____

6.6.4. FACTORES TECNOLÓGICOS: _____

6.7. CINCO FUERZAS DE PORTER.....

6.7.1. RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA _____

6.7.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR _____

6.7.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE _____

6.7.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS _____

6.7.5. BARRERAS DE ENTRADA _____

6.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....

6.9. FUERZAS IMPULSADORAS.....

6.10. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....

6.10.1. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA _____

6.11. PROPUESTA PARA INTERACCIÓN CON CLIENTES.....

6.12. PROPUESTA DE CAMBIO DEL COUNTER.....

6.13. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....

6.14. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....

BIBLIOGRAFÍA _____

ANEXOS _____

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz de Análisis FODA.....	
Ilustración 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	
Ilustración 3. Redacción de una declaración de visión.....	
Ilustración 4. Análisis FODA.....	
Ilustración 5. Proyecciones de población por departamento 2001-2015.....	
Ilustración 6. Distribución de Edad Honduras 2015.....	
Ilustración 7. 5 Fuerzas de Porter.....	
Ilustración 8. Propuesta de Encuesta Satisfacción.....	
Ilustración 9 Simbología de tablero vehículo.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	
-----------------------------------	--

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Consideraría Ud. entrar a una autoescuela de manejo?.....	
Gráfico 2. Aspectos para elegir una Autoescuela.....	
Gráfico 3. Vehículo de preferencia para aprender a manejar.....	
Gráfico 4. Percepción sobre la especialización requerida al impartir clases de manejo.....	
Gráfico 5. ¿Conoce Ud. la Autoescuela Tropical?.....	
Gráfico 6. Necesidad de clase teórica en la escuela de manejo.....	
Gráfico 7. Forma en que el mercado prefiere recibir la clase teórica.....	
Gráfico 8. Horarios preferidos por el mercado.....	
Gráfico 9. Calificación del Jefe Inmediato.....	
Gráfico 10. Reconocimiento del trabajo realizado por el empleado.....	
Gráfico 11. ¿Se capacita el personal?.....	
Gráfico 12. Incremento de Ventas.....	

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantea las bases de la investigación, partiendo con la formulación e identificación del problema. Así mismo, se establece un esquema de trabajo establecido a través de los objetivos y las preguntas de investigación.

1.1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se tomó en consideración el hecho de que nuestra sociedad experimenta, cambios en pro del desarrollo, donde las empresas se esfuerzan por crecer, además día a día se desarrolla en ambientes competitivos para las diferentes industrias, donde la globalización juega un papel trascendental. Se intenta brindar igualdad de oportunidades para todos los sectores, derivando en la generación de nuevos emprendimientos con ideas más innovadoras y abriendo la brecha a nuevos mercados.

Las empresas hoy en día deben saber que “No Planear es Planificar el fracaso”(Lakein, 1997.). Basado en esta premisa, es importante que los emprendedores tomen en consideración los beneficios que traerían para sus empresas el generar una cultura de planeación, evitando así comprometer el futuro de la empresa con escenarios negativos.

La Tecnología desempeña un papel fundamental para la consecución de estas ideas que generen una eficiencia operativa en cada una de las áreas de trabajo de toda empresa. La eficiencia operativa, se logra gracias al compromiso que asumen sus directivos por acoplarse a las necesidades actuales, con la creación de filosofías que estén a favor de los cambios, considerando además, que las exigencias de los clientes son cada vez mayores.

El plan estratégico es una herramienta que permite a las empresas autoanalizar su situación, entender las necesidades que demandan sus colaboradores, conocer el entorno en el que se desenvuelve, conocer a sus competidores directos e indirectos, identificar sus clientes potenciales y la manera de atraerlos, ofreciendo productos o servicios que cubran

las necesidades de los mismos. De igual manera, contribuye a identificar oportunidades que no han sido atendidas o que no han sido lo suficientemente aprovechadas y a partir de allí, desarrollar una ventaja competitiva.

Como parte de la investigación, se expone la situación actual del mercado de las autoescuelas en Honduras, y como sus directivos pueden implementar acciones que le generen ventajas para fortalecer su imagen en el sector.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa comenzó como una arrendadora de vehículos llamada Tropical Car Rental, S. de R.L. iniciando operaciones en el mes de marzo de 1983. Cuando había una gran demanda de renta de vehículos provocada por la presencia de la contra revolución nicaragüense en Honduras, se inicio como una pequeña empresa para satisfacer la demanda por parte de las empresas con patentes internacionales.

En sus comienzos, contaban con cuatro vehículos; sin embargo, la demanda creció rápidamente y provocó el aumento a 28 vehículos disponibles.

Al finalizar este conflicto entre ambas naciones se incrementaron los precios de los vehículos en el mercado, la reconciliación de los nicaragüenses conllevó al desaparecimiento del mercado más importante para la empresa. Al observar estos factores se decidió darle un giro a la empresa, comenzando a detectar una nueva actividad para la empresa como ser la autoescuela.

El nacimiento de autoescuela tropical impulsa una nueva manera de enseñanza de manejo ante el crecimiento de la población en la capital.

Transformando la forma improvisada de enseñanza de manejo a una manera más especializada con personas capacitadas para ello, y con los vehículos adecuados y adaptados para la enseñanza correcta y segura del manejo. Es así como Autoescuela Tropical se convierte en la autoescuela líder de enseñanza de manejo, manteniendo hasta la fecha su liderazgo a nivel capitalino en este rubro.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Hoy en día la Autoescuela Tropical tiene un nivel de crecimiento óptimo, sin embargo, se identificó la necesidad de implementar un plan que contribuya con la empresa, a responder ante los períodos del año donde las ventas no reflejan los resultados esperados. Usualmente el tiempo donde se perciben estas bajas es el comprendido en el período de febrero-mayo y septiembre-noviembre. Por lo que se pretende generar acciones que contribuyan a mejorar los ingresos percibidos en estos meses.

La falta de un plan estratégico dificulta el cumplimiento de los objetivos establecidos por sus autoridades, ya que no hay una ruta trazada a la cual los empleados deban seguir.

El plan estratégico le permitirá a la empresa responder ante estas situaciones y establecer una guía para cumplir los objetivos que como empresa se han planteado.

Si bien en el pasado se buscó implementar un plan estratégico para la empresa, este no planteaba resolver o actuar conforme a los cambios e innovaciones que se iban dando en el mercado, de igual manera, no se contaba con la participación del personal y sus directivos en su elaboración, por lo que resultaba difícil que adoptarán dicha herramienta.

Para la realización de la propuesta de plan estratégico se contará con la participación de los empleados y su gerente, con el objetivo de empoderarlos en el proceso y lograr la cohesión de las ideas en un instrumento de calidad.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

No se cuenta con un plan estratégico que le permita a la Autoescuela Tropical tomar acciones para afrontar las necesidades del mercado actual.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a. ¿Qué aspectos del mercado están siendo desaprovechados por la empresa y el sector en general?

- b. ¿Con que elementos cuenta la empresa actualmente que le permitan generar una ventaja competitiva?
- c. ¿Qué factores intervienen de manera interna y externa en las operaciones de la empresa?
- d. ¿Qué alternativas de servicios puede implementar la empresa para ampliar su cartera de negocios?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un instrumento de consulta para la empresa “Autoescuela Tropical” que le permita definir las estrategias a realizar para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar los actores que intervienen de manera interna y externa en la empresa “Autoescuela Tropical”
- b) Determinar la situación financiera de la empresa con base a indicadores financieros de sus ciclos contables.
- c) Definir la estrategia de comunicación a utilizar para clientes potenciales y clientes establecidos.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La determinación y ejecución de un plan estratégico para la empresa “Autoescuela Tropical” se realiza con el fin de generar una ventaja competitiva que les permita ampliar su mercado. Es necesario establecer un plan estratégico, para que la empresa pueda

adaptarse a un entorno cambiante de negocios y poder contrarrestar cualquier dificultad que se presente y que a todos los niveles de la empresa trabajen en función de la estrategia.

El plan estratégico, indicará el camino que debe tomar la empresa, hacia donde quiere llegar, con el objetivo de lograr sinergia, compromiso, lealtad y esfuerzo en toda la empresa para que pueda cumplir con las metas establecidas, ya sea que se enfoque en el alto valor percibido, la diferenciación en cuanto al servicio que ofrecen, o bien, bajar los costos de manera que se establezca un capital que pueda ser utilizados en proyectos que aumenten el número de clientes durante los periodos que se requieren. Los propietarios podrán tomar las decisiones más acertadas, saber cuáles son los puntos débiles de la empresa, las fortalezas que poseen y como aprovecharlas al máximo para generar más oportunidades de crecimiento y minimizar amenazas que retrasen el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En esta sección se exponen las herramientas e insumos que pueden contribuir de manera tacita a formular una estrategia adecuada para la empresa. Se exponen conceptos básicos que contribuyen en el desarrollo de una estrategia.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En Honduras Las autoescuelas es un servicio en los últimos años con un alto nivel de consumo, es adquirido en su mayoría por personas de la clase media baja a la clase alta. El precio de los cursos de manejo de Autoescuela Tropical son más altos que los de la competencia a nivel nacional, esto, respaldado con más de 30 años de experiencia, lo cual demuestra su credibilidad, principalmente porque cuenta con instructores con más de 20 años de experiencia en la enseñanza de manejo, garantizando comodidad y seguridad para sus clientes, sin embargo, durante ciertos periodos del año se presenta una disminución significativa de los clientes, generando variaciones en las ventas en dichos meses. Consecuentemente esto provoca inestabilidad financiera para la empresa.

En el Mercado Nacional existen muchos competidores tales como Autoescuela Gama, Autoescuela Godoy, Autoescuela Gonzales, Autoescuela Sherman, Autoescuela Castillos, algunos ofreciendo servicio en el Distrito Central y otros en la ciudad de San Pedro Sula, repartiéndose el mercado con la Autoescuela Tropical, la cual solo tiene una sucursal en Tegucigalpa, por ello es importante considerar expandir sus servicios hacia otras ciudades del país, a fin de tener mayor presencia en el mercado.

Autoescuela Tropical por ser una de las empresas con mayor antigüedad en el mercado cuenta con la ventaja de que ha logrado posicionarse en la mente del consumidor, así como la satisfacción de los clientes que avalan el servicio que se les ofrece.

Con base al informe anual (Observatorio Nacional de Seguridad Vial de Honduras, 2014)

Este refiere que el parque vehicular en Honduras para el año 2014 fue de 1,354,346 automotores, reportándose una emisión anual de 270,000 licencias anualmente (...). Aunado a ello el estudio indica que desde el año 2000, se registran un promedio anual de 11 mil accidentes de tránsito, 84% de los cuales se registra en las zonas urbanas, (...). provocado en su mayoría por conductores no atentos al camino y por no respetar las señales de tránsito con un valor del 40% y 19% respectivamente.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

“Las autoescuelas de Latinoamérica ya han comenzado a utilizar los simuladores de conducción como parte de su enseñanza, permitiendo a sus alumnos conocer el manejo básico del coche, realizar las prácticas iniciales de una manera segura y aprender sobre seguridad vial.”(Arisoft, 2012).

Considerando el ámbito económico, esta industria está sometida a riesgos de sostenibilidad. Ya que en la actualidad, sobre todo en países latinoamericanos, las condiciones económicas son inestables y variantes. A pesar de eso, la sociedad en la que las autoescuelas se establecen, tienden a ver las clases de manejo como una necesidad básica, ya que las condiciones de seguridad, el tiempo y las distancias, hacen que tener un vehículo propio y saber conducirlo sea una prioridad en el día a día. En cuanto a los avances tecnológicos, las empresas deben estar dispuestas a innovar e invertir, de este modo las empresas podrán tener opciones distintas que las hagan crecer y que conviertan a su empresa en la primera opción de los consumidores.

Según un estudio realizado por la revista mexicana El Economista, “Para que la mayor parte de su presupuesto no esté destinado al mantenimiento de su automóvil todo parte de tener una buena educación vial y conocimiento básico del funcionamiento de un vehículo, aunque usted tenga mucha experiencia como conductor, siempre es bueno perfeccionar sus conocimientos” (Fernando Gutiérrez Rostro, 2013).

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1. MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA

La sigla FODA se utiliza para referirse a cuatro (4) factores internos y externos. Las debilidades y fortalezas de la empresa representan los elementos internos, y las oportunidades y amenazas que afronta, constituyen los elementos externos. Es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios.

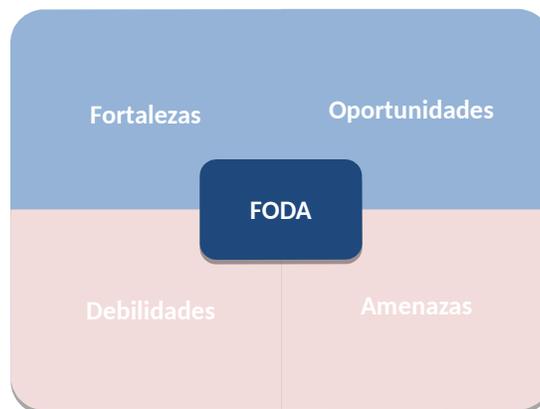


Ilustración 1. Matriz de Análisis FODA

2.1.4. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.4.1. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Ilustración 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (Michael E. Porter, 1987)

(Martínez, Milla, 2012) afirma:

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. (p. 40)

2.2. TEORÍAS

2.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Plan Estratégico: Según (Goodstein, Pfeiffer, 2003): “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión”. Entiéndase por **visión** como: “una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización.”(José María Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

A su vez (Marianela Armijo, 2009) establece que: “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

Estrategia: Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.(Henry Mintzberg & James Brian Quinn, 1997)

Ventaja Competitiva: Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo.(Diaz de Santos, 1997)

Según (Michael E. Porter, 2009); La ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que

implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras.(Michael Porter establece una definición de la ventaja competitiva sostenible mas apegada a la generación de valor agregado con respecto a los competidores. Así mismo, (Jose Rojas M, 2013) entiende **valor agregado** como; una característica extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

Por otra parte para (Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble, & A. J. Strickland, 2012), la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, a un menor costo. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable, en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

Dentro de las ventajas competitivas que destacan en Autoescuela Tropical, se encuentran:

- a. **Certificación de Conductores:** Han podido ampliar su cartera de clientes, gracias a la certificación que brindan a los conductores para que operen cierto tipo de vehículos.
- b. **Flota de vehículos de Años recientes:** Sus autos son recientes, siendo el modelo más antiguo del año 2006. Lo que hace que los clientes potenciales se inclinen por ellos, considerando la seguridad y confianza que los autos les brindan.
- c. **Cobertura de Mercado:** La empresa cuenta con sucursales de venta en diferentes puntos, lo que les permite tener mayor cobertura.
- d. **Oferta de cursos adecuados según el cliente:** Se manejan varias modalidades que se adecuan según sus clientes, considerando edad, condiciones físicas, etc.
- e. **Alianzas Estratégicas:** La empresa tiene alianzas con sus proveedores, siendo el principal de ellos, el proveedor de combustible, quien les otorga facilidades de pago y precios especiales según el consumo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen las herramientas a utilizar para desarrollar la investigación, se realiza un esquema del contenido del objeto de estudio y consecuentemente el número óptimo de personas para garantizar una muestra representativa.

3.1. CONGRUENCIA DE LA METODOLOGÍA

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Plan Estratégico De Autoescuela Tropical	No se cuenta con un plan estratégico que le permita a la Autoescuela Tropical tomar acciones para afrontar las necesidades del mercado actual.	¿Qué aspectos del mercado están siendo desaprovechados por la empresa y el sector en general?	Desarrollar un instrumento de consulta para la empresa “Autoescuela Tropical” que le permita definir las estrategias a realizar para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.	Analizar los actores que intervienen de manera interna y externa en la empresa “Autoescuela Tropical”	Ventaja Competitiva	Plan Estratégico Operativo
		¿Con qué elementos cuenta la empresa actualmente que le permitan generar una ventaja competitiva?		Determinar la situación financiera de la empresa con base a indicadores financieros de sus ciclos contables	Posicionamiento en el Mercado	
		¿Qué factores intervienen de manera interna y externa en las operaciones de la empresa?		Definir la estrategia de comunicación a utilizar para clientes potenciales y clientes establecidos	Visión Estratégica	

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Para poder desarrollar e implementar un plan estratégico, debe realizarse un análisis de los factores internos y externos de la Autoescuela Tropical basando la investigación en un enfoque tipo mixto que recoja aspectos fundamentales para la obtención de información clave, para generar una herramienta optima.

(Dr. Roberto Hernandez Sampieri, Dr. Carlos Fernandez Collado, & Dra. Maria del Pilar Baptista, 2006) Afirma:

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad (...) El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (p. 364)

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se implementará en el estudio, un enfoque cualitativo con el fin de indagar sobre la percepción de los clientes en el mercado de las Autoescuelas. De esta manera se determinaran las acciones a tomar.

Partiendo de lo anterior, se estableció aplicar una investigación no experimental de diseño transaccional y de carácter exploratorio, ya que estas “se aplican a problemas de investigación nuevos o pocos conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños” (Dr. Roberto Hernández Sampieri et al., 2006, p.152).

3.3.1. POBLACIÓN

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Dr. Roberto Hernández Sampieri et al., 2006, p.174)

La población a considerar, son las personas mayores de 18 años, de ambos sexos y con características socioeconómicas determinadas.

3.3.2. MUESTRA

Subgrupo de la Población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta. (Dr. Roberto Hernández Sampieri et al., 2006, p. 173)

Se obtiene identificando dentro de la población el segmento del mercado que tiene las características que se quieren satisfacer. Para este tipo de investigación se planteo una muestra no probabilística ya que los elementos de estudio deben presentar características específicas dentro de un determinado segmento, también depende del diseño de la investigación y de los criterios a evaluar.

El cálculo de la muestra se basara en una población infinita:

Ecuación 1. Calculo de la muestra

$$n = \frac{(z^2)(p)(1-p)}{(e^2)}$$

Se utiliza la formula antes expuesta, debido a que no se conoce de manera exacta el tamaño de la población. No todos los clientes de la autoescuela entran dentro del perfil establecido, en ocasiones, personas de la tercera edad, pobladores de los municipios vecinos o extranjeros, optan por los servicios brindados por una autoescuela, por lo que el mercado no se limita a los habitantes del distrito central.

La Formula de la muestra, está representada de la siguiente manera:

n = Es el tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

Q = (1-P) Probabilidad de fracaso.

E = Precisión (5%: error máximo admisible en términos de proporción).

Seguridad = 95%

Z = 1.962-95%

P = 0.05

Q = 1-0.05 = 0.95

e = 5%

$$n = ((1.692^2) (0.05) (0.95)) / (0.05^2) = 0.1828 / 0.0025 = 73.$$

La cantidad resultante en el cálculo de la muestra, es 73; corresponde a la cantidad de encuestas a aplicar.

3.4. INSTRUMENTOS, TÉCNICA Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Las técnicas, instrumentos o procedimientos aplicados, se utilizan para recolectar datos relevantes de las áreas involucradas en la investigación a desarrollar.

3.4.1. INSTRUMENTOS

Para esta investigación, se utilizaron dos tipos de instrumentos para la recolección de información. Basándonos en abordar a los empleados de la Autoescuela como prestadores del servicio y en los clientes, como receptor.

Los instrumentos y técnicas aplicadas fueron la encuesta y la entrevista, para clientes y empleados respectivamente.

3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Con esta investigación se pretende conocer los criterios que toman en consideración los clientes potenciales para implementar acciones que permitan consolidar su posicionamiento en el mercado.

De igual manera se realizará un análisis de los niveles de satisfacción obtenidos en años anteriores para identificar puntos de mejora para sus operaciones.

Para realizar un análisis interno se evaluará la percepción de los empleados, quienes tienen varios años laborando para la empresa. De esta manera se obtendrá retroalimentación de parte de los mismos, ya que son ellos quienes tienen contacto directo con los clientes, los insumos y la logística que se utiliza para impartir las clases de manejo.

3.4.3. TÉCNICAS

Con el objetivo de obtener información más certera sobre la percepción del negocio de las autoescuelas, se planteó realizar encuestas cortas a los usuarios involucrados. Esto permitirá identificar áreas en las que se debe mejorar e incluir como parte del servicio.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Según (Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, & Pilar Baptista Lucio, 2006):

Las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revista científica, (...) entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información; generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas.

Para la investigación se realizaron encuestas a clientes potenciales, y aplicaron entrevistas a los colaboradores de la empresa.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se tomo como referencia la información presentada en libros, páginas web de la empresa, manuales y guías para la aplicación y generación de planes estratégicos.

3.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes identificadas que se encontraron para el desarrollo de la investigación, son las relacionadas a la competencia de autoescuelas en el país y el rubro como tal, ya que es un mercado muy poco explotado.

El tiempo de ejecución de la investigación es mínimo para profundizar en cada criterio evaluado por consiguiente, solamente se abordaron los temas en un contexto general.

De igual manera, se identificó que no se cuentan con la información suficiente en lo relacionado a la población en el país que se encuentra en edad apta para manejar.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este apartado se muestra los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos y técnicas de la investigación, se realiza un análisis del contenido de las respuestas y como estas, puede contribuir para la toma de decisiones.

4.1. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Con el propósito de conocer los factores que intervienen de manera directa e indirecta sobre los clientes potenciales de la empresa, se procedió a realizar una encuesta, el insumo

obtenido de estos resultados, puede generar las bases para desarrollar un plan estratégico conforme a las demandas y sugerencias de los posibles nuevos clientes.

De igual manera se realizaron entrevistas a los colaboradores de la empresa quienes pueden brindar un aporte como retroalimentación de la situación a nivel interno.

¿Consideraría usted, entrar a una Autoescuela de Manejo?

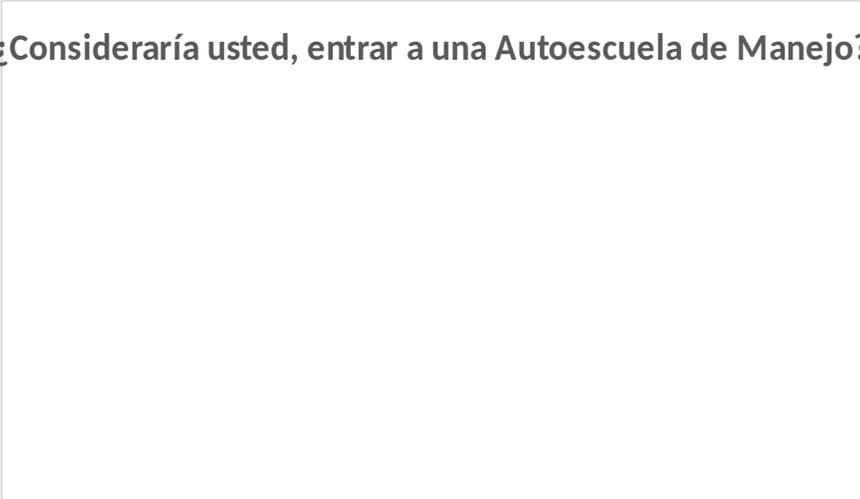


Gráfico 1. ¿Consideraría Ud. entrar a una autoescuela de manejo?

El 70% de las personas encuestadas considera de su interés el inscribirse en una autoescuela de los que el 49% y 51% fueron hombres y mujeres comprendidos a partir de los 18 años de edad respectivamente, ya que en nuestro país constituye la edad legal para manejar un vehículo. Debido a los patrones culturales arraigados en nuestro país, se da de forma común que las personas, busquen aprender a manejar un vehículo con sus propios medios, es por ello que recurren a familiares, amigos u otros. Sin embargo, no se garantiza la seguridad, calidad, ni un aprendizaje óptimo sobre el uso del vehículo.

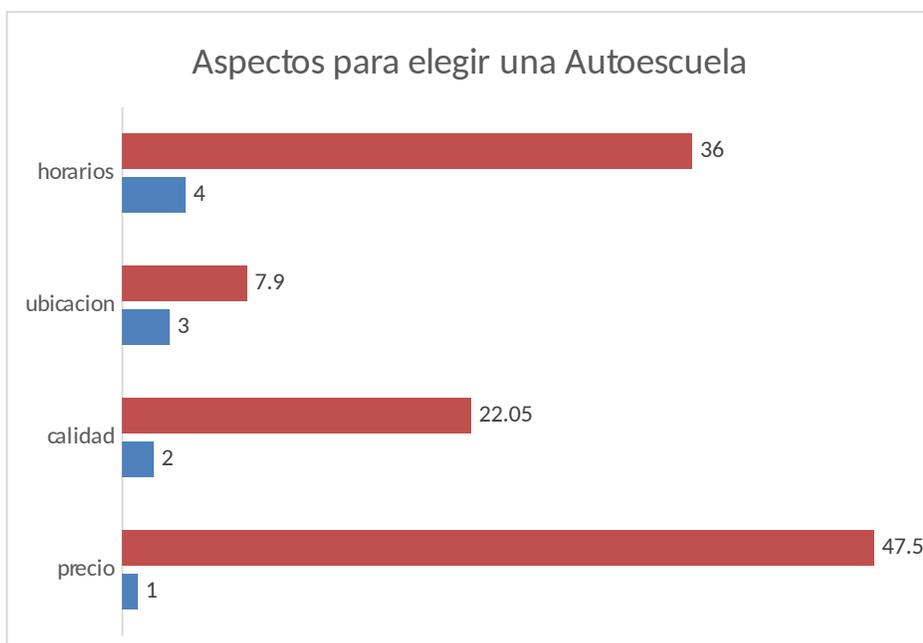


Gráfico 2. Aspectos para elegir una Autoescuela.

Se pudo constatar que uno de los aspectos que incide de manera significativa para elegir la autoescuela, es el precio y los horarios disponibles para aprender, factores que representaron el 47.5% y el 36% respectivamente. Debido a la situación económica del país se debe tomar en consideración esta variable, ya que permitiría crear en la empresa opciones más accesibles para los compradores, mediante la generación de promociones, facilidades de pago, etc.

Se debe hacer énfasis a que el criterio menos considerado por las personas encuestadas es, en lo referente a la ubicación del negocio, representando un 7.9% del total, lo cual permite estimar que, los posibles clientes no tendrían problema con llegar al establecimiento, si este se encontrará lejos de su residencia.

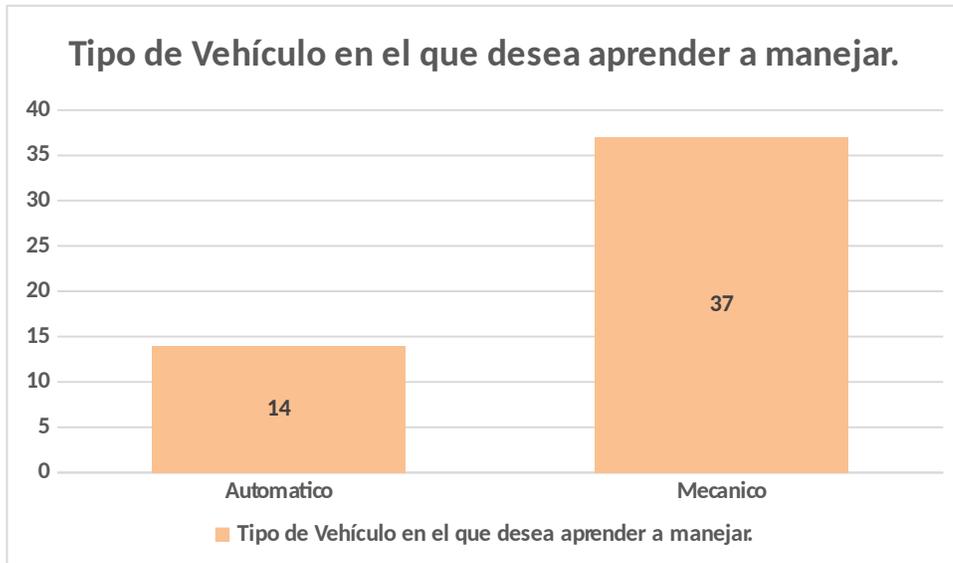


Gráfico 3. Vehículo de preferencia para aprender a manejar.

Del número de personas encuestadas, 72% de ellos consideró importante el aprender en un carro mecánico, debido a que en este tipo de vehículos se aprende los aspectos fundamentales, a la hora de conducir. Sin embargo, es importante considerar que el 28% prefieren los vehículos automáticos, esto demuestra que hay posibles clientes que desean aprender o utilizar un vehículo más sencillo. Dentro del estudio se identificó que quienes respondían eran en su mayoría personas del género femenino y con una edad promedio de 29 años en adelante, de igual manera se observa un creciente interés en personas de la tercera edad que les interesaría aprender a manejar este tipo de vehículos, por la facilidad que representa utilizarlos, por ello, se debe tomar en consideración, ya que es un mercado que está siendo desatendido, y que podría traer beneficios redituables para la Autoescuela Tropical.

¿Considera usted que para aprender a conducir se requiere de un servicio especializado?

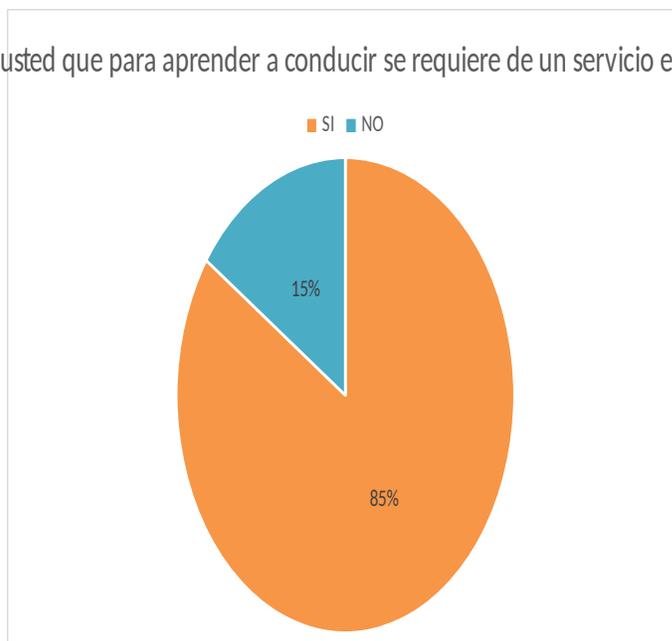


Gráfico 4. Percepción sobre la especialización requerida al impartir clases de manejo.

Es importante destacar la percepción de las personas con respecto a la metodología empleada para aprender a conducir, ya que el 85% de las personas estiman que el aprender a conducir se debe realizar a través de un servicio especializado. Lo que supone que se deben realizar esfuerzos para garantizar contratar con una autoescuela, y además de ello, que se le demuestre la calidad del servicio, ya que esto genera confianza y aceptación por parte del usuario. Como contribución a esta interrogante se identificó los resultados obtenidos y los comentarios de los clientes que ya han tenido la experiencia de contratar el servicio, destacando; “Excelente servicio, paciencia y técnicas para enseñar”, “Muy buen servicio la verdad pensaba que iba a aprender poco pero la verdad aprendí bastante vale la pena el curso”, “El servicio me pareció excelente, el profesor le enseña de una manera excelente que satisface al alumno aprender rápido”.

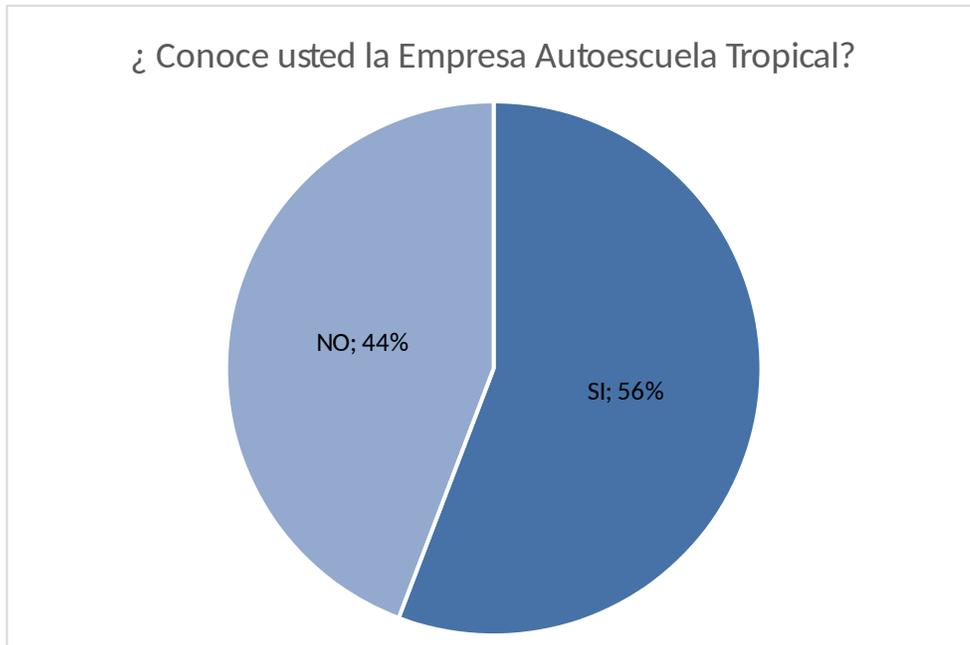


Gráfico 5. ¿Conoce Ud. la Autoescuela Tropical?

La Gráfica anterior sintetiza el posicionamiento que tiene actualmente Autoescuela Tropical en el mercado capitalino, expresamente en lo concerniente a este mercado, destacando que un 56% de los encuestados conoce de la autoescuela, sin embargo el 44% desconoce de ella por lo que se debe tomar acciones para consolidar su participación en el mercado a través de canales de comunicación masivos y la referencia de sus usuarios.

Con base a los informes de satisfacción de años previos se puede recolectar insumos para determinar las acciones a emprender para mejorar la percepción de los clientes y sean ellos, quienes contribuyan en la generación e incremento de las ventas.

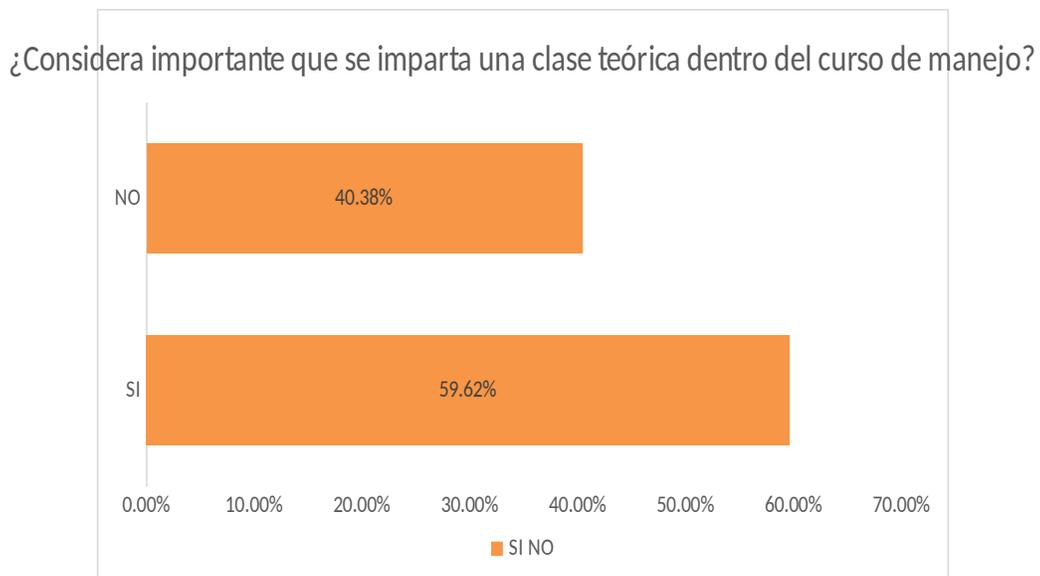


Gráfico 6. Necesidad de clase teórica en la escuela de manejo.

Dentro de nuestra investigación consideramos la percepción de las personas que han sido clientes, y destacaban la implementación de una sección teórica dentro del curso. Dicha consulta se realizó a los posibles clientes dando como resultado, que el 40% de las personas encuestadas consideran no indispensable, el desarrollar una clase teórica. Sin embargo, cabe destacar que parte del servicio de calidad que la Autoescuela Tropical desea transmitir, además de la parte técnica; las regulaciones y medidas de seguridad concernientes a la conducción de un vehículo.

Esta gráfica le puede indicar a la Autoescuela que puede tomar otras medidas para hacer llegar el conocimiento teórico a sus clientes, ya sea mediante panfletos, y correos electrónicos previo o después de una sesión de clases, y que esto sea un insumo a futuro permanente para quien lo posea.

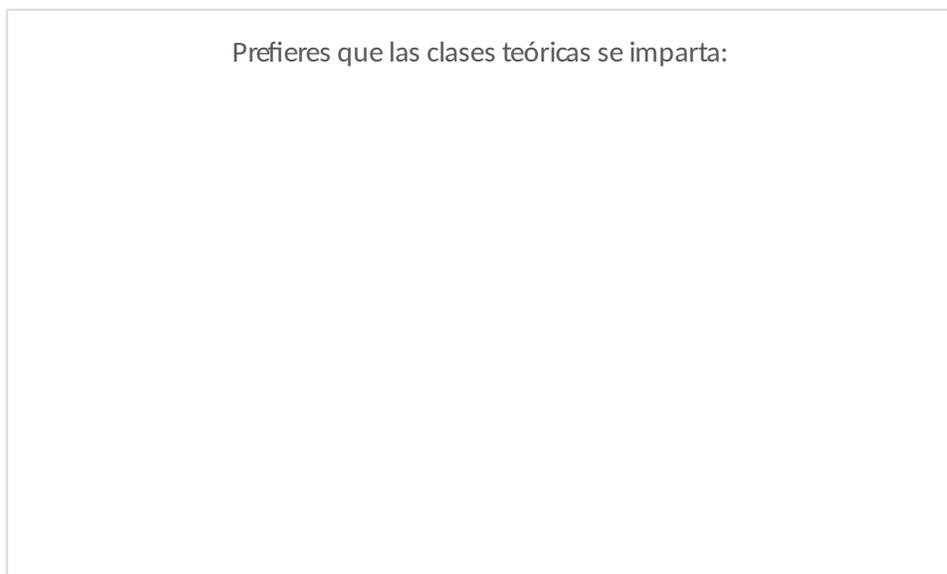


Gráfico 7. Forma en que el mercado prefiere recibir la clase teórica.

Como resultado del análisis anterior se corroboró la metodología de enseñanzas que desearían se implementará para enseñar a manejar, donde se obtuvieron datos bastante cerrados en cuanto a la preferencia de los usuarios 32% destaco importante el aprender a manejar con la metodología tradicional, sin embargo, el 39% considera importante aplicar la tecnología en conjunto con la interacción de un profesor. Es por ello que se puede sugerir como aporte a la autoescuela, la implementación de la tecnología en el método de enseñanza dado que incrementaría el alcance del servicio, si concretará dicha acción. Cabe mencionar que en la actualidad en muchas autoescuelas se implementan simuladores de manejo, tal es el caso de Simescar “El simulador es un complemento con el que aumentará sus ingresos, ya que la calidad del mismo permite que usted pueda cobrar por su uso. Además, atraerá más alumnos a su autoescuela, diferenciándola con el resto que son su competencia”.(«Simescar, el simulador de coche para autoescuela», 2012)

¿En qué horarios tiene disponibilidad para asistir tanto a la autoescuela como a las prácticas?

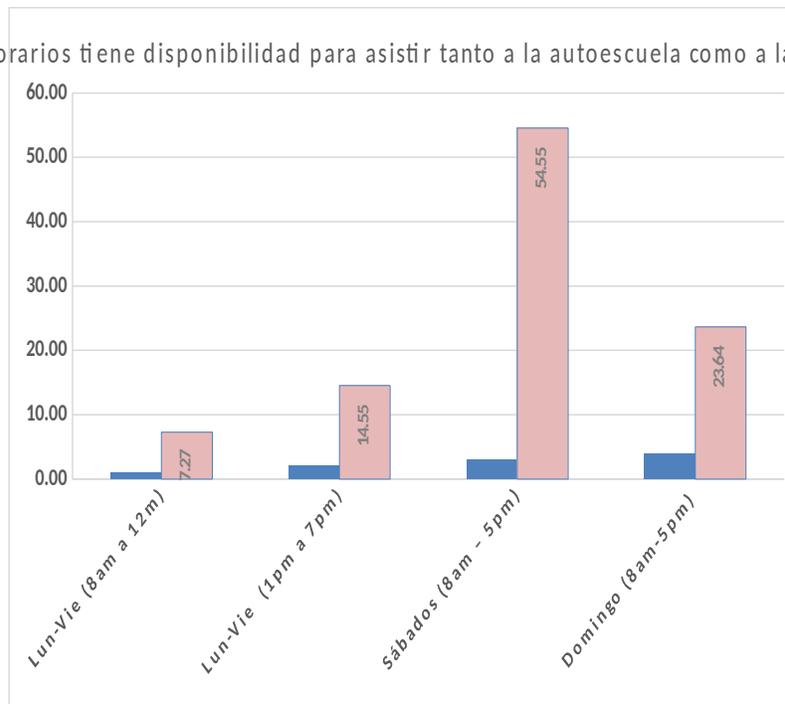


Gráfico 8. Horarios preferidos por el mercado.

Con base en los resultados obtenidos sobre los factores que inciden para contratar con una autoescuela, se planteó consultar con los posibles usuarios, un rango de horas en los que estarían dispuestos a inscribirse. Esta gráfica indica que un 54.55% estima conveniente que los días sábado son más accesibles para inscribirse. Se debe garantizar cubrir la demanda los días sábados ya que actualmente es el día que genera mayor volumen de personas. Se identificó que quienes preferían dichos horarios son personas que tienen un trabajo durante la semana o son universitarios, razón por la cual la disponibilidad de horarios es un aspecto fundamental para ellos, que se debe tomar en consideración por los directivos de la empresa.

4.1.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Para enriquecer la investigación del entorno que influye en la empresa se generaron entrevistas para los colaboradores destacándose aspectos como; satisfacción laboral, comunicación entre jefe y empleado, entre otros.

Cabe mencionar que en la empresa; un gran número de los empleados tienen más de 10 años laborando para la empresa, lo cual habla muy bien del compromiso que han adquirido para con la Autoescuela. Sin embargo, es importante analizar los aspectos laborales actuales.

De igual se obtuvo un dato concluyente al indicar que todos los colaboradores estaban de acuerdo con la responsabilidad asignada, así mismo se identifico que existe una buena relación entre colaboradores, producto de que todos respondieron de manera positiva a esta aseveración.

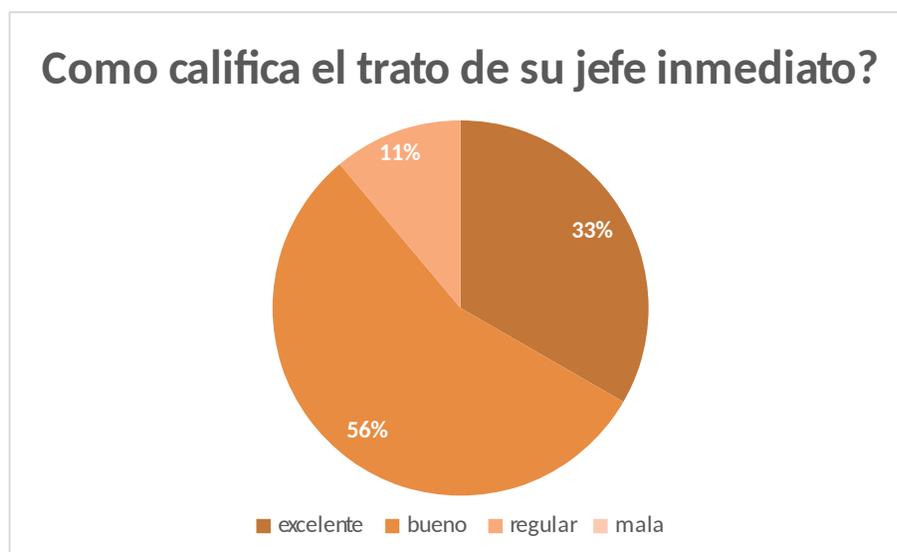


Gráfico 9. Calificación del Jefe Inmediato.

Con este gráfico se identifica la satisfacción de los empleados, ya que con ello se garantiza el compromiso de los colaboradores para con la empresa. Es importante trabajar en la comunicación entre colaboradores y directivos a fin de establecer planes de mejora continua en el trabajo, un ambiente laboral estable.



Gráfico 10. Reconocimiento del trabajo realizado por el empleado.

El 66% de los empleados indicó no sentir que se le brinde el reconocimiento adecuado a su trabajo, por lo que se hace razonable analizar si es factible brindar algún tipo de bonificación para sus empleados a parte del aspecto salarial.

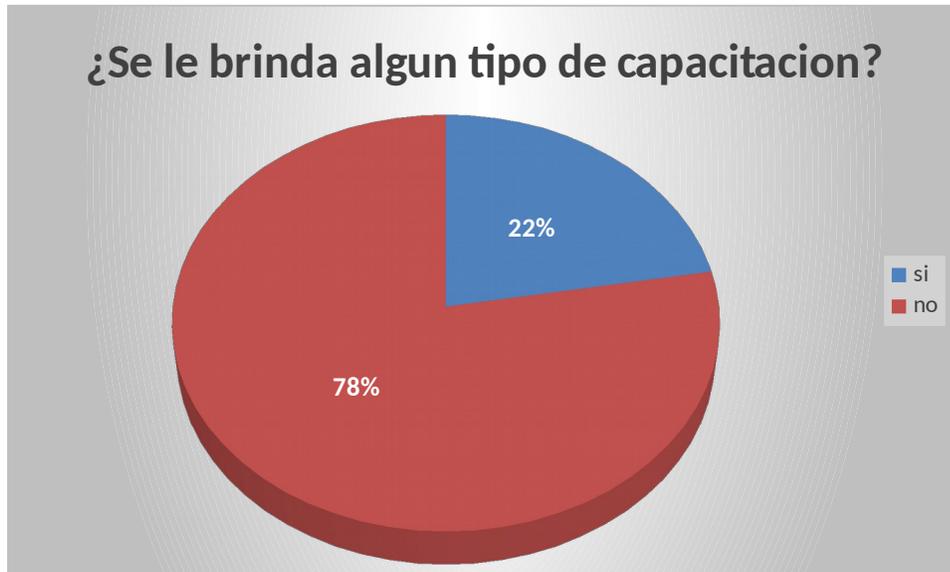


Gráfico 11. ¿Se capacita el personal?

Relacionado a la interrogante anterior se pudo constatar la necesidad de implementar un plan de capacitaciones para los empleados, ya que puede contribuir con el crecimiento profesional de los empleados y el desempeño que tienen los mismos, al tener relación con los clientes.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se exponen las conclusiones en base a la investigación. A su vez, se enumeran una serie de recomendaciones partiendo de los hallazgos del proyecto; con el fin de que Autoescuela Tropical obtenga beneficios en su operatividad.

5.1. CONCLUSIONES

- 5.1.1. El posicionamiento que tienen en la mente del consumidor es considerable, sin embargo deben enfocarse en atraer los consumidores potenciales, representando un 44% y permitirse así, explotar el mercado.

- 5.1.2. Gracias a la antigüedad de la empresa y sus actividades, pueden garantizar que su experiencia es sin duda, un factor elemental que debe utilizarse a favor de la empresa.
- 5.1.3. El precio es el principal factor para la adquisición de servicios ofrecidas por la autoescuela de manejo. Por lo que Autoescuela Tropical, se ha planteado desarrollar un plan de trabajo basado en costos bajos, que permita ofrecer a sus consumidores un precio accesible a sus consumidores, garantizando siempre la calidad del servicio brindado y el aprendizaje adquirido.
- 5.1.4. La empresa de acuerdo a los análisis realizados en la parte interna y externa debe mejorar la promoción de la imagen de la marca. Esto daría lugar a la expansión de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

Para mejorar la percepción de la ciudadanía, y contribuir al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor se han planteado las siguientes acciones:

- 5.2.1. Implementar campañas publicitarias para que la empresa sea más conocida en el mercado y se posiciones mejor en la mente de los consumidores.

Estas campañas deben estar orientadas a brindar promociones y generar interés en los clientes potenciales. Se pueden ofrecer descuentos para personas que obtuvieron referencia de otro cliente, planes familiares, paquetes grupales etc.

- 5.2.2. La empresa debe hacer una investigación de mercados que le permitan identificar las zonas en las que abrir una sucursal, sea factible y rentable.

En vista de que se ha identificado que, hay un creciente interés por parte de los residentes de la zona norte (San Pedro Sula) por ingresar a los cursos para aprender a conducir los vehículos. Esto resulta en un atractivo para una empresa que lleva años en el rubro.

- 5.2.3. Desarrollar responsabilidad social fomentando la Educación vial en la sociedad donde la industria se desarrolla.

La empresa puede establecer acercamientos con los entes estatales encargados de la seguridad vial, a fin de promover dichas iniciativas, que le permitan generar una imagen positiva por medio de esas acciones. De esta manera la empresa da a conocer sus servicios y genera cambios culturales en la sociedad.

Para contribuir y fomentar las buenas prácticas en el trabajo se establecieron ciertas recomendaciones a fin de generar motivación en los colaboradores:

- 5.2.4. Realizar un plan de capacitaciones. Las capacitaciones deben darse a todos los niveles existentes en la estructura de la empresa. Logrando así que todos los empleados trabajen en sintonía para facilitar la obtención de metas.

Estas capacitaciones deben ir orientadas a desarrollar habilidades en negociación, estilos de ventas, liderazgo, comunicación en el trabajo, servicio al cliente, manejo del estrés o trabajo bajo presión. Así mismo, fortalecer el uso de las herramientas de ofimática para optimizar el trabajo.

Cabe mencionar que algunos de los cursos se pueden obtener a través de instituciones gubernamentales que brindan dicho servicio, el cual, es de forma gratuita. Sin embargo, se puede optar por un servicio más personalizado.

- 5.2.5. Implementar que los instructores certifiquen a conductores de transporte de carga y material delicado.

Sumado a ello, es importante, que la empresa fortalezca el servicio de certificar conductores para las empresas, ya que, es un servicio que no ha sido lo suficientemente explotado, y que podría contribuir a sacar el mayor provecho de los recursos de la Autoescuela.

- 5.2.6. Deben realizarse consideraciones en los costos variables de la empresa, para poder lograr de este modo, ofrecer los servicios a un precio accesible para más personas.

Se necesita la implementación de una estrategia intensiva, en específico, deben basarse en la penetración del mercado. Creciendo así con más sucursales en mercados o sectores que son potenciales pero aun no han sido explotados. Aumentando la participación del servicio, haciéndose presentes en los mercados actuales y en mercados no saturados a través de mayores esfuerzos de mercadeo, incluyendo publicidad, promociones, etc.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

Se presentan en este capítulo, una serie de acciones a implementar por parte de la empresa. Basados en los supuestos planteados en el marco teórico.

6.1. RESUMEN DE LA EMPRESA

Autoescuela Tropical es una empresa dedicada a la enseñanza de manejo localizada en la ciudad de Tegucigalpa, fundada en marzo de 1983. Es una empresa de carácter familiar, cuenta con más de 30 años de encontrarse en el mercado como la empresa líder en el rubro de enseñanza de manejo, cuenta con más de 10 empleados, los cuales la mayoría son empleados por hora, lo cual brinda flexibilidad y libertad a los empleados, la empresa cuenta con una alianza estratégica con la Gasolinera Uno, lo que brinda control sobre los gastos de combustible.

La empresa en sus inicios, no era una Autoescuela esta empresa comenzó siendo una arrendadora de Vehículos la cual tenía el nombre de Tropical Car Rental, S. de R.L, iniciando en el mes de Marzo de 1983. Durante este tiempo se generó una gran demanda de Alquiler de Vehículos provocada por la Contrarrevolución nicaragüense en Honduras. Contaba con Cuatro vehículos al principio, sin embargo, la demanda en ese momento creció rápidamente y provoco el aumento a 28 vehículos disponibles.

Al final de la contrarrevolución provocó el incremento en los precios de los vehículos en el mercado, y retiró el mercado más importante de nuestro país. Al observar dicha situación se decidió girar el rubro de la empresa al rubro del Autoescuela.

El nacimiento de autoescuela tropical impulsa una nueva manera de enseñanza de manejo ante el crecimiento de la población en la capital.

Transformando la forma improvisada de enseñanza de manejo a una manera más especializada con personas capacitadas para ello, y con los vehículos adecuados y adaptados para la enseñanza adecuada y segura del manejo. Es así como tropical car rental se convierte en la autoescuela líder de enseñanza de manejo, manteniendo hasta la fecha su liderazgo a nivel capitalino en este rubro.

6.2. PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) Afirma:

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía.

- a. Identificar los productos o servicios de la compañía.
- b. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- c. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- d. Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- e. Otorgar a la compañía su identidad propia.(p.27)

“Somos la empresa de excelencia en la enseñanza de manejo de vehículos livianos, con un servicio de calidad, responsabilidad e integridad para nuestros clientes.”

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el más exitoso”, o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: “un auto en cada cochera”).	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Ilustración 3. Redacción de una declaración de visión

Fuente: (Thompson et al., 2012)

“Para el año 2020, autoescuela tropical consolidará su presencia en la ciudad de Tegucigalpa, y ampliara su cobertura de servicio a la ciudad de San Pedro Sula, bajo el principio que nos caracteriza de ofrecer un servicio especializado, calidad y satisfacción para el cliente.”

6.3. VALORES ORGANIZACIONALES

“Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias,

Características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (Thompson et al., 2012,p.27)

6.3.1. Responsabilidad: Como base para el cumplimiento de las funciones asignada a cada uno, y que son traducidas en la satisfacción del cliente.

- 6.3.2. Respeto: Primordial entre los compañeros para poder lograr un ambiente laboral favorable. El respeto con el que se trata al cliente es un pilar del Servicio que Autoescuela Tropical está comprometido a brindar a sus consumidores
- 6.3.3. Honestidad: La honestidad es clave para mantener las relaciones de trabajo y para conseguir la lealtad y confianza de los clientes.
- 6.3.4. Comunicación: Es una herramienta que permite las mejoras a nivel organizacional y que además sirve como eslabón entre la empresa y sus clientes para poder conocer las necesidades, experiencias y sugerencias de parte de los consumidores ya que son el motor de Autoescuela Tropical.

6.4. CRITERIOS OPERATIVOS DE AUTOESCUELA TROPICAL

6.4.1. NECESIDADES DEL CLIENTE

- Garantía de aprender a conducir.
- Disponibilidad de Horario
- Servicios de aprendizaje de manejo a precios accesibles
- Recibir el servicio exacto, a la hora exacta y en el lugar exacto

6.4.2. HABILIDADES COMPETITIVAS

- Evaluación y monitoreo del Servicio
- Canales de comunicación eficaz
- Atención a Solicitudes
- Rapidez Procesamiento
- Apoyo / Atención
- Interpretación del Mercado

6.4.3. PRIORIDADES COMPETITIVAS

- Precio
- Calidad
- Costo
- Disponibilidad
- Rapidez de Respuesta

EXISTEN CUATRO TIPOS DE CARACTERÍSTICAS SINGULARES DE LOS SERVICIOS

- a. **Intangibilidad:** Las clases de manejo, son conceptos, satisfacciones. En el servicio brindado por la Autoescuela de manejo, la calidad depende de la experiencia. Mediante la procesos de publicidad y promociones, se impulsara la empresa, Autoescuela Tropical se forjara un reputación y a partir de eso, los testimonios de

otras personas serán considerados elementos clave. Se deben crear aspectos intangibles del servicio brindado, a elementos medibles.

- b. **Perecedero en el Tiempo:** No se pueden retener en inventarios. Si no se ocupan, el servicio perece. La materia prima principal es el Usuario. Permite a la Autoescuela, jugar con la oferta, según sea la demanda.
- c. **Simultaneidad de la Producción y el Consumo:** Como no se puede almacenar, debe ser consumido al mismo tiempo que se le crea. No existen canales de distribución, fecha de caducidad, etc.
- d. **Heterogeneidad:** Solicitud del Cliente – Resultado del Servicio

6.5. ANÁLISIS FODA

6.5.1. FORTALEZAS

- a. **Alianzas Estratégicas:** La empresa posee una alianza con una de las empresas más grandes a nivel nacional, Gasolinera UNO, quien provee el combustible para los vehículos de Autoescuela Tropical
- b. **Ubicación Accesible:** La zona donde se encuentra la empresa es céntrica, segura, de fácil acceso y se puede llegar a las instalaciones incluso en transporte público. La dirección exacta es: Col. Las Colinas, calle principal, tres calles debajo de Diunsa.
- c. **Sólido Prestigio:** Gracias a muchos años en el mercado, la empresa cuenta con buen prestigio que pasa de consumidor a consumidor.
- d. **Lealtad de los clientes por el buen servicio brindado:** Algunos de los clientes envían a la empresa a sus hijos, nietos, etc. Debido a la lealtad y confianza que tienen en la empresa.
- e. **Buen ambiente laboral:** Se fomenta un ambiente laboral armonioso en donde las actividades diarias se rigen con el respeto y la honestidad.
- f. **Posibilidad de acceder a créditos:** Gracias a un buen record bancario de la empresa, cuentan con la posibilidad de obtener créditos, que le permitan a la empresa invertir en actividades de mejora que se vean traducidas en rentabilidad para la empresa.

- g. Experiencia del talento humano:** Los empleados con los trabaja la empresa tienen una antigüedad hasta de 25 años de laborar en el rubro, lo que garantiza la buena enseñanza, gracias a la experiencia de cada uno de ellos.
- h. Recursos humanos motivados y contentos:** Las encuestas reflejan que un 89% de los empleados se sienten satisfechos y felices con las condiciones que la empresa le brinda.
- i. 12 vehículos con doble adaptación para la seguridad de los alumnos:** Se cuenta con 12 vehículos que permiten satisfacer la demanda actual. La doble adaptación de estos carros, permite que los alumnos tengan mayor seguridad al momento de las clases.

6.5.2. OPORTUNIDADES

- a. Marketing a través de Redes Sociales:** El uso masivo de las redes sociales de la sociedad, hace de ellas una herramienta que permite llegar con gran facilidad a los consumidores y un medio de comunicación de gran importancia.
- b. Acceso a la tecnología:** La tecnología está ahora a la disposición casi de cualquier persona o empresa. Siendo un instrumento que permite a la organización la optimización de sus procesos y un mejor y rápido manejo de la información.
- c. Crecimiento de la Población:** El crecimiento de la población favorece a la industria debido a que puede ser directamente proporcional a la demanda.
- d. Tendencias favorables en el mercado:** Las temporadas altas para la autoescuela, están determinadas por las tendencias en ciertas temporadas del año. Lo que permite analizar el comportamiento de los consumidores y la preparación requerida que permita aprovechar al máximo estas condiciones, así como también poder establecer proyectos de mejora que den lugar al aumento de ventas en las temporadas más bajas.

- e. **Necesidad del servicio:** La manera en que los factores sociales afectan el día a día, tales como la inseguridad, hace que, la obtención de un vehículo así como, la habilidad para manejarlo, sean más que un lujo, una necesidad.
- f. **Segmentos con alto poder adquisitivo:** En el mercado hay segmentos que no han sido explotados, y que su poder adquisitivo es alto, lo que da a la autoescuela tropical, la posibilidad de convertirlos en clientes mediante la utilización de herramientas de marketing.

6.5.3. DEBILIDADES

- a. **Falta de Publicidad:** La publicidad de la empresa se ha limitado a realizarse a través de dos canales de comunicación; redes sociales (facebook) y pagina web. Lo que significa que se desatiende otros espacios de comunicación para atraer posibles clientes, y contribuyen con el posicionamiento en el mercado.
- b. **Producto o servicio sin características diferenciadoras:** La Innovación para poder diferenciar el servicio del resto de la competencia es un elemento significativo dentro de este apartado ya que el servicio brindado es similar al de los competidores, por lo que no representa una ventaja.
- c. **Deficiente variable de medición:** No se cuenta con parámetros o indicadores apropiados que midan el desempeño de los colaboradores, de igual manera una estandarización del proceso.
- d. **No tener expansión del negocio:** Actualmente solo se tiene presencia a nivel de Tegucigalpa, y no se han aprovechado mercados potenciales como San Pedro Sula o La Ceiba.
- e. **Pocos puntos de venta:** Solamente se cuenta con una sucursal y un punto de venta, lo que permite desaprovechar sitios estratégicos para la generación de oportunidades de venta.
- f. **No tienen actividades de responsabilidad social empresarial:** El desarrollo de una responsabilidad social, permite la generación de una imagen favorable sobre la

empresa para con la comunidad, por lo que puede representar una oportunidad de mejora para el posicionamiento.

6.5.4. AMENAZAS

- a. **Variaciones en los precios de los combustibles:** Representan un factor de mucha relevancia, ya que una variación en el precio del carburante, reduce el margen de ganancia, lo que deriva en un aumento de los precios del curso.
- b. **Situación Económica del País:** En términos generales la situación económica del país no es buena, el mercado meta de la empresa representa un porcentaje pequeño de la población.
- c. **Expansión de la competencia:** Las condiciones de la industria de contar con muy poca expansión entre las diferentes empresas, puede contribuir a que los competidores busquen expandir sus servicios y cobertura. Disminuyendo la participación de la autoescuela tropical.
- d. **Los precios bajos de la competencia:** Las demás empresas competidoras ofrecen el mismo servicio, a un precio más reducido, por lo que puede generar que las personas opten por contratar sus servicios.
- e. **Reacción de la competencia ante las acciones tomadas:** Se refiere a que la competencia genere campañas masivas de publicidad, así como, descuentos y promociones que atraigan segmentos meta del mercado. En respuesta a las acciones publicitarias emprendidas por la autoescuela tropical.

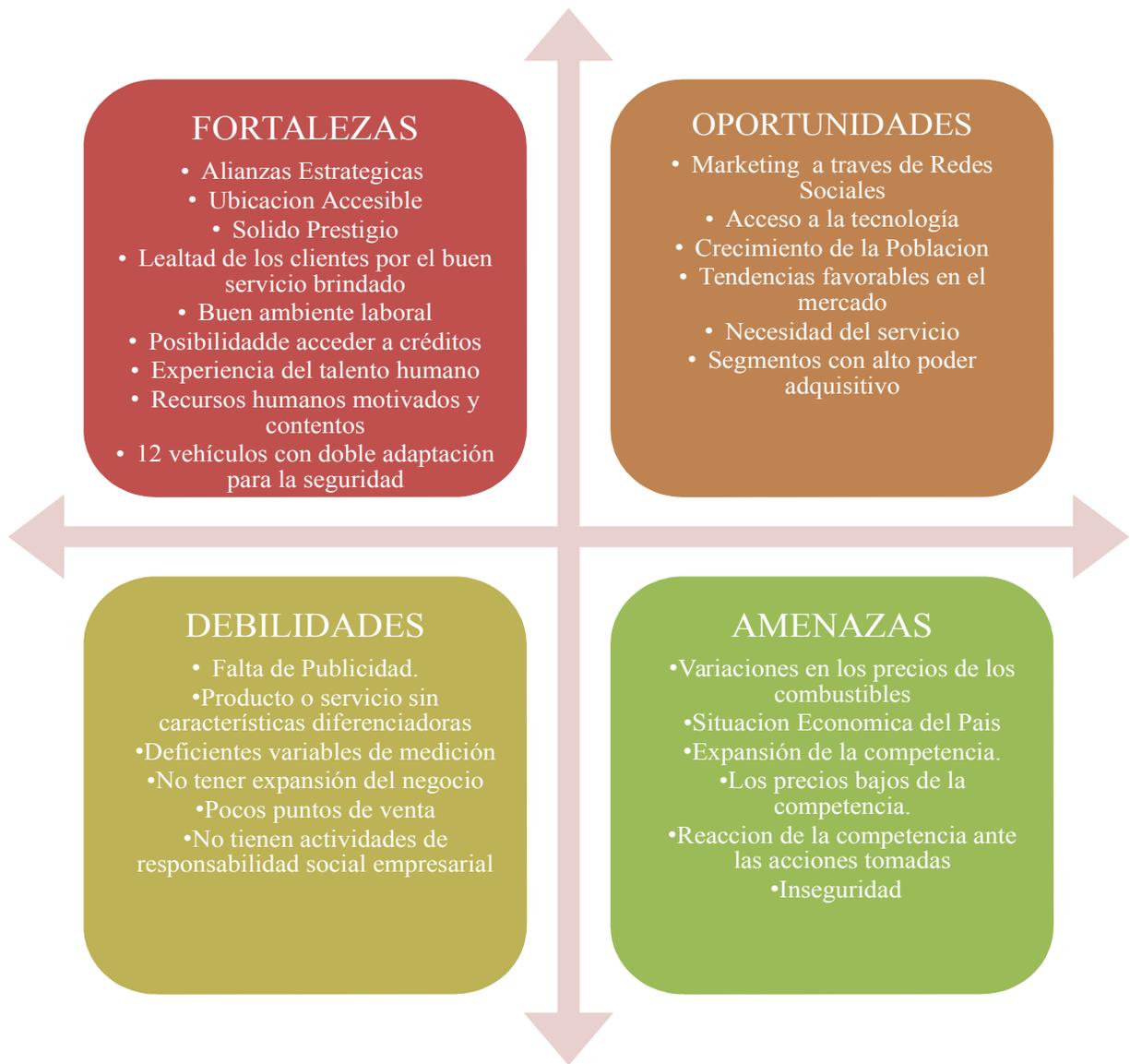


Ilustración 4. Análisis FODA

6.6. ANÁLISIS PEST

6.6.1. FACTORES POLÍTICOS:

Los aspectos políticos que tienen mayor incidencia sobre las autoescuelas; son los relacionados con las leyes concernientes a la seguridad vial a saber; la ley de transito aprobada mediante decreto legislativo 205-2005 la cual establece en sus artículos 29, 43 y 44, que es competencia de la Dirección Nacional de Transito el supervisar, autorizar y

revocar los permisos para el establecimiento de Escuelas de Conductores, que cumplan con los requisitos de esta Ley y su Reglamento(Ley de transito, 2005).

El Decreto 180-2010 que contiene lo relacionado a la Ley de Empleo por hora. Así mismo, el código de trabajo y sus reformas. De conformidad los acuerdos antes mencionados se establecen lineamientos para la remuneración, derechos y obligaciones de los empleados y los procedimientos administrativos concernientes a este.

6.6.2. FACTORES ECONÓMICOS:

Los elementos que intervienen son las tasas de crecimiento que pueden detener o incentivar planes de inversión para las empresas, para el caso de Honduras se preveía un Crecimiento Económico de 3.8% a 3.9% para el año 2016 (Banco Mundial, 2014). Sin embargo, se estima que para el año 2016 se observe un crecimiento del 3.6% según cifras del Banco Central de Honduras (Programa Monetario BCH, 2016).

Consecuentemente, esto genera variaciones en la política monetaria del país, especialmente las tasas de inflación, tasas de interés, sin olvidar las regulaciones tributarias. Sin duda, es un criterio que tiene grandes repercusiones en lo concerniente a los ingresos que podría percibir la empresa, dado que cualquier afectación en la economía de la población reduce la capacidad de compra. De igual manera, se debe tener presente al momento de planificar cualquier tipo de mejora en la empresa, y que ello implique, alguna inversión significativa.

6.6.3. FACTORES SOCIALES:

En este criterio se deben considerar las tasas de crecimiento de la población, ya que representan los parámetros que identifican los posibles escenarios de mercado en el futuro.

Departamento	2007	2009	2010	2012	2014	TCD en % (2007-2009)	TCD en % (2010-2012)	TCD en % (2012-2014)
Atlántida	386,731	400,693	407,551	421,023	434,120	1.79	1.64	1.54
Choluteca	435,659	451,239	459,124	475,144	491,489	1.77	1.73	1.71
Colón	277,308	288,081	293,540	304,613	315,845	1.92	1.87	1.83
Comayagua	410,774	431,597	442,251	464,110	486,728	2.50	2.44	2.41
Copán	338,290	354,634	362,226	377,179	392,439	2.39	2.04	2.00
Cortés	1,447,988	1,529,826	1,570,291	1,650,370	1,729,327	2.79	2.52	2.36
El Paraíso	400,860	418,391	427,232	445,122	463,289	2.16	2.07	2.02
Francisco Morazán	1,351,442	1,406,769	1,433,810	1,486,643	1,537,692	2.03	1.83	1.70
Gracias a Dios	80,965	85,821	88,314	93,441	98,746	2.96	2.86	2.80
Intibucá	213,974	226,227	232,509	245,439	258,885	2.82	2.74	2.70
Islas de la Bahía	45,487	47,939	49,158	51,586	54,013	2.66	2.44	2.33
La Paz	182,654	191,734	196,322	205,616	215,057	2.46	2.34	2.27
Lempira	292,582	307,767	315,565	331,648	348,423	2.56	2.52	2.50
Ocotepeque	124,037	129,622	132,453	138,208	144,088	2.23	2.15	2.11
Olancho	478,580	499,161	509,564	530,644	552,072	2.13	2.05	2.00
Santa Bárbara	381,762	395,441	402,367	416,448	430,830	1.78	1.73	1.71
Valle	164,757	169,299	171,613	176,269	180,882	1.37	1.35	1.30
Yoro	523,102	542,421	552,100	571,569	591,186	1.83	1.75	1.70

Ilustración 5. Proyecciones de población por departamento 2001-2015

Fuente:(INE, 2006)

Explicación de la ilustración 4: Se indica mediante el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de crecimiento poblacional como parte de las proyecciones del año 2001-2015; donde se indica que la población en Tegucigalpa es de 1, 537,692, reflejando un 1.70% de crecimiento poblacional.

Honduras

0-14 years: 34.18% (male 1,527,234/female 1,462,763)
15-24 years: 21.14% (male 943,039/female 906,273)
25-54 years: 35.73% (male 1,578,654/female 1,546,902)
55-64 years: 4.85% (male 197,602/female 226,294)
65 years and over: 4.09% (male 156,023/female 201,889) (2015 est.)

Ilustración 6. Distribución de Edad Honduras 2015

Fuente: (The World Factbook, 2015)

Explicación de la ilustración 5: Para el año 2015 se estimó que un 65.81% de la población en Honduras se encuentra en una edad apta para aprender a conducir a saber; personas de 15-24 años representaron 21.14%, personas en la edad de 25-54 años un 35.73%, los adultos de 55-64 un 4.85% y habitantes de 65 años o más corresponden a un 4.09% de la población. 2, 875,318 de ellos son hombres, y el resto (2, 881,358) mujeres.

Un aspecto importante dentro de este apartado es lo que respecta a los patrones culturales, ya que en Honduras se da el hecho de que un gran número de personas aprenden a conducir sin contratar los servicios de una escuela de manejo, y prefieren que un familiar o particular les enseñe, por lo que es un criterio de mucho peso que afecta de manera directa los ingresos en la empresa.

6.6.4. FACTORES TECNOLÓGICOS:

La Tecnología ha tenido avance significativo en lo que respecta a la forma de hacer negocios en las autoescuelas, esto es así gracias a la inclusión de simuladores de manejo, la implementación de las redes sociales como medio de difusión, el desarrollo de vehículos autónomos, control de vehículos mediante GPS, y las transacciones en línea.

6.7. CINCO FUERZAS DE PORTER

6.7.1. RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

- Cantidad de competidores y su tamaño relativo: Un aproximado de 10 fuertes competidores, entre los que se encuentran Autoescuela Sherman, Autoescuela Castillos, Autoescuela Oasis, Autoescuela Elemental, Autoescuela Discovery, Autoescuela Reyes, Autoescuela Ochoa. Representando una amenaza a pesar del tiempo en la que Autoescuela Tropical ha liderado en el mercado. Basados en los competidores antes mencionados, determinamos que la cantidad de competidores es bastante y su concentración es alta.

ALTA RIVALIDAD

- Ritmo de Crecimiento de la Industria: En esta sociedad, el tiempo cada vez más valioso y las condiciones de seguridad más bajas, por lo que la necesidad de aprender a manejar es grande y se ve reflejado en el surgimiento de nuevas empresas en el rubro.

ALTA RIVALIDAD

- Estructura de Costos Marginales: Sus costos radican en el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los autos, costos de adquisición de combustibles, además de los salarios de 12 empleados y los gastos de depreciación y amortización. Los costos representan aproximadamente un 50 y 60% de los ingresos de la empresa.

ALTA RIVALIDAD

6.7.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

- Tamaño y Concentración de los proveedores

Proveedores principales:

- ✓ Gasolinera Uno

El 100% del combustible adquirido para hacer posible brindar el servicio, es proveído por Gasolinera Uno. Sin embargo, existen proveedores alternativos con alta concentración en la zona. Al no ser un producto especializado, pueden trabajar con otros proveedores en tanto existan, como en este caso.

PODER DE LA EMPRESA

- Productos sustitutos: No hay productos sustitos.

PODER DE LOS PROVEEDORES

- Importancia de la Industria como clientes de los proveedores: La industria no es de gran importancia para los proveedores. Ya que sus productos son genéricos, no son diseñados específicamente para el uso de esta industria.

PODER DE LOS PROVEEDORES

- Nivel de diferenciación de los productos: Los recursos que brindan los proveedores no son diferenciados, ya que son de uso masivo. Tampoco podrían diferenciarse por los precios que ofertan ya que son precios regulados por el estado.

PODER ES DE LA EMPRESA

- Posibilidad de Integración: Los costos de la integración son extremadamente elevados.

PODER DE LOS PROVEEDORES

6.7.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

- Canales de Distribución: Van desde el proveedor del servicio (Autoescuela Tropical, de manera directa al consumidor final.

- Tipos de clientes de la industria (segmentos): Consumidores Individuales

- Tamaño y Concentración de los Clientes: Los clientes son concentrados y la oferta de la industria es suficiente para poder dar al cliente la opción de decidir.

PODER DE LOS CLIENTES

- Nivel de estandarización y Diferenciación de los productos comprados: No existe una marcada diferenciación en el servicio que ofrecen a los clientes, los competidores de esta industria.

PODER DE LOS CLIENTES

- Switching cost bajos: Es fácil que los clientes se cambien de empresas, mientras le ofrezcan el mismo servicio con mayor beneficio.

PODER DE LOS CLIENTES

- Productos sustitutos: Si hay productos o bien, medios sustitutos.

PODER DE LOS CLIENTES

- Importancia del producto vendido para la calidad y los servicios del comprador: Muy Importante, ya que las empresas iniciaban a trabajar con nueva tecnología que representaba grandes beneficios.

PODER DE LA INDUSTRIA

6.7.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Hay Productos o servicios alternativos para aprender conducir.

EXISTE AMENAZA.

6.7.5. BARRERAS DE ENTRADA

- Economías de Escala: Existen economías de escala, ya que más del 50% del mercado está distribuido en 4 o 5 compañías de la industria. Menos de la mitad del mercado es repartido entre varias empresas que de alguna forma siguen compitiendo. Lo que deja muy lejos de ubicarnos en el nivel en el que ellas se encuentran.

ALTA BARRERA

- Diferenciación de los Productos: No hay diferenciación de producto. No teniendo el know how, se haría difícil igualar lo ofrecido de las empresas ya existentes, pero debido a la poca diferenciación, no es el caso.

BAJA BARRERA

- Requerimiento de Capital: Se requiere de un alto capital para ingresar a l industria; se debe tomar en cuenta la adquisición de vehículos, trámites legales para operar, contratación y salarios de empleados, alquiler o compra del local, servicios públicos, adquisición de combustible, etc.

ALTA BARRERA



Ilustración 7.5 Fuerzas de Porter

Como se aprecia en el diagrama, el poder de negociación es de los clientes y de los proveedores. Por otro lado tenemos una fuerza a nuestro favor. Considerando además, que existe amenaza de productos sustitutos. Las fuerzas en contra son realmente importantes. Existe una alta rivalidad en la industria, con posibilidades de contra ataque ante la implementación de estrategias o por el ingreso de nuevos competidores. Las barreras de entrada son altas, especialmente por los altos costos en los que debe incurrir.

6.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En esta industria, existen en promedio, 12 competidores. A continuación se enumeran algunos de los más representativos:

- a. Autoescuela Sherman
- b. Autoescuela Castillos
- c. Autoescuela Oasis
- d. Autoescuela Elemental
- e. Autoescuela Discovery
- f. Autoescuela Xiomara
- g. Autoescuela Reyes
- h. Autoescuela Allen
- i. Autoescuela Ochoa

Los competidores, son empresas que ofrecen servicios similares a los de la autoescuela Tropical. La diferenciación no es fortaleza de ninguna de las empresas de la competencia, además, no son empresas que invierten en marketing, factor del cual puede sostenerse la empresa Autoescuela Tropical y tomar ventaja en cuanto la proyección dirigida al mercado.

El principal método utilizado por la competencia, para hacer publicidad y lograr posicionamiento es el uso de rotulación en los automóviles con los que imparten las clases de manejo. Otra característica para captar clientes nuevos, son los descuentos cuando se matriculan más de dos personas.

No todos los competidores imparten clases teóricas, siendo esto una ventaja para Autoescuela Tropical.

Todos los competidores son considerados una **competencia directa** ya operan en el mismo mercado, venden el mismo servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado). Ninguno de los competidores ofrece un servicio sustituto o alternativo.

6.9. FUERZAS IMPULSADORAS

- a. Innovación y supervisión continua de las redes sociales como medio de comunicación con los clientes actuales y potenciales.
- b. Incentivar la demanda por los usuarios
- c. Campañas para la penetración en nuevos mercados
- d. Alianzas Estratégicas
- e. Atractivo de la industria
- f. Penetración en mercados no explotados.

6.10. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Autoescuela Tropical actualmente utiliza una estrategia de nicho de mercado. Sin embargo, en el mercado son la empresa que tiene en el mercado, los precios más altos, por lo que deben ejecutar una estrategia genérica bajos costos, para garantizar que la empresa se mantenga como líder en el mercado de enseñanza de manejo. Utilizar una estrategia de bajos costos, le permitirá a Autoescuela Tropical, poder brindar la misma calidad de servicio con precios más competitivos, logrando así, atraer más consumidores.

Una empresa alcanza liderazgo en costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no solo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar (...). Hay dos formas de efectuar lo anterior:

- a. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
- b. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos. (Thompson et al., 2012)

6.10.1. ACTIVIDADES PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

- a. Ofertar el servicio a precios más bajos que la competencia: De esta manera, se captarán los clientes potenciales que son sensibles al precio y las ganancias de la empresa se enfocaran en el volumen.
- b. Hacer más eficientes los Procesos: Esto se puede alcanzar a través de la digitalización de sus bases de datos, facilitar la contratación del servicio en línea, sistema de chats como herramienta de comunicación con los clientes actuales y potenciales, etc., ahorrando así tiempo, dinero, desperdicio de recursos, pago de mano de obra, etc.
- c. Basar la operatividad de la Empresa en Presupuestos: La empresa no trabaja regida en presupuestos, por lo que el control de los gastos puede no estarse manejando en función de las metas financieras de la empresa.
- d. Utilizar al máximo los recursos disponibles: De esta forma, se evita personal y equipo de trabajo ocioso y en consecuencia, generan

6.10.2. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La ejecución de la estrategia debe tomarse en cuenta dos elementos claves:

- a. Cultura: Es necesario implementar una cultura organizacional que sea socializada a todos los niveles de la empresa. Esto garantizara que los empleados trabajen en función de objetivos previamente establecidos, bajo una misma filosofía.

- b. Comunicación: La comunicación es fundamental dentro de los empleados de la Autoescuela, como con los Clientes. La retroalimentación de los clientes es una herramienta esencial que permitirá a la empresa trazar líneas de mejoras con el objetivo de aumentar la satisfacción de los consumidores y de esta forma aumentar la cartera.

6.11. PROPUESTA PARA INTERACCIÓN CON CLIENTES

“Escuchar al mercado es crucial para la gestión de las relaciones con los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo constante que mantiene a sus especialistas en marketing en contacto permanente con la primera línea de la comunicación con el cliente”(Kotler & Keller, 2012, p.141).

Porque eligió a nuestra autoescuela

Fecha: / /

Califique el servicio brindado

Comentarios Adicionales

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Califique a su instructor

Comentarios Adicionales

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Califique las clases impartidas

Comentarios Adicionales

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Recomendaría nuestro servicio

Sugerencias

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre: _____

Telefono: _____

email: _____

Ilustración 8. Propuesta de Encuesta Satisfacción

Con el propósito de fortalecer la lealtad con los clientes, se propone la implementación de una nueva encuesta de salida, para medir la satisfacción de los clientes que han recibido el servicio. En dicho documento se resalta los principales criterios de evaluación que permitirán a la empresa, tomar decisiones para mejorar su servicio y continuar con la posición en el mercado. Se le consulta a los clientes los criterios de elección de la “Autoescuela Tropical”, de igual manera, se pretende investigar como obtuvieron información o referencia sobre la empresa, a fin de fortalecer esos canales de comunicación mediante una inyección monetaria que permitan una mayor cobertura.

En la encuesta se busca evaluar el servicio brindado por la autoescuela, desde que la persona se pone en contacto con el personal de la empresa, hasta que finaliza el servicio. Es por ello que los clientes deben indicar su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5 (1 el nivel más bajo), y hacer comentarios adicionales para encontrar posibilidades de mejora. De igual manera se busca evaluar al instructor, ya sea si la metodología de enseñanza no es la adecuada, o si es necesario abordar otros temas con mayor profundidad. Y al final se le solicita indicar sus datos personales para medir la satisfacción y medición de la calidad, experiencias y situaciones de mejora.

6.12. PROPUESTA DE CAMBIO DEL COUNTER

Basado en las acciones emprendidas por parte de la empresa, en relación a la promoción de los servicios ofrecidos, a través de las redes sociales, la creación de una página Web, ha permitido que a lo largo de los últimos cuatro años, las ventas aumentaran un 40%. Para garantizar que el crecimiento sea mayor, se recomienda la nueva ubicación del counter en lugares más estratégicos y con un mayor flujo de clientes potenciales. Fortalecer la presencia de la marca en otras redes sociales como actividad conjunta a la página de Facebook.

Gráfico 12. Incremento de Ventas

Para garantizar que el servicio este a la disposición del mercado meta, dentro de la propuesta se tiene estimado reubicar o bien considerar instalar otro punto de venta en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), ya que se encuentra el perfil de los clientes que la Autoescuela Tropical ha identificado como sus clientes potenciales.

6.13. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico consideramos es de suma importancia ya que le brinda a la empresa un plan para mejorar en los puntos en los cuales se identifica, pueden mejorar las empresas , en el Caso de Autoescuela Tropical lo que haremos es mejorar ciertos puntos identificados, ya que es una empresa Líder. Con lo cual nosotros esperamos contribuir con la empresa a tener un horizonte más amplio del crecimiento de ella.

Mediante este plan estratégico les incrementaremos aun más la cartera de clientes que tiene la empresa, mediante la captación de más clientes y sugerencias de inversiones futuras a realizar para incrementar los dividendos de los accionistas que es el principio fundamental de las empresa, y por consecuencia incentivara mas a la inversión de ellos, y ofrecerá un mejor servicio que el dado actualmente.

6.14. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Manual operativo de instructores para enseñanza de vehículos livianos

Objetivo

“Lograr que los alumnos egresen con los conocimientos, destrezas y habilidades para conducir vehículos automotores en sus diferentes categorías, así como con principios básicos sobre mecánica”(Ley de transito, 2005).

Misión Institucional

Ser una empresa de excelencia en la enseñanza de manejo de vehículos livianos, con un servicio de calidad, responsabilidad e integridad.

Primer día

Sección Introductoria

1. El Instructor inicia su clase con un saludo y dando una introducción sobre su experiencia de manejo.
2. Se verifica si el practicante ha tenido experiencia previa manejando un vehículo.
3. Se adapta el timón a la altura del conductor al igual que el asiento, de manera que tenga acceso a los pedales, se realiza el mismo procedimiento para los espejos retrovisores, y el espejo central.
4. Realizar explicación de la simbología del tablero del vehículo.



Ilustración 9 Simbología de tablero vehículo

Fuente: (Averías frecuentes de la válvula EGR, 2015)

5. **Inducción en los controles de mando principales del vehículo.**
 - **Embrague**
 - **Freno**
 - **Acelerador**
 - **Palanca de emergencia**
 - **Luces (alta y baja, señal de cortesía, intermitentes)**
6. El instructor indicará al conductor a conducir por el carril derecho tal como establece el Artículo 64 de la Ley de Transito.

Nota: el numeral 3 se deberá realizar cada uno de los días que comprenda el curso.

Sección Práctica

1. Se instruye al practicante sobre los cambios del vehículo de manera que el estudiante se familiarice con la palanca de cambios y el uso de las diferentes velocidades.
2. Practica de arranque y frenado del vehículo en terreno plano, las veces que el instructor considere necesarias para que el estudiante aprenda.
3. Se realizará práctica de aplicar los cambios con el vehículo en movimiento.
4. Práctica de control del vehículo en curvas, control del timón, de la velocidad y compresión del vehículo mediante uso de los carriles cuando este, se encuentre en marcha.
5. Se realizaran pruebas de retroceso las veces que sea necesario.
6. El alumno entra al proceso de manejar con tráfico moderado. Esta rutina está condicionada, a que el alumno está preparado para la práctica de esta actividad, una vez que ha fijado los conocimientos de las rutinas anteriores sí el Instructor asume que el alumno está apto y ha asimilado lo básico.
7. Retorno a la Autoescuela.

Nota: las acciones antes mencionadas deben realizar en un espacio abierto.

Segundo día:

Práctica de:

- 1. Arranque en cuestas las veces que sean necesarias.**
- 2. Práctica del retroceso, hasta fijar bien la rutina.**
- 3. Continúa la práctica de manejar con tráfico moderado, con el propósito de darle confianza al alumno.**
- 4. Práctica de estacionamiento en lugar sin tráfico utilizando para ello, dos**

conos de color rojo como simulación de que hay dos obstáculos.

5. Retorno a la estación o punto de partida.

Tercer día

Rutas alternas con tráfico

Continua practica sobre como estacionar un vehículo

1. Práctica de estacionamiento entre dos vehículos.
2. Práctica de estacionamiento diagonal.
3. Continuación de la práctica de control del vehículo para dar seguridad al alumno, conduciendo en bulevares o vías rápidas
4. Cambio de llantas en forma práctica.
5. Retorno a la estación o punto de partida.

Cuarto día

Reforzamiento

1. Conducción en zonas de alto tráfico, repetir rutinas para perfeccionar el balance de embrague y acelerador, cuando hay que hacer un alto en cuesta. (En esta rutina se enfatiza, el uso de la emergencia si es necesario, y guardar la distancia pertinente entre un vehículo y otro)
2. Cuestas con tráfico, líneas de tráfico, vueltas en “u” y estacionamiento.
3. Cambio de llantas.
4. Retorno a estación o punto de partida.

Quinto día

Reforzamiento

1. Retorno a la Autoescuela.
2. Reforzamiento.
3. Para personas entre 35 y 45 años, repetir rutinas del cuarto, quinto y sexto día.
4. Retorno a la Autoescuela.
5. Reforzamiento.
6. Para personas mayores de 45 años, repetir rutinas del cuarto, quinto y sexto día.
7. Retorno a la Autoescuela.

Claves Básicas de Manejo Seguro

1. Recuerde abrochar su cinturón de seguridad.
2. En carretera no sobrepase el límite de velocidad.
3. Ceda el paso en las intersecciones. No olvide la cortesía al manejar. Especialmente con los peatones y ciclistas.
4. Maneje a una distancia prudente entre su vehículo y el de enfrente.
5. Considere siempre las condiciones del clima y el estado en nuestras carreteras.
6. Si ha ingerido bebidas alcohólicas o medicinas con somníferos. ¡Por favor no maneje!
7. Antes de salir de viaje, verifique el estado de su vehículo (motor, llantas, luces, frenos, parabrisas, herramientas, kit de primeros auxilios, etc.).
8. Auxíliese de sus espejos retrovisores.
9. Maneje siempre a la defensiva este pendiente que otros conductores pueden frenar súbitamente o efectuar maniobras fuera de lo normal.
10. Las siete distracciones más peligrosas para un conductor son:
 - Alcohol
 - Divagar
 - Distracciones
 - Fatiga
 - Furia
 - Frustraciones
 - Stress
 - Celulares

Deberes de los Conductores

1. Siempre que maneje, lleve consigo su licencia de conducir, para identificarse ante cualquier autoridad de seguridad y la tarjeta de circulación del vehículo.
2. En todo momento que guíe, guarde las debidas precauciones para evitar accidentes de cualquier naturaleza.
3. Atienda las indicaciones que respecto a la marcha le hagan los agentes de tránsito.
4. No discuta con el agente cuando le aplique esquela por infracción. Si realmente no fuera culpable, reclame ante los jefes respectivos.
5. No ingerir bebidas embriagantes cuando maneje (DE SU RESPONSABILIDAD)

DEPENDEN LA SEGURIDAD DE LOS DEMÁS).

6. Al ser protagonista de un accidente no se retire del lugar, preste auxilio a los heridos y procure informar de ello a la autoridad más inmediata cuando fuere en carreteras.
7. No ceda el timón a personas no autorizadas como conductores.
8. Antes de usar un vehículo cerciórese del buen estado de frenos, dirección sistema de luces, etc.

Acciones Complementarias

Explicación básica sobre el motor del vehículo. (Practica estacionaria)

- a. Niveles de aceite.
- b. Líquido de freno.
- c. Líquido de embrague.
- d. Agua de batería.
- e. Radiador.
- f. Tablero; función de las agujas: Gasolina, temperatura, compresión.
- g. Instruir en forma teórica sobre el cambio de una llanta y la necesidad de verificar la presión de la llanta, según su tamaño.
- h. Retorno a la estación o punto de partida.



BIBLIOGRAFÍA

Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble, & A. J. Strickland. (2012). Ventaja Competitiva Según Thompson. En *Administración Estratégica* (Cuarta). Mexico: McGraw-Hill-Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.

Averías frecuentes de la válvula EGR. (s. f.). Recuperado 6 de marzo de 2016, a partir de <http://www.ro-des.com/mecanica/valvula-egr-averias-frecuentes/>

Banco Mundial. (2014). Informe Banco Mundial Crecimiento Economico Honduras.

Daniel Martínez Pedrós, & Artemio Milla Gutiérrez. (2012). Definición 5 fuerzas de Porter. En *Análisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Diaz de Santos. (1997). Definición Ventaja Competitiva. En *La Ventaja Competitiva*. España: Diaz de Santos.

Dr. Roberto Hernandez Sampieri, Dr. Carlos Fernandez Collado, & Dra. Maria del Pilar Baptista. (2006). Investigacion cualitativa. En *Metodologia de la Investigacion*.

«Fallar al planear es planear el fracasar» | Marketing Maimonides. (s. f.). Recuperado 4 de febrero de 2016, a partir de <http://marketing.maimonides.edu/%E2%80%9Cfallar-al-planear-es-planear-el-fracasar%E2%80%9D/>

Fernando Gutiérrez Rostro. (2013, Agosto). Artículo El Economista. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2013/08/11/cuanto-cuesta-aprender-conducir>

Goodstein, T. N. L., & William Pfeiffer. (2003). Planeacion Estrategica. En *Planeación Estratégica Aplicada* (Primera, Vols. 1–3000, p. 442). Colombia: Nomos.

Henry Mintzberg, & James Brian Quinn. (1997). Definición Estrategia. En *El Proceso Estratégico* (Segunda).

INE. (2006). TASA DE CRECIMIENTO DEMOGRAFICO.

José María Sainz de Vicuña Ancín. (2003). Definición Visión. En *El Plan Estratégico en la Práctica*. España: ESIC Editorial.

Jose Rojas M. (2013, febrero). Valor agregado definicion.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (14.^a ed.).

Las autoescuelas de Latinoamérica utilizan simuladores. (s. f.). Recuperado 6 de febrero de 2016, a partir de <http://www.alquilerdesimuladores.com/blog/los-simuladores-de-conduccion-en-las-autoescuelas-de-latinoamerica/>

Ley de transito. (2005). Ley de Transito.

Marianela Armijo. (2009). Cepal Planificacion Estrategica.

Michael E. Porter. (1987). Ilustración Fuerzas de porter. En *Analisis del Entorno*.

Michael E. Porter. (2009). Definición Ventaja Competitiva Porter. En *Ser Competitivo* (p. 550). España.

Observatorio Nacional de Seguridad Vial de Honduras. (2014). *Estadísticas de Accidente de Transito 2014*. Presentado en Estadísticas de Accidentes de Transito 2014. Recuperado a partir de <https://prezi.com/kg21i8fwk2sa/presentacion-onasevih-estadisticas-2014/>

Programa Monetario BCH. (2016). Programa Monetario 2016-2017. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/economia/930927-216/el-bch-estima-que-en-2016-la-econom%C3%ADa-crecer%C3%A1-36>

Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, & Pilar Baptista Lucio. (2006). Fuentes Primarias. En *Metodologia de la Investigacion* (Quinta).

Simescar, el simulador de coche para autoescuela. (2012, enero 3). Recuperado a partir de <http://simumak.com/es/simumak-simescar>

The World Factbook. (s. f.). Recuperado 5 de marzo de 2016, a partir de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (4.^a ed.).

ANEXOS

Universidad Tecnológica Centroamericana

(UNITEC)

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

1. ¿Consideraría usted, entrar a una Autoescuela de Manejo?

- a. Si ___
- b. No___

*Si su respuesta es no, pase a los datos demográficos al final de la encuesta.

2. Qué aspectos tomaría en cuenta al elegir una Autoescuela? Enumere del 1 al 4 siendo 1 el más importante.

- a. Precio ___
- b. Calidad de los vehículos ___
- c. Ubicación del Autoescuela ___
- d. Accesibilidad de Horarios ___

3. ¿Considera usted que para aprender a conducir se requiere de un servicio especializado?

- a. Si ___
- b. No ___ (¿Por qué?)_____

4. ¿Conoce usted la Empresa Autoescuela Tropical?

- a. Si ___
- b. No ___

5. ¿Cómo calificaría que se implementara una innovación de autoescuela por internet?

- a. Excelente ___

- b. Bien___
- c. Regular ___
- d. Mal ___

6. **¿Cree que para aprender a conducir es necesario hacerlo de manera presencial?**

- a. Si___
- b. No___
- c. Depende___ Especifique _____

7. **¿Considera importante que se imparta una clase teórica dentro del curso de manejo?**

- a. Si___
- b. No ___

*Si su respuesta es no pase a la pregunta 9)

8. **Prefieres que se las clases teóricas e impartan:**

- a. Con un profesor___
- b. Con el ordenador___
- c. Una mezcla de los dos___

9. **¿En qué horarios tiene disponibilidad para asistir tanto a la autoescuela como a las prácticas?**

- a. Por la mañana (8:00 a 12:00)___
- b. Por la tarde (14:00 a 19:00)___
- c. Por la noche (19:00 a 21:00)___

MUCHAS GRACIAS.

AUTOESCUELA TROPICAL

Encuesta de Satisfacción Laboral

Con el fin de evaluar la satisfacción laboral, favor responda a las siguientes preguntas.

1. Tiempo de laborar con la empresa

____ días ____ meses ____ años

2. ¿Tiene libertad de escoger su forma de realizar su trabajo?

Si _____

No _____

3. ¿Como califica la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

4. ¿Como califica el trato de su jefe inmediato?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Mala _____

5. ¿Está de acuerdo con la cantidad de responsabilidad que le dan?

Si_____

No_____

5. ¿Está conforme con su salario?

Si_____

No_____

6. ¿Como califica la seguridad de los vehículos que le asignan para trabajar?

Excelente_____

Buena_____

Regular_____

Mala_____

7. ¿En que medida el trabajo le permite desarrollar sus habilidades y conocimientos?

Bastante_____

Regular_____

Poco_____

8. ¿Obtienes reconocimiento por el buen trabajo desempeñado?

Si_____

No_____

9. ¿Tienen estabilidad laboral?

Si_____

No_____

10. ¿Se presta atención que se presta a las sugerencias que hace?

Si____

No____

12. ¿Sus jefes conocen su trabajo?

Si____

No____

13. ¿Esta satisfechos con los beneficios que le brinda la empresa?

Si____

No____

14. ¿Se le brinda algun tipo de capacitación?

Si____

No____

15. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la empresa?

--