

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EUROBUS S.A.

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia

SUSTENTATES

HUGO MANUEL QUESADA SOLÍS
LEONAR SANDÍ NAVARRO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, por haberme forjado en la persona que soy hoy, muchos de mis éxitos se los debo a ustedes y sin dudarlo éste es uno de ellos. Me educaron con valores y reglas claras, las cuales me ayudaron a cumplir mis metas.

Gracias mami y papi.

Manuel Quesada.

Dedico este trabajo final de graduación principalmente a mis padres, por su apoyo durante toda mi vida, gracias a ellos soy quien soy y el hecho de haber llegado hasta aquí se los debo a ellos.

Leonar Sandí.

Agradecimientos:

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a todos los profesores por la dedicación que nos tuvieron a lo largo de la carrera.

Agradezco a mis compañeros, en especial a Raquel Valerio, con quien realicé muchos de los proyectos y siempre me tuvo paciencia, a don Juan Carlos Soto por todo el apoyo y la confianza brindada y a mi familia.

A mis padres y hermanas, porque sin el apoyo de ellos no lo hubiera podido lograr.

Manuel Quesada.

En primer lugar, a Dios, por permitirme llegar hasta aquí y brindarme los medios necesarios para poder concluir todo este proceso.

En segundo lugar, a mis padres, mi hermana y Meyling por estar siempre conmigo y darme el apoyo en cada uno de los momentos que más necesité, sin ellos hubiese sido difícil alcanzar este logro.

Agradezco también, a mis profesores por todo lo compartido, por su dedicación y a mis compañeros por el apoyo y los momentos que pasamos.

Leonar Sandí.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

Dr. Orlando Arrieta Orozco

**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**

Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas

Profesor Guía

M.A.E. José Manuel Arias Porras

Lector

M.B.A. Javier Ortíz González

Lector

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza

Director

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Hugo Manuel Quesada Solís

Leonar Sandí Navarro

Sustentantes

Tabla de Contenidos

| | |
|--|------|
| Portada | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Hoja de Aprobación..... | iv |
| Tabla de contenidos..... | v |
| Resumen..... | viii |
| Lista de Tablas..... | ix |
| Lista de Ilustraciones. | x |
| Introducción | 1 |
| Diseño de la propuesta. | 3 |
| Justificación..... | 3 |
| Alcance..... | 4 |
| Limitaciones..... | 4 |
| Objetivos. | 5 |
| Objetivo General. | 5 |
| Objetivos específicos. | 5 |
| Capítulo 1. Perspectivas teóricas de la estrategia y planeación estratégica..... | 6 |
| 1.1. Antecedentes..... | 6 |
| 1.2. Estrategia..... | 7 |
| 1.2.1. Tipos de estrategia..... | 8 |
| 1.2.2. ¿Cómo hacer que la estrategia no falle?..... | 10 |
| 1.3. Planeación estratégica..... | 11 |
| 1.3.1. ¿Cómo hacer un plan estratégico?..... | 13 |
| 1.4. Métodos de análisis. | 16 |
| 1.4.1. Análisis FODA. | 16 |
| 1.4.2. Análisis de las fuerzas de Porter..... | 18 |
| 1.5. Importancia de un plan estratégico en la organización..... | 19 |

| | |
|---|----|
| Capítulo 2. La empresa EUROBUS S.A., y el mercado dónde compete..... | 21 |
| 2.1. Antecedentes..... | 21 |
| 2.2. Descripción de la empresa EUROBUS S.A..... | 23 |
| 2.2.1. Reseña histórica. | 23 |
| 2.2.2. Ubicación geográfica..... | 24 |
| 2.2.3. Situación actual de la empresa. | 24 |
| 2.2.4. Organigrama de la empresa. | 25 |
| 2.2.5. Principales áreas de la empresa. | 27 |
| 2.3. Condiciones del mercado en la actualidad. | 29 |
| Capítulo 3. Análisis de la empresa EUROBUS S.A. | 32 |
| 3.1. Análisis de la estrategia interna de la empresa..... | 32 |
| 3.1.1. Misión..... | 32 |
| 3.1.2. Visión..... | 34 |
| 3.1.3. Valores y cultura organizacional..... | 35 |
| 3.1.4. Colaboradores y estructura organizacional. | 35 |
| 3.1.5. Mercadeo de la empresa..... | 36 |
| 3.1.6. Política de la empresa..... | 37 |
| 3.2. Análisis del mercado en el que se encuentra la empresa. | 37 |
| 3.3. Métodos de análisis. | 38 |
| 3.3.1. Utilización de recursos y capacidades..... | 38 |
| 3.3.2. Análisis FODA. | 40 |
| 3.3.3. Análisis de fuerzas de Porter..... | 44 |
| 3.4. Análisis financiero de la empresa. | 48 |
| 3.4.1. Participación del mercado | 48 |
| 3.4.2. Ventas | 51 |
| 3.4.3. Rotación del personal | 54 |
| 3.5. Encuesta de servicio post-venta. | 55 |
| Capítulo 4. Propuesta de plan estratégico para la empresa EUROBUS S.A. | 57 |
| 4.1. Objetivo de la propuesta de plan estratégico..... | 57 |
| 4.2. Propuesta de misión..... | 57 |
| 4.3. Propuesta de visión. | 58 |
| 4.4. Objetivos estratégicos. | 59 |

| | |
|---|----|
| 4.4.1. Área de servicio al cliente. | 59 |
| 4.4.2. Área de capacidades de los colaboradores. | 64 |
| 4.4.3. Área de operaciones internas y procesos. | 67 |
| 4.4.4. Área financiera y ventas..... | 71 |
| 4.5. Indicadores para medir los avances. | 75 |
| 4.6. Mapa estratégico. | 78 |
| Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones. | 80 |
| Recomendaciones..... | 80 |
| Conclusiones. | 81 |
| Referencias bibliográficas. | 82 |
| Anexos. | 85 |
| Anexo 1. Fotografías de la empresa EUROBUS S.A. | 85 |
| Anexo 2. Encuesta del servicio al cliente. | 88 |
| Anexo 3. Mapa estratégico para la propuesta. | 89 |

Resumen

La planeación estratégica permite a una compañía ser capaz de alcanzar los objetivos planteados por su alta gerencia. Para la creación de un plan estratégico se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y seguidamente, un análisis de ella y del medio que le rodee, de este modo enfocar los objetivos estratégicos en las áreas críticas de la organización y poder crear barreras que impidan a los competidores crecer más que nuestra compañía.

Con el presente proyecto se pone en práctica la teoría de la estrategia y la planificación estratégica, elaborando la propuesta de un plan estratégico para la empresa EUROBUS S.A. Esta compañía se dedica tanto, a la distribución de autobuses y camiones de las marcas Scania y Volkswagen, como, a prestar un servicio post venta de mantenimiento y venta de repuestos para las mismas marcas.

Dentro del mercado, EUROBUS S.A. se encuentra dentro de los puestos más altos en ventas a nivel nacional, pero en los últimos años han aparecido muchos nuevos competidores, los cuales han entrado a restar la participación de esta empresa dentro del mercado. Es por esto, sumado a que la compañía no posee una estrategia como tal, que surge la necesidad de crear un plan estratégico.

El documento está conformado por cinco capítulos. En el primero, se genera un marco teórico explicando los conceptos más importantes para entender qué es un plan estratégico. En el segundo, se realiza un diagnóstico de la empresa y el mercado en el que se encuentra. En el siguiente, basado en los capítulos anteriores, se realiza un análisis, para realizar la propuesta del plan, mediante objetivos estratégicos, un plan de acción e indicadores, los cuales forman parte del capítulo cuatro. Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Si bien la compañía EUROBUS S.A. permanece como líder en la actualidad, es recomendable que implemente dicho plan estratégico, con el fin de mejorar las áreas más críticas de la empresa.

Lista de Tablas.

| | |
|--|----|
| Tabla1. Matriz-FODA..... | 30 |
| Tabla 2. Cálculo de rotación de personal para la empresa Eurobus S.A..... | 66 |
| Tabla-3. Resumen área de Servicio al cliente..... | 74 |
| Tabla 4. Resumen área de capacidades de los colaboradores..... | 77 |
| Tabla 5. Resumen del área de procesos internos..... | 81 |
| Tabla 6. Resumen del área de Finanzas y Ventas..... | 85 |
| Tabla 7. Resumen de indicadores..... | 86 |

Lista de Ilustraciones.

| | |
|---|----|
| Figura 1. Pasos para crear un plan estratégico..... | 13 |
| Figura 2. Proceso de planeación estratégica. | 15 |
| Figura 3. Organigrama de EUROBUS S.A..... | 26 |
| Figura 4. Fuerzas de Porter. | 45 |
| Figura 5. Participación del mercado para camiones de enero a diciembre 2017 . | 49 |
| Figura 6. Participación del mercado para camiones de enero a diciembre 2018. | 49 |
| Figura 7. Participación del mercado para buses de enero a diciembre del 2017 . | 50 |
| Figura 8. Participación del mercado para buses de enero a diciembre del 2018 . | 51 |
| Figura 9. Comparación de ventas de camiones entre los años 2017 y 2018..... | 52 |
| Figura 10. Comparación de ventas de autobuses entre los años 2017 y 2018.... | 53 |
| Figura 11. Venta de repuestos y servicios de mano de obra. | 54 |
| Figura 12. Indicadores de rendimiento estratégico..... | 76 |
| Figura 13. Mapa estratégico para la empresa EUROBUS S.A..... | 78 |

Introducción

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere”.

Sun Tzu, fue un estratega militar chino que hace casi dos mil quinientos años escribió un libro llamado El Arte de la Guerra, a pesar de lo antiguo que es, es utilizado para mostrar lo importante que es la estrategia en un medio competitivo, como lo es la guerra, saber cuándo y cómo atacar para lograr la meta propuesta, estas, en el ámbito comercial, representan decisiones que le agregan valor a un gerente a la hora de desempeñar su labor.

En la actualidad nos encontramos inmersos en un ambiente gerencial variable y con un entorno ferozmente competitivo, estas características han convertido la forma de pensar de los gerentes, porque ya no se debe pensar únicamente en cómo nos encontramos económicamente en este momento, si no hay que pensar en qué debemos mejorar para poder mantenerse constante a lo largo de los años o mejor aún, para crecer cada año más, es por esto que las empresas definen en su visión, misión, valores y objetivos, cómo y por qué fin es desempeñan sus labores como lo hacen. En resumen, a esto es lo que se le conoce como estrategia.

En este documento se detalla de forma breve y concisa la manera en la que se lleva a cabo el proyecto, el cual consiste en generar la propuesta de un plan estratégico para la empresa de venta de buses, repuestos y soporte postventa, EUROBUS S.A. con el fin de colaborar con esta en la obtención de sus metas a corto y a largo plazo, mediante una serie de ideas, contempladas en los

objetivos estratégicos, los cuales serán utilizados para responder la pregunta, ¿cómo llegamos a cumplir el propósito de la empresa?

Es importante mencionar que, para medir el funcionamiento de este plan estratégico, también serán propuestos varios indicadores que permitirán el seguimiento de los objetivos planteados por parte de los miembros de la empresa.

Hoy, la empresa en cuestión, no cuenta con un área encargada de planificar la estrategia. La manera en la que es gestionada la empresa consiste en la clásica administración, donde el gerente toma las decisiones en el momento que se requieren, estas son transmitidas hacia las demás áreas, sea taller, repuestos, ventas comerciales o finanzas, además, cabe mencionar que no existe un canal adecuado que transmita la información. La forma en la que se maneja la documentación, sectores operativos como el taller y el almacén, serán piezas claves para el proyecto, áreas que permitirán cierto grado de libertad para innovar y utilizar la creatividad de los integrantes.

El tema de estrategia es de suma importancia en una empresa porque permite a la organización realizar sus labores de forma ordenada, con un horizonte claro en la consecución de sus objetivos, por lo que su conocimiento es de suma importancia para un gerente. Esto, sumado a que fue cubierto de buena manera en el programa de posgrado, motivó a los participantes a desarrollar su proyecto en esta área y por lo mencionado en el párrafo anterior, a seleccionar la empresa EUROBUS S.A., para desempeñarlo y brindarle un apoyo, mediante la generación de un plan estratégico que les funcione como guía para lograr sus objetivos y mejorar la forma en la que realizan sus labores.

Diseño de la propuesta.

Justificación.

La manera en la que se gestionan las empresas ha ido cambiando en las últimas décadas, que data desde la globalización y la conocida tercera revolución industrial o revolución tecnológica. Como consecuencia, hoy las empresas están inmersas en una dinámica sumamente competitiva en la cual algunos factores de éxito son el tiempo de respuesta y el mejoramiento de sus procesos operativos a través del uso de tecnología. Otro aspecto determinante para lograr sus objetivos, está relacionado con la manera en la que trabajan o se sienten sus colaboradores, cómo son sus procesos operativos y logísticos y principalmente, cómo se gestiona la relación con los clientes.

Con este proyecto, los integrantes, queremos contribuir con la gestión de la empresa EUROBUS S.A., que, aunque es pequeña en capital humano, posee una gran cantidad de labores y se encuentra en un mercado sumamente competitivo, en el cual existen muchas marcas y está en crecimiento debido al ingreso nuevos competidores asiáticos.

La empresa en sí, según sus colaboradores, posee muchos puntos de mejora, como el área operativa y el manejo de inventarios y logística, además, no existe un canal que comunique de una forma adecuada las decisiones que fueron tomadas por parte de la gerencia a las demás áreas. Es por esto que queremos explotar esas áreas, creando de esta manera una serie de propuestas estratégicas para mejorar y mantener la posición de la empresa en el mercado, pensando en que, al mejorar la relación con los colaboradores, estos no pensarán en dejar la compañía y proveerán un mejor servicio a los clientes, aspecto que podría verse reflejado en mayores ganancias; además, mejorando los procesos operativos y logísticos, se logrará un excelente servicio hacia el cliente y por consecuencia, se obtiene una mayor fidelidad de este hacia la empresa, sin importar si son clientes nuevos o de la cartera que ya se posee.

Por consecuencia, es que vemos necesario realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa en cuestión, de manera que desarrollaremos un estudio para diagnosticar la situación actual de la empresa, y a partir de este insumo proponer aspectos de mejora en donde se dictaminen carencias y de fortalecimiento donde se encuentren fortalezas. No queremos plantear únicamente la identificación de los puntos de mejora que tiene la empresa, sino realizar un análisis a través de esta identificación y proponer la implementación de estrategias que brinden un valor agregado a EUROBUS S.A.

Alcance.

El alcance de este proyecto es elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa EUROBUS S.A., la cual le ayude a la gerencia como guía para el mejoramiento de la gestión para los distintos departamentos con los que cuenta dicha compañía.

El desarrollo del proyecto incluye una revisión interna de la empresa, en donde se tomará en consideración la misión, visión, objetivos y demás información relevante para proponer un mapa estratégico, el cual contendrá las propuestas de mejora para la gestión y seguidamente se pueda realizar un plan estratégico, el cual se utilizará como herramienta para la toma de decisiones en la organización.

A partir de este punto, queda a criterio de la empresa si implementan la propuesta del plan estratégico, pero se pretende que sea una herramienta útil para la empresa, la cual le ayudará a una efectiva toma de decisiones.

Limitaciones

Debido a que la empresa se encuentra anuente a compartir toda la información y nos ha abierto las puertas para que realicemos las visitas necesarias es que únicamente contamos con la limitación de que, de acuerdo con el plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, se dispone de 2 cuatrimestres para realizar este

proyecto, por lo que la extensión del proyecto se rige por ese tiempo. Por tanto, sólo se realizará la propuesta del proyecto, pero no se elaborará una propuesta para su implementación.

Objetivos.

Objetivo General.

- Diseñar un plan estratégico que funcione como guía para el mejoramiento de la gestión en las diferentes áreas de la empresa EUROBUS S.A., tomando en cuenta las áreas de gestión humana, operativa y servicio al cliente.

Objetivos específicos.

- Realizar una investigación de fuentes bibliográficas para conceptualizar teóricamente lo que es una estrategia y un plan estratégico.
- Llevar a cabo una revisión interna de la empresa, teniendo como ejes de análisis la misión, visión y los objetivos.
- Proponer un plan estratégico, mediante el cual se puedan solventar las necesidades de la empresa analizadas en la presente investigación a través de una herramienta para la toma de decisiones en la organización.
- Crear un cronograma de acción y un modelo de medición del cumplimiento de las ideas propuestas, a través de los indicadores necesarios para este fin.
- Presentar las conclusiones de la investigación y plantear recomendaciones acordes a los resultados obtenidos.

Capítulo 1. Perspectivas teóricas de la estrategia y planeación estratégica.

La estrategia es de suma importancia para que una empresa sea exitosa, aún más, en un entorno tan competitivo como en el que nos encontramos, dónde crear eso que nos diferencia de los demás es lo único que importa. Es por eso que crear una buena estrategia que nos guíe en la obtención de una ventaja competitiva se convierte hoy hasta en la tarea de un área dentro de las más importantes empresas del globo.

En esta primera sección del proyecto se presentarán las principales definiciones y citas bibliográficas utilizadas y necesarias para poder entender y alcanzar los objetivos deseados con el presente trabajo.

1.1. Antecedentes.

El concepto de estrategia se utiliza en casi todos los ámbitos que conocemos, desde un general guiando a su ejército en campo enemigo o un político en su campaña política o un gerente manejando su organización. En todos los casos mencionados, se utiliza la estrategia para alcanzar el objetivo deseado, ya sea, ganar la guerra con la mínima de bajas, ganar las elecciones u obtener mayores ganancias que el trimestre pasado.

Desde antes de Cristo este término era utilizado, fue un general de guerra llamado Sun Tzu quien escribió un libro sobre estrategia militar con el nombre de El Arte de la Guerra. A pesar de ser bibliografía de guerra, esta obra se ha convertido en referencia y consulta obligatoria en clases de estrategia para gerentes, debido a su relación con temas de toma de decisiones para alcanzar objetivos y vencer a la competencia.

Es posible que el término estrategia empezó a utilizarse como parte del vocabulario en economía en 1944 cuando el matemático de apellido Neumann y el economista Morgenstern publicaron el libro "*Theory of Games and Economic Behavior*", en el cual se explica la famosa Teoría de los juegos, basado en dos

tipos de juegos, los cooperativos, dónde se pueden llevar a cabo coaliciones y los no cooperativos, donde no se pudieron realizar coaliciones (Martínez, 2005).

En 1962 empieza a ser un concepto aplicado a gerencia y es por Alfred Chandler y Keneth Andrews, quienes suman a este concepto la importancia de otros valores no necesariamente económicos, como la solidaridad humana, la sostenibilidad ambiental, entre otros, para usar como parte de la estrategia (Ronda, 2002).

Junto con ellos, han existido muchos más estudiosos del tema, por ejemplo, Michael Porter, catedrático de Harvard y una autoridad mundial en el campo de la estrategia, en sus múltiples publicaciones ha investigado sobre tipos de estrategias, la creación de ventajas competitivas y también de medios para la evaluación o análisis de estrategias.

A continuación, se analizará más a fondo el término estrategia y cómo es este utilizado en las empresas.

1.2. Estrategia.

El término estrategia es proveniente de la combinación de dos palabras griegas, Stratos (ejército) y agein (guía, dirigir), al fusionar ambas se obtendría algo similar a guía de ejército (Contreras, 2013).

Buscando una definición en el Diccionario de la Real Academia Española resulta como el *arte de dirigir las operaciones militares* o matemáticamente lo define como un *proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*. Este término, aunque siempre se relacionó con el ámbito militar, se puede utilizar en casi todas las áreas, debido a que en sus definiciones aparece repetidamente la palabra guía, con lo que se puede relacionar la estrategia como un medio que nos guía a obtener un resultado.

De la misma manera que Sun Tzu, muchos otros generales hablaron de estrategia, todos dando a entender que en una guerra vencer es lo más

importante, pero en una buena forma, sin pelear, lograr someter al enemigo, ganando desde la mesa sin tener que llegar a la batalla (Contreras, 2013).

Según Michael Porter en *¿Qué es la estrategia?*, dice que la estrategia es hacer algo que me diferencie de los demás para obtener mejores resultados (Porter, 1996). Es un término siempre relacionado con ambientes competitivos y, continuando con Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*, nos dice que estrategia es buscar lo que nos haga diferente de los demás y explotarlo, basado en esto crea las estrategias genéricas, las que consisten en competir por precio o por diferenciación (Porter, 1991).

El historiador económico Alfred Chandler Jr., en su libro *Strategy and structure*, define estrategia como, la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Chandler, 1970).

Peter Drucker, por su parte, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer *¿qué es nuestro negocio?* y, *¿qué debería ser?* Además, dice que, toda organización opera a partir de un conjunto de hipótesis. La estrategia lleva esta teoría del negocio a la práctica, y su propósito es que una organización alcance los resultados deseados en un ambiente impredecible. En otras palabras, le permite ser intencionalmente oportunista (Drucker, 2007).

Tratando de fusionar todos los conceptos mencionados anteriormente, se podría concluir que la estrategia es una guía que permite obtener los objetivos propuestos mediante la manera más sencilla, pero para esto es importante saber qué es lo que queremos, cuándo y cómo, sin dejar de lado, saber qué es lo que somos, qué es lo que tenemos y podemos hacer, al combinar todos esos factores, buscar qué es lo que nos puede diferenciar de los demás.

1.2.1. Tipos de estrategia.

Existen varias maneras de afrontar el tema de estrategia dentro de las empresas, para interés del proyecto se mencionarán principalmente dos, esto

debido a que son las mejores cubiertas en el programa de posgrado, estas son, la que utiliza la teoría de los recursos y capacidades y otro el uso de las enseñanzas de Michael Porter en la Ventaja Competitiva. A continuación, se presentará una breve descripción sobre estas.

Empezando con la Teoría de los recursos y capacidades, según Sáez de Viteri, esta teoría estudia las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva, donde un recurso son los activos de los que dispone una empresa, sean tangibles o intangibles, por ejemplo, el recurso humano o una marca muy conocida. Como capacidad se entiende la forma en que se utilizan y gestionan los recursos, es decir, la habilidad de combinarlos (Viteri, 2000). Por lo tanto, según esta teoría, es importante realizar una revisión a lo interno, conocer la empresa y mediante esto analizar cómo explotar lo que se tiene y convertirlo en una ventaja competitiva.

Esta teoría se enfatiza más en la eficiencia de la organización para desarrollar la ventaja competitiva con lo que posee. Viteri, hace una combinación de factores como la visión, misión y objetivos (lo que quiere hacer la empresa), recursos (lo que es y sabe hacer), capacidades (lo que es capaz de hacer) y la gestión de generadores de valor y dice que sin estos componentes o sin conocerlos no se puede hacer una estrategia.

La teoría de la estrategia genérica de Porter, presenta tres opciones de estrategia, liderazgo de costos, diferenciación o enfoque. La primera, se basa en manejar costos de operación por debajo de los demás y así poder vender a precios menores, esto lo puede lograr mediante integración vertical, horizontal o con alianzas estratégicas con proveedores. La segunda, es buscar ser diferente, utilizando creatividad e innovación. La última, es encontrar un nicho dentro del cual puede competir y enfocarse en ese, este se combina con los anteriores, es decir, existe enfoque de costo y enfoque de diferenciación, la diferencia de este con los anteriores es que su entorno meta es más pequeño (Porter, 2001).

Estos dos mecanismos, sumados a el análisis de las fuerzas de Porter y la matriz de estrategia FODA, estos últimos dos serán explicados más adelante por que constituirán la base para la propuesta de plan estratégico de este proyecto.

1.2.2. ¿Cómo hacer que la estrategia no falle?

Los doctores Robert Kaplan y David Norton exponen en su libro *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, seis pasos que pueden ser utilizados para manejar y controlar una estrategia, tema que es realmente muy importante para que la estrategia se convierta parte de la organización y no únicamente sean ideas que se escribieron en una hoja. Brendan Marr, nos presenta un resumen de estas seis etapas y son las siguientes:

1. Desarrollar la estrategia, es importante saber quiénes somos y hacia dónde queremos llegar, para esto se debe revisar y analizar la empresa, de este modo conocer cuál es nuestro puesto dentro del mercado.
2. Traducir la estrategia, en esta etapa es dónde la estrategia se convierte en algo palpable, se construyen los mapas estratégicos, se crean las líneas que forman los objetivos de los planes estratégicos y lo más importante, se forma el plan de acción con sus medidores y se indica quién debe encargarse de cada labor.
3. Alinear la organización a la estrategia, es la fase dónde se motivan a los colaboradores a formar parte de la estrategia, ellos, deben conocer las ventajas e importancia para alcanzar los objetivos previstos, de este modo, se sentirán pieza importante y sabrán qué deben hacer.
4. Plan operacional, es importante saber de qué manera se pueden combinar las estrategias planteadas con los planes de operaciones y además, incluir mejoras y procesos estratégicos para no dejar de lado la parte que genera la utilidad de la empresa.

5. Monitoreo y aprendizaje, ya en esta etapa se encuentra avanzada la implementación de la estrategia, se revisan y analizan los indicadores, para concluir cuáles han sido los efectos que han generado los cambios que ha tenido la organización. Simultáneamente, se puede analizar en lo que se ha fallado y utilizar el aprendizaje obtenido para actuar de una manera distinta y esta vez no fallar.
6. Pruebas y adaptación, la estrategia debe ser revisada y actualizada, es por esto la importancia de esta etapa, si la estrategia no funciona debe cambiarse y adaptarse de una manera que sí funcione dentro de la organización, en este momento, iniciaría nuevamente el ciclo, con la primera etapa, hasta que la estrategia dé los resultados deseados (Marr).

Como se observa en esta serie de etapas, la segunda etapa es una de las de mayor importancia, ya que, a partir de esta, es cuando la organización empieza a conocer y saber cuál es su puesto dentro de la estrategia, además conocen los objetivos planteados a corto o mediano plazo que, por lo general, constituyen la base de los objetivos a largo plazo, esto, principalmente, mediante la creación de planes estratégicos.

1.3. Planeación estratégica.

“¿Qué sentido tiene correr si no vas en el camino adecuado?” Proverbio.

Como todo viaje posee señales que le permiten llegar al conductor al destino que desea, sin perderse y no gastar de más o fallar en el intento, es decir, de una manera eficiente y precisa, de la misma manera, toda organización necesita crear un horizonte, el cual le funcione como guía para saber lo que tiene que hacer para alcanzar sus metas, este horizonte, puede ser formado por un conjunto de reglas o normas para seguir el camino hacia el objetivo propuesto, ya sea a corto o largo plazo, esto es lo que intenta un plan estratégico, servir de guía, mediante la utilización de estrategias.

Ezequiel Ander-Egg define la planeación formal como la forma de incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos (Ander-Egg, 1995). Por lo tanto, si se fusiona este concepto con el de estrategia, la planificación estratégica, consiste en un método que permite ver de manera ordenada las metas propuestas por la organización, las cuales se logran alcanzar mediante una serie de objetivos estratégicos.

Estos objetivos estratégicos, según Fred David son los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente (David, 2008). Por lo tanto, la estrategia es la manera en la que obtenemos los objetivos propuestos para alcanzar la meta.

Según Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, estos combinados a experiencias y datos, proveen la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente (Steiner, 1995). Con la creación de objetivos estratégicos, se construye la ruta a seguir para aprovechar esas oportunidades y alcanzar las metas.

A manera de conclusión de la presente sección, Graham Kenny expone cuatro importantes factores, como los de mayor importancia a la hora de crear un plan estratégico, estos se enumerarán a continuación.

- 1- Se debe pensar en el plan como una herramienta de guía, no como un sistema de control;
- 2- Hay que buscar desacuerdos y observar hacia el futuro, así se obtiene un medio que sirva para aprovechar el cambio, donde todo se encuentre claro para cada uno de los miembros interesados-
- 3- Enfóquese en la organización y en las partes interesadas que son la clave, es importante que la estrategia que se utilice, tome en cuenta a

cada una de las partes de la organización, permitiendo un enlace claro entre ellas.

- 4- Asuma que el plan es un trabajo en marcha, un plan estratégico consiste en ideas vivas, que deben de ir cambiando y actualizando en la marcha, sobre todo en un ambiente tan variable, como el presente (Kenny, 2017).

1.3.1. ¿Cómo hacer un plan estratégico?

Dependiendo de los autores que se consulten, existen muchas maneras para elaborar un plan estratégico, aunque en cierto modo todos siguen la misma línea, y al final, cumplen el mismo objetivo de construir la guía para que la compañía alcance los objetivos propuestos, esto basado en lo descrito anteriormente.

Freddy Álvarez cita a Colin Gilligan dónde presenta una serie de fases que utiliza él en su libro como los pasos para crear un plan estratégico, estos los presenta en un diagrama como el siguiente.



Figura 1. Pasos para crear un plan estratégico (Álvarez, 2007).

La primera etapa consiste en realizar un diagnóstico y análisis de quién es la empresa, su participación en el mercado y cuál es su posición con respecto a la competencia. La siguiente fase, consiste en ver a futuro, en quién nos queremos convertir, en esta fase, creamos los objetivos para alcanzar esa meta. En la tercera etapa, revisamos cuáles son los medios, de los que poseemos, nos servirán para cumplir cada uno de los objetivos propuestos en la etapa anterior (Álvarez, 2007).

En la cuarta fase, según los medios que tenemos, analizamos cuál de todas las alternativas es la que se nos facilita para obtener los resultados planteados en la fase 2. La última fase es muy importante, porque en esta asignamos nuestros recursos para la obtención de los resultados, se crea el plan de acción y los mecanismos de revisión y de este modo se facilita la revisión de la estrategia utilizada (Álvarez, 2007).

Es importante mencionar, como se ha hecho reiteradamente en este documento, el proceso de planificación es un ciclo, nunca debe detenerse, si la estrategia no funciona, se debe mejorar, según los resultados dados en una fase de evaluación y sí funciona, debe ser mejorada y actualizada, para alcanzar objetivos mejores.

De forma más específica, también se pueden analizar esas fases de una manera más desmenuzada, un ejemplo lo presenta Luis Pimental en su artículo, él presenta tres etapas primordiales para poder crear un plan estratégico las cuales son, hacer un diagnóstico de la situación actual, para esto solicita identificar a los clientes externos (clientes, proveedores y demás interesados) y conocer sus demandas, además identificar a los clientes internos (miembros de la organización) y determinar sus demandas, conociendo y satisfaciendo sus necesidades, habrá motivación dentro de la organización, esto permite que desempeñen sus labores de una manera más ágil y mejor (Pimentel, 1999).

La segunda etapa es realizar un análisis interno, conocer sus fortalezas y debilidades, de este modo saber en qué áreas se debe invertir. Por último, la

tercera fase consiste en efectuar un análisis externo, con este análisis se puede conocer cuáles pueden ser los canales para obtener una mejor posición en el mercado (Pimentel, 1999). En estas dos etapas realizar un análisis FODA es de suma importancia, esto porque nos permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, factores que son tanto internos como externos.

Luego de esas tres etapas es que viene el proceso, dónde se crea la misión, la visión, los valores corporativos, ya para este momento se sabe quiénes somos y qué queremos alcanzar, seguidamente, se procede a construir el plan, planteando los objetivos estratégicos, los cuales funcionan como guía para alcanzar los resultados planteados (Pimentel, 1999).

A continuación, se muestra un diagrama en el que se puede observar con mayor detalle el proceso de planeación estratégica.

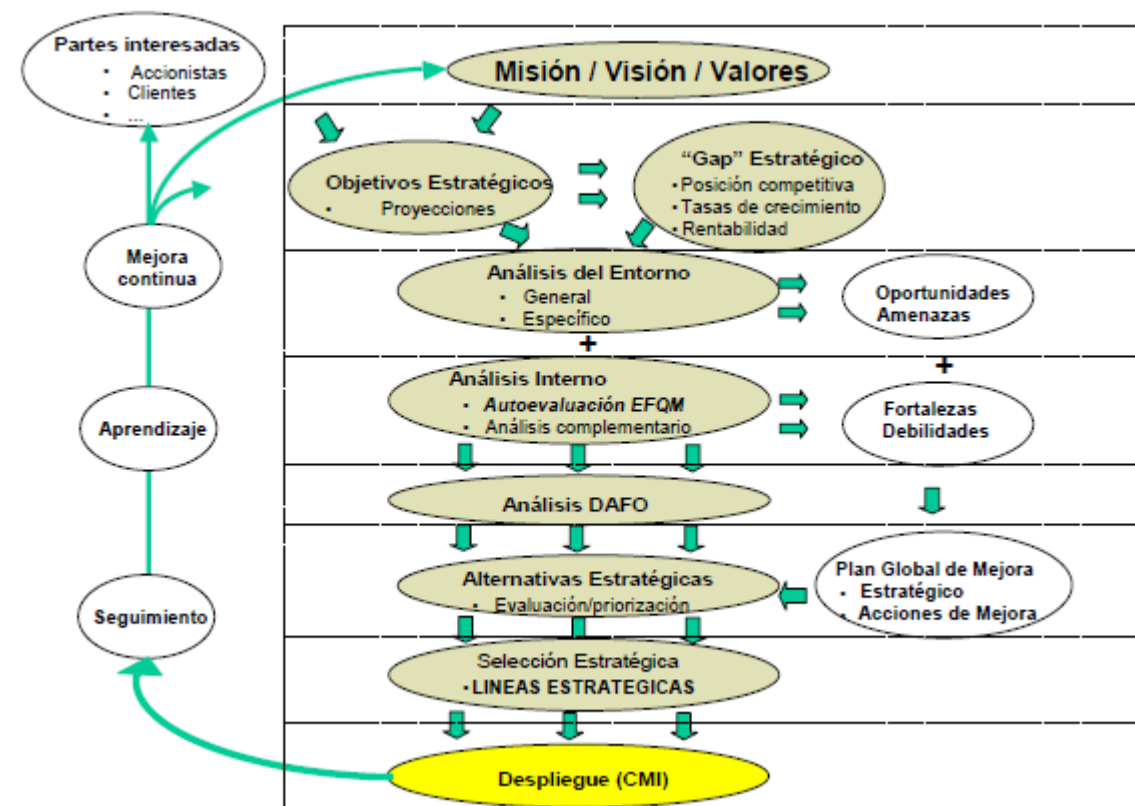


Figura 2. Proceso de planeación estratégica. (Fundación Universidad Empresa)

En la figura anterior se posee un sistema más desmenuzado para la creación de un plan estratégico, el cual inicia con la creación o revisión de las tres columnas base de toda organización, la misión, visión y valores, luego se procede a proyectar lo que ya se conoce de la empresa, buscando lo que se desea, pero para esto se debe analizar primero el entorno y la estructura y funcionamiento de la empresa, mediante, por ejemplo, el FODA.

Es importante generar también alternativas estratégicas, las cuales servirán para reducir las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y desarrollar nuevas oportunidades para el mercado. La importancia de estas alternativas reside en que, luego se pueden escoger las que mejor se adapten a lo deseado y las seleccionadas se convertirán en las líneas estratégicas que funcionarán como guías para la consecución de los objetivos estratégicos.

En la figura 2, también se observan fases como las de seguimiento y aprendizaje, la planificación es de no terminar y siempre debe actualizarse, buscando mejores y nuevas estrategias, para así alcanzar nuevos objetivos y nuevos mercados.

1.4. Métodos de análisis.

Existen diversos tipos de análisis que funcionan como base para la elaboración de estrategias para la consecución de una ventaja competitiva, entre ellos se pueden citar el PESTEL, FODA y el de las fuerzas de Porter. En el presente proyecto se utilizarán las dos últimas para la creación de la propuesta de plan estratégico, siendo estos los más estudiados en el programa de posgrado y los de mejor conocimiento por las partes interesadas.

1.4.1. Análisis FODA.

El FODA es un método que permite realizar un análisis interno y externo de la organización, sus resultados pueden ser utilizados como base para la construcción de un plan estratégico. Este, utiliza cuatro variables para su análisis, dos se encargan de darnos una perspectiva del funcionamiento interno

de la empresa y los otros dos restantes analizan el entorno, estas son las siguientes.

- Internos:
 - Fortalezas, indica lo que hace competente a la organización
 - Debilidades, analiza las carencias o deficiencias de esta.
- Externos:
 - Oportunidades, qué hay en el entorno y puede ser aprovechado para generar ventajas
 - Amenazas, lo que en el entorno puede impedir el crecimiento de la organización (Ramírez, 2009).

George Steiner utiliza estos cuatro factores como medios para conseguir la estrategia como parte de un plan estratégico diciendo que, la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual escoger (Steiner, 1995).

El análisis FODA constituye la base sobre la cual elaborar un plan estratégico, ya que permite conocer, qué recursos, benefician a la empresa, o de cuáles esta carece, de este modo conocer en cuáles se debe invertir y con el análisis externo, saber cómo se puede expandir el negocio.

Mediante el FODA, también logramos obtener una matriz estratégica que genera gran valor al planificador estratégico, ya que permite analizar de forma más detallada cuáles son los posibles caminos a seguir según lo obtenido con este. Fred David, nos presenta este ejemplo en su libro la Gerencia estratégica.

Tabla1. Matriz FODA. (David, 1997).

| | Fortalezas (lista de fortalezas) | Debilidades (lista de debilidades) |
|--|---|---|
| Oportunidades (lista de oportunidades) | Estrategias FO (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades) | Estrategias DO (Vencer debilidades aprovechando oportunidades) |
| Amenazas (lista de amenazas) | Estrategias FA (Uso de fortalezas para evitar las amenazas) | Estrategias DA (Reducir las debilidades y evitar las amenazas) |

Como se observa en la tabla anterior, el FODA nos permite guiar nuestra estrategia en la búsqueda de objetivos sean defensivos u ofensivos, conociendo simplemente estos cuatro simples factores. Por lo que a los integrantes nos parece una herramienta muy importante para la creación de la propuesta, ya que es un grandioso método para realizar un diagnóstico y análisis, pero también constituye una herramienta para crear estrategias enfocadas.

1.4.2. Análisis de las fuerzas de Porter.

El profesor Michael Porter diseñó un sistema en el cual mediante la identificación de cuatro pilares se podía analizar cómo se encontraba la empresa dentro de una rivalidad competitiva, si se encontraba perdiendo o estaba ganando o si estaba pronto a ser derrotada.

Este sistema le genera gran valor al gerente en cuanto a la toma de decisiones, sobre todo en el entorno globalizado y tan competente donde nos encontramos, en el cual cada vez existen más opciones, esta variedad provoca que los consumidores se tornen más exigentes y piensen en acudir por productos sustitutos o a la competencia.

Con el análisis de Porter, se logra anticipar al competidor, ya que permite la creación de estrategias para generar una ventaja competitiva, antes de que estos logren actuar o previendo que ingresen nuevos competidores. Su importancia reside en que provee una visión a futuro del entorno y esto combinado con un poco de creatividad e innovación se convierte en una herramienta para crear una estrategia y así obtener los resultados deseados.

Haciendo un breve resumen de lo publicado por Michael Porter en, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, estas serían las cinco fuerzas.

- Amenaza de nuevos entrantes: es importante saber cómo actuar si existen nuevos competidores, por lo que se debe buscar la manera de construir una organización que soporte esta presión o barreras de entrada a nuevos entrantes.
- Poder de los clientes: tener clientes satisfechos es algo necesario para poder seguir creciendo, por lo que invertir en temas de calidad, eficiencia, eficacia, siempre es importante.
- Poder de los proveedores: del mismo modo que con los clientes, es importante manejar una sana relación con los proveedores, de este modo, no se tendrán problemas para obtener la materia prima para el producto.
- Nuevos sustitutos: es siempre necesario ir un paso delante que nuestros competidores y revisar si nuestro producto se puede sustituir y si es así, cerrarle la entrada o producirlo, sería un paso adelante.
- Rivalidad con los competidores existentes: crear la ventaja competitiva o analizar la organización en busca de una estrategia que nos represente, sean costos o diferenciación es trascendental para vencer esta rivalidad.

1.5. Importancia de un plan estratégico en la organización.

Un plan estratégico es de vital importancia en una organización, esto debido a que con su existencia se tiene claro el propósito de la empresa y lo que se

desea lograr, además, si los objetivos estratégicos que se planearon son los adecuados, se tiene también el cómo llegar a ese propósito. Al final, un plan estratégico es una guía, que cada gerente, administrador o jefe de área tiene a su disposición, para saber qué debe hacer para lograr su propósito.

La creación de este plan nos presenta en resumen la meta y el cómo llegar hacia ella, con esto mejora el desempeño, ya que se pueden anticipar las acciones que se realizarán en el futuro, de este modo, se distribuyen los recursos necesarios de forma eficiente y eficaz, con esto se logra actuar de una manera más precisa, conociendo a dónde se va y cómo se llegará hacia ese punto.

Como se mencionó anteriormente, una de las primeras etapas para la creación de un plan estratégico consiste en saber quiénes somos, esto le permite a muchos gerentes conocer la organización de una manera más a fondo, dando como resultado, mejores canales comunicación, mejor desenvolvimiento, generando una mejor administración de esta, unificando las áreas de la empresa en una visión compartida (Pimentel, 1999).

Capítulo 2. La empresa EUROBUS S.A., y el mercado dónde compite.

En el presente capítulo se describirá la empresa EUROBUS S.A., y el mercado en el que se encuentra. Este iniciará con una breve descripción histórica de la industria automotriz en nuestro país.

Seguidamente, se dará un diagnóstico de la empresa EUROBUS S.A., donde se presentará su funcionamiento para de este modo ubicar a los lectores, de manera que sirva como introducción del siguiente capítulo.

Por último, se describirá cómo se encuentra en la actualidad el mercado en el que compite, mencionando las principales marcas y sus distribuidores.

2.1. Antecedentes.

A inicios del siglo XX se importó por primera vez un vehículo a nuestro país, este era de tipo automóvil para uso privado, generando una nueva opción de transporte, cuando las bestias y las carretas eran el principal medio de movilización de la época (Quesada, 2008).

Para esos años, nuestro país, era caracterizado por ser agroexportador, es decir, su principal economía estaba basada en la exportación de café y banano, es por esto que se requería de un medio que permitiera el transporte rápido y eficiente de estos productos, de esta manera se lograría agilizar el proceso de enviarlos al extranjero, los principales destinos eran países en crecimiento, como Gran Bretaña, Alemania, Francia y Estados Unidos. Esta situación trajo como consecuencia, que para la década del 1920 se importara el primer autocamión, en realidad era muy similar a los vehículos de uso personal, pero estaban diseñados para cargar peso, por lo que en nuestro país se dedicaron para transporte de personas y mercancías (Quesada, 2008).

Con la aparición de los beneficios de café y la creación de nuevos empleos en zonas centrales, surge una nueva necesidad y es la de la movilización de las personas, fue en este momento en el que se empezó a pensar en invertir en el transporte público.

La primera importación se da casi con la llegada de las primeras familias alemanas al país en la década de los 20, siendo el viaje en “cazadora” inaugurado el 15 de mayo de 1921, este era propiedad de un alemán de nombre Agaton Lutz y un costarricense Juan Revilla (Portilla, 2016). Pero es para la década de los 40 cuando el negocio de los buses empieza a proliferar en nuestro país, causando que la importación de los buses conocidos como cazadoras, empezara a crecer. Es a mediados de la década de los 50, cuando la industria de los buses se consolida (Portilla, 2016).

Es importante mencionar que únicamente el chasis de las “cazadoras” era importado, este venía desarmado en pequeños contenedores; lo demás, se fabricaba en nuestro país y el ensamblaje era realizado por los talleres de las compañías o privados. Como dato curioso, la carrocería se fabricaba principalmente, en madera y algunos detalles en metal (Portilla, 2016).

La empresa que poseía la ruta de Coronado en esa época, era la que tenía más transportes de este tipo y la que poseía el taller más grande y especializado de la época (Portilla, 2016).

A partir de la década de los 60, buses similares a los que vemos en la actualidad se empiezan a ensamblar en el país, estos son construidos en su totalidad con materiales metálicos. Este paso se dio principalmente porque este material les fue más fácil de trabajar y el costo de fabricación de las piezas era más bajo (Portilla, 2016). Varios talleres mecánicos en el país fabricaron carrocerías para autobuses, tal es el caso de EXPLOBUS y Taller Industrial Sanabria, este último se mantiene desde la época de las cazadoras.

Hoy, existen muchas marcas de autobuses representadas en nuestro país por agencias, por ejemplo, Daewoo Bus Costa Rica, Autostar Costa Rica, Matra y EUROBUS. Algunas de ellas están buscando la manera de crecer y no se quedan únicamente con la distribución a nivel país, si no que están intentado exportar vehículos ensamblados en Costa Rica a otras partes del continente. La tecnología avanza y el mercado cambia, es por esto que siempre hay oportunidades de mejora y de crecimiento.

2.2. Descripción de la empresa EUROBUS S.A.

Antes de iniciar un análisis interno de la empresa, es importante conocer un poco de su historia y funcionamiento, por lo que se realizó una breve entrevista a un miembro de la organización. Dentro de la información que se solicitó se encuentra, la reseña histórica, la situación actual y un resumen de las principales áreas de la empresa. Además, en los anexos se encuentran varias fotos de la empresa y sus productos.

2.2.1. Reseña histórica.

En el año 1989 don Juan Carlos Soto, miembro de la compañía Empresarios Unidos Puntarenenses, realizó un viaje de negocios a Inglaterra, donde notó que en ese país se usaba mucho ómnibus de marca Scania, lo cual le llamó poderosamente la atención. Luego de informarse bien acerca de las referencias de la marca decidió a finales de ese mismo año realizar un viaje a Brasil para conocer la planta de Scania Latin America.

En febrero de 1990, don Juan Carlos importó para la venta los primeros seis buses de esta marca al país, formando de esta manera la empresa EUROBUS S.A., la cual se convertiría en la agencia que representaría oficialmente a Scania en Costa Rica.

Para el año 2001, luego de diez años de esfuerzo y trabajo, la compañía había crecido a tal punto que se tomó la decisión de comenzar a importar y representar otra marca europea como lo es Volkswagen, teniendo como principal razón que esta marca le permitía incursionar en el sector de autobuses urbanos, debido a su precio más económico y a la alta calidad que poseen estos vehículos. Luego, a mediados del 2008 se tomó la decisión de vender camiones de la marca Scania, tomando en cuenta la necesidad de muchos empresarios por tener dentro de su plantilla camiones de alta calidad y buen desempeño para los territorios nacionales, por las condiciones de trabajo en el

país, donde se transporta mucho material pesado y se ocupan motores de calidad para poder desempeñarse a lo largo del territorio nacional.

Gracias al trabajo intenso del personal de la empresa, así como al buen respaldo que ofrece EUROBUS S.A. a sus clientes, es que 28 años después de fundada, esta compañía ha acaparado aproximadamente el 40% del mercado nacional, además es reconocida como una de las empresas más sólidas y con mejor respaldo dentro del mercado de equipo pesado.

2.2.2. Ubicación geográfica.

La empresa EUROBUS S.A. cuenta con una única oficina en el país, la cual se encuentra ubicada en La Uruca, específicamente, doscientos metros Oeste y cien metros Norte del edificio de Migración.

2.2.3. Situación actual de la empresa.

EUROBUS S.A. es una empresa con amplia trayectoria en el mercado de autobuses en el país. La empresa se encarga de funcionar como agencia de servicios de las marcas de buses Scania y Volkswagen, brindando un soporte post venta a los clientes, de reparación y mantenimiento, además de ofrecer asistencia al cliente en cualquier necesidad que tenga con respecto al activo adquirido o por adquirir.

La empresa EUROBUS S.A. posee en la actualidad un equipo de profesionales con amplia experiencia en cada una de las áreas encomendadas, sea, taller mecánico o eléctrico, repuestos, ventas, mercadeo o finanzas. Este equipo consta de 42 personas, lo que hace pensar que es una empresa pequeña, pero cuenta con un personal capacitado y tiene muy claro que su mayor fortaleza es la flexibilidad ante cualquier problema que se le presente a sus clientes.

Las principales áreas de la empresa son las de mercadeo y ventas y la del taller, siendo la primera la que genera más ingresos, pero la segunda, la que permite mayor posibilidad. No se puede dejar de lado el área de bodega de repuestos, la cual debe estar manejada de una manera ordenada para

conseguir resultados eficaces en el menor tiempo posible. De la importancia de estas áreas se hablará más adelante en este mismo capítulo.

2.2.3.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada a comercializar y otorgar mantenimiento de buses y camiones, por lo que ofrecemos a nuestros clientes un portafolio de servicios tomando como base los tres valores fundamentales: el cliente en primer lugar, respeto por las personas y calidad en nuestro trabajo. De esta forma satisfacemos las necesidades de nuestros clientes mediante innovación e inversión en tecnología con el apoyo de nuestros proveedores y colaboradores”.

2.2.3.2. Visión.

Convertirnos en empresa líder en el mercado nacional en los servicios de comercialización y mantenimiento de buses y camiones, ofreciendo un valor agregado a nuestros clientes y colaboradores mediante tecnología, calidad y excelente operativa.

2.2.3.3. Valores de la empresa.

Los valores organizacionales de EUROBUS S.A. son los siguientes:

- Respeto por las personas.
- Calidad.
- Responsabilidad.
- Excelencia en los servicios.
- Innovación.
- Confiabilidad.

2.2.4. Organigrama de la empresa.

La empresa EUROBUS S.A. cuenta con cuatro áreas principales, las cuales son ventas, finanzas, servicio al cliente y repuestos. Cada una de estas es dirigida por un gerente de área, estos poseen un superior que es el Gerente General,

este a su vez, es comandado por la presidencia, quien hace de autoridad principal.

Lo mencionado anteriormente se muestra, con mayor detalle, en la siguiente figura.

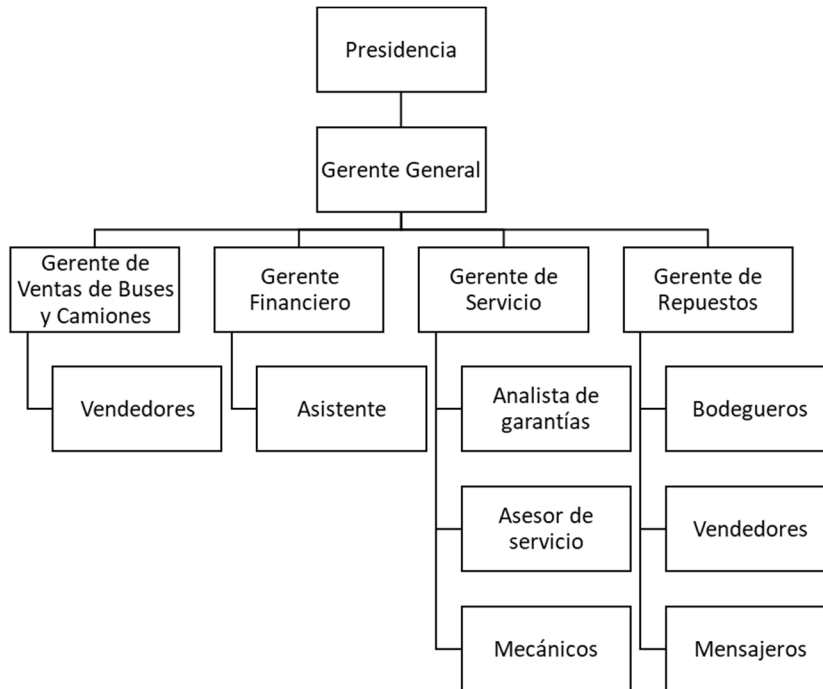


Figura 3. Organigrama de EUROBUS S.A. (Fuente: Empresa)

Cabe destacar que, en el departamento de Venta de Buses y Camiones, actualmente existen 3 vendedores, los cuales tienen repartidas las zonas del país que deben visitar, en cuando al departamento de Servicio, actualmente cuentan con 15 mecánicos, quienes están capacitados para realizar reparaciones para las marcas representadas por EUROBUS y por último el departamento de Repuestos cuenta con 2 vendedores de ventanilla y 2 mensajeros que se encargan de realizar las entregas a domicilio y las compras que sean requeridas.

2.2.5. Principales áreas de la empresa.

En esta sección se presentará una breve descripción de las principales áreas de la empresa y sus funciones, que servirán como base para el análisis, que será pieza fundamental para la propuesta del plan estratégico.

2.2.5.1. Departamento de ventas de camiones y buses

El Departamento de ventas de camiones y buses es el encargado de establecer y mantener las relaciones con los clientes, realiza visitas periódicas a las empresas, que forman parte de la cartera de clientes o que son nuevos clientes, para conocer sus necesidades e identificar oportunidades de mejora.

Son los responsables de configurar los pedidos de autobuses y camiones, según las características deseadas por cada uno de los clientes, además realizan el pedido a la casa matriz y le dan seguimiento hasta que llegue a Costa Rica.

Dentro de sus controles están:

- Las encuestas de satisfacción que le realizan a los clientes son ejecutadas por la secretaria, ella se encarga de realizar llamadas telefónicas a los clientes y aplicar una breve encuesta para conocer su opinión y también analizar en que se está fallando y mejorar.
- Cantidad de buses y camiones vendidos durante el año, en donde se coloca una meta anual, la cual debe ser mayor que la cantidad de vehículos vendidos en el año anterior.

2.2.5.2. Departamento de taller

El Departamento de taller mecánico es el que brinda el servicio de reparación y mantenimiento a todos los buses y camiones Scania o Volkswagen.

Este departamento cuenta con el taller estacionario, el cual se ubica en las oficinas de la empresa, en este se realizan todas las labores de mantenimiento

preventivo y correctivo que son solicitadas por el cliente. Además, poseen un taller móvil el cual se encarga de visitar a los clientes o de ir a reparar vehículos que tengan problemas o averías en la carretera dentro del territorio nacional.

Dentro de sus indicadores principales se encuentra:

- Mano de obra invertida, que es la cantidad de horas que los mecánicos duran realizando una reparación a un vehículo.
- Mano de obra facturada, que es la cantidad de horas que el Gerente de Servicio le cobrará al cliente, el cual va de la mano de los tiempos estándar establecidos por la casa matriz, entonces si los mecánicos fueron eficientes y realizaron la reparación rápido podrán cobrar la cantidad de horas invertidas, mientras que, si duran mucho trabajando, no podrán cubrir la cantidad de horas invertidas, sino solo lo que establece los tiempos estándar, lo cual provocará pérdidas.
- Cantidad de re trabajos por mala reparación, lo cual es tiempo que no se puede cobrar y genera una insatisfacción del cliente.

2.2.5.3. Departamento de Repuestos

Este departamento es el encargado de suplir todos los repuestos necesarios para las reparaciones de los buses y camiones del mercado costarricense, sin importar si fueron vendidos por EUROBUS o si bien están de paso por Costa Rica.

Se encarga de una bodega donde mantiene todos los repuestos almacenados y en buen estado, para que cuando el cliente lo solicite se le entregue en perfectas condiciones y en caso que la empresa no cuente con dicho repuesto se cuenta con la posibilidad de realizar un pedido especial para que llegue lo antes posible.

Este departamento es el responsable de realizar la compra de los repuestos a los proveedores, el almacenamiento, la venta de la pieza y la entrega a cada uno de los clientes.

Dentro de sus indicadores principales se encuentra:

- Nivel de servicio
- Exactitud del inventario
- Ventas perdidas
- Nivel del inventario

2.2.5.4. Departamento financiero

Este departamento es el responsable de llevar el control financiero, realizar los estados de resultados y demás, para presentarle a presidencia el estado de la compañía.

Además, asume la parte de recursos humanos y se encarga de realizar los pagos de salarios, control de vacaciones, entre otras.

2.3. Condiciones del mercado en la actualidad.

Hasta hace un par de años, según una investigación realizada por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el país existían cuatro marcas de autobuses como las de mayor interés por las empresas de transporte, estas eran Daewoo, Scania, Volkswagen y Mercedes Benz (La Gaceta, 2018), pero hoy la historia ha cambiado un poco.

La primera de esas marcas es distribuida por Daewoo Bus Costa Rica, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en Santa Ana. Esta es una empresa coreana, con su planta matriz en ese país, de dónde se importan algunas piezas de la carrocería y en el taller ubicado en nuestro país se encargan de ensamblar los buses. Además, presentan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para sus clientes. Pero lo de mayor relevancia con esta empresa es que posee una división que exporta los autobuses ensamblados en Costa Rica a otros países en Centroamérica y algunos países del Caribe.

Como se mencionó anteriormente, las siguientes dos marcas, Scania y Volkswagen, son representadas por EUROBUS S.A., empresa para la cual estamos realizando este proyecto.

La marca Mercedes Benz, es representada por la agencia Autostar, esta es una de las compañías de marcas automotrices más conocidas en nuestro país. Cuenta con ocho años en el país y además posee agencias en Panamá y Nicaragua.

En el área de las ventas de autobuses el mercado ha ido expandiéndose un poco, sobre todo con la entrada al país de marcas chinas como Higer (Higer Bus Costa Rica), King Long (Champion Buses), Yaxing, Zhong Tong (Matra), Yutong (Busma Oriental Motors) y BLK (Megabus), que han entrado en lleno y ganando mercado con sus autobuses que respaldan su calidad en motores estadounidenses y piezas europeas, pero que por el bajo costo de fabricación en China, entran a nuestro país con precios con diferencias de hasta 30%, provocando que muchas de las empresas autobuseras decidan comprar de estas máquinas (Rodríguez, 2013).

Es importante destacar como empresas como Matra, anteriormente dedicada a maquinaria pesada y tractores, han decidido incursionar en el mercado de autobuses, primero con la marca china Zhong Tong, a la cual le brindan todo el respaldo y soporte (Fernández, 2016). Además, según la página oficial de la empresa, en los últimos años tomó la representación de Volvo, otra marca europea de gran experiencia.

También, empresas del sector transporte, como Ticabus, entró al mercado de venta y soporte de autobuses con la filial Megabus, encargada de representar la marca BLK que ingresó a nuestro país en el año 2016 (Fernández, 2016).

A lo anterior hay que sumarle el gran número de empresas que se dedican a vender buses usados y a los independientes que se encargan de importar vehículos usados, que basta con hacer una simple búsqueda en la web o en las redes sociales, arrojando decenas de resultados.

En la actualidad, el reto que presentan estas empresas, basado en un cambio de mentalidad y ciertas políticas que están variando a nivel mundial y país acerca del uso de hidrocarburos, buscando la reducción de estos, con nuevos sistemas bio ambientales, ya sean híbridos o eléctricos. Con esto, se puede concluir que, si en los últimos años el mercado ha ido variando, para los próximos años podrá cambiar más.

Capítulo 3. Análisis de la empresa EUROBUS S.A.

En este capítulo se presenta un análisis completo de la empresa EUROBUS S.A., el cual, servirá como base para la creación de la propuesta de plan estratégico que se presentará en el capítulo cuatro.

Para este análisis se tomarán en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo del plan de posgrado, además, se extraerá información de un par de entrevistas realizadas a algunos de los colaboradores y clientes de la empresa.

El análisis de la empresa se dividirá en 3 partes:

- Su estructura, visión, misión y otros aspectos relacionados con las características internas de la empresa.
- El mercado donde opera.
- La estrategia recomendada, utilizando principalmente dos métodos de análisis, los cuales son, el FODA y las cinco fuerzas de Porter.

3.1. Análisis de la estrategia interna de la empresa.

3.1.1. Misión.

La misión de la empresa es uno de los principales puntos base para formular una estrategia, ya que permite conocer cuáles son las labores que debería realizar la empresa y qué los motiva para alcanzar sus metas, por esto se realizará un análisis de esta para revisar y proponer mejoras.

La misión presentada por la empresa EUROBUS S.A. es la siguiente:

“Somos una empresa dedicada a comercializar y otorgar mantenimiento de buses y camiones, por lo que ofrecemos a nuestros clientes un portafolio de servicios tomando como base los tres valores fundamentales: el cliente en primer lugar, respeto por las personas y calidad en nuestro trabajo. De esta forma satisfacemos las necesidades de nuestros clientes mediante innovación e inversión en tecnología con el apoyo de nuestros proveedores y colaboradores”.

La misión debe contestar principalmente tres preguntas, ¿qué hace la empresa?, ¿cómo lo hace? y ¿para quién?, estas interrogantes son las que utilizaremos para analizar la misión de la empresa.

Primero, con la misión de EUROBUS S.A., queda claro qué hace la empresa, esta se dedica a comercializar camiones y buses, además les brinda el servicio de mantenimiento. Por otro lado, se podría pensar en especificar las marcas que se encuentran en su catálogo, algo que no se ve en la propuesta de la empresa, debido a que funciona como una agencia de servicios de esas marcas.

Seguidamente, en la misión presentada por la empresa, se presentan parte de los valores de EUROBUS S.A. indicando la manera en la que trabajan y prestan su servicio, citando, *“los tres valores fundamentales: el cliente en primer lugar, respeto por las personas y calidad en nuestro trabajo”*, pero tiene cierta ambigüedad en la idea, ya que indica que el cliente en primer lugar es un valor, pero no representa ninguno, esto permite replantear esa parte.

Queda claro, que habla de tecnología e innovación como medios para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero no especifica cuál es su mercado meta, aunque puede ser obviado por el tipo de empresa que es, pero como se mencionó, no explica si cubre todo el mercado o un nicho. Además, es importante mencionar, que al final de la misión, indica quienes son los principales actores en la empresa, siendo estos, los colaboradores y los proveedores.

En resumen, se observa que la misión está bien planteada, pero se puede mejorar, uniendo las ideas de una mejor manera y dedicando un espacio en el cual se integre cuál es el mercado meta; además se podrían enfocar más los temas de valores como calidad y atención personalizada hacia la necesidad de cada cliente.

3.1.2. Visión.

La visión permite imaginar cómo se comportará o lo que proyecta ser la empresa dentro de un par de años. La visión de EUROBUS S.A. es:

“Convertirnos en empresa líder en el mercado nacional en los servicios de comercialización y mantenimiento de buses y camiones, ofreciendo un valor agregado a nuestros clientes y colaboradores mediante tecnología, calidad y excelente operativa”.

La empresa deja claro lo que desea ser, *líder en el mercado* e indica explícitamente cómo lo quiere hacer, así que por este lado no encontramos fallas, pero aún se pueden resaltar dos correcciones o mejoras.

Primero, la idea de ser líder en el mercado es muy general, es necesario contar dentro de la visión con una meta o un parámetro que indique cómo cuantificar que la empresa es líder o que permita saber si se cumplió lo propuesto a la hora de redactar e implementar esta visión.

Además, se siente necesario hablar sobre cómo la organización espera ser líder en un ambiente de cambio como el que nos encontramos, tomando en cuenta temas de competencia por precios y cuestiones de ambiente y sostenibilidad, punto alto en los negocios en la actualidad. Es importante que la visión genere algún tipo de emoción, que motive tanto al colaborador como al cliente para que quiera formar parte o conseguir productos de la empresa.

Por último, se puede pensar que es una visión que no ha sido actualizada en algún tiempo y debería considerar factores relevantes en la actualidad a la hora de querer adquirir un activo de este tipo.

En resumen, la visión presentada es muy general y a la vez poco actualizada, se podría pensar que, a la hora de plantearla, se pensó en algo amplio, que no cambiara en el tiempo.

Sería importante tomar en cuenta puntos estratégicos, como metas y objetivos, que hagan conciencia dentro de los miembros de la organización y a la vez, les hagan entender por qué es que hacen las cosas. Además, se podría pensar en un propósito que pueda, ya sea, o sustituir la visión o acompañarla.

3.1.3. Valores y cultura organizacional.

Los valores que propone EUROBUS S.A. son los siguientes: *respeto por las personas, calidad, responsabilidad, excelencia en los servicios, innovación, confiabilidad*. Observando la misión de la empresa, consideramos que posee bien arraigados estos valores, ya que al menos menciona un par de ellos.

La excelencia en los servicios y calidad se notan a la hora de contratar personal con amplia experiencia en las áreas. La innovación, por su parte, se observa al utilizar las herramientas tecnológicas y recursos como los laboratorios móviles.

La empresa no menciona cultura organizacional o puntos de cultura que muestren a los actores externos de la empresa su funcionamiento.

Además, nos parece necesario que la empresa tenga políticas u objetivos dentro de su cultura, para que el colaborador, como se mencionó en la visión, comprenda por qué sus labores deben ser como se le indica.

3.1.4. Colaboradores y estructura organizacional.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa cuenta con cuarenta y dos colaboradores dentro de su equipo, cuenta con cuatro áreas principales y cerca de la mitad del equipo se encarga del área de taller, siendo esta la que más personal tiene.

Es importante identificar que EUROBUS S.A. no cuenta con alguna persona encargada de la estrategia. Como consecuencia, la toma de decisiones se da sin una planificación organizada y no existen reuniones que posibiliten llegar a un consenso a la hora de querer realizar un cambio dentro de la organización. Esto ocasiona un desorden a la hora de plantear cambios y además, no permite

prevenir situaciones externas que puedan provocar, por ejemplo, pérdidas de ventas y atrasos de trabajos. Además, la comunicación de las decisiones tampoco parece ser la adecuada, dónde, cómo se menciona, no predomina una conversación grupal, permitiendo que el mensaje o la decisión se altere al pasar de un miembro a otro dentro del equipo de trabajo.

EUROBUS S.A. tampoco cuenta con un área o algún miembro dedicado a la planificación o la logística, por lo que esta labor recae directamente en los gerentes de cada área, aumentando su carga de trabajo o en los mismos colaboradores, quienes no necesariamente cuentan con las competencias o capacitación para el desarrollo de estas actividades.

Por otro lado, parece interesante que no existe algún miembro dedicado específicamente a hacer mercadeo de la empresa. Existen tres miembros encargados de realizar las ventas y visitar clientes, los cuales son distribuidos por todo el país, estos, también tienen la labor de hacer el mercadeo de la empresa.

Por último, es importante mencionar que el clima organizacional de la empresa, según se consultó a unos miembros, es bueno, los colaboradores no tienen quejas en cuanto a este tema, aunque la empresa en este momento tiene algunas dificultades para retener el personal, debido a problemas económicos que afronta la empresa por la situación país.

3.1.5. Mercadeo de la empresa.

Como se mencionó en la sección anterior, la empresa no cuenta con un área dedicada al mercadeo, siendo esto una gran debilidad, además, EUROBUS S.A. no posee una página web ni redes sociales, así que el mercadeo de la empresa se da por el único canal de “boca a boca”, que, aunque de este modo le ha funcionado, se pensaría que a la empresa se le complica conseguir nuevos clientes.

Las empresas estudiadas como competencia de EUROBUS S.A. sí poseen páginas webs en las cuales se pueden realizar pedidos o mirar los catálogos, siendo este un punto a favor para ellas, para darse a conocer en el mercado creciente.

Es importante mencionar que, al ver esta deficiencia, se abrió una página de Instagram con imágenes de algunos de los modelos que son comerciados por la empresa.

3.1.6. Política de la empresa.

EUROBUS S.A. no posee una política organizacional definida como tal, pero se puede notar su alto interés por mantener una excelente relación con el cliente, como se menciona en su misión, *el cliente en primer lugar*, por lo que parece que su política puede ser esta, prestar un servicio de calidad y eficiencia dónde el cliente sea el primer beneficiado.

3.2. Análisis del mercado en el que se encuentra la empresa.

En este momento, como se ha mencionado, este mercado está creciendo, pero con la aparición de muchas empresas asiáticas, las cuales, en su mayoría, compiten por precio lo cual ha provocado una reducción de los productos vendidos por la compañía.

Por lo tanto, parece recomendable expandir el catálogo de servicios y productos de la empresa, por ejemplo, nuestro planeta y nosotros estamos atravesando problemas por la contaminación del medio ambiente, por lo que se podría pensar en distintos productos que puedan reducir la contaminación.

EUROBUS S.A. es una empresa que funciona como agencia de grandes marcas europeas, por lo que se podría tener en mente conseguir otros modelos o una marca de gamas inferiores, como ya se ha mencionado en otras secciones. Si la competencia principal es por precio y no por calidad, este

podría constituir un escape para la empresa en medio de este mercado fuerte y que se encuentra en crecimiento.

La segunda gran entrada para la empresa es el taller y soporte post venta, en este tema se podría proponer como un nuevo servicio, se podría dar el servicio de taller para demás marcas. Además, abrir al mercado una tienda de buses usados de estas marcas. Es importante mencionar que la empresa también se dedica a la venta de camiones, siendo esto una las últimas variaciones de la compañía para poder competir en el mercado.

Por último, también se observa un comportamiento en las demás empresas de buscar exportar los productos, algo que podría ser de interés para EUROBUS S.A. o crear sucursales en otros países vecinos dónde puedan comercializar los buses de estas marcas, pero a nombre de la empresa, ya que en la zona no hay quien las distribuya o, crear talleres en estos países para aumentar los clientes y ampliar las fronteras del servicio post-venta.

3.3. Métodos de análisis.

A continuación, se presentarán tres métodos de análisis, los cuales funcionarán como base primordial para la creación de la estrategia, además generarán opciones de estrategias que serán útiles para la propuesta en el siguiente capítulo.

3.3.1. Utilización de recursos y capacidades.

Los recursos consisten en los elementos principales que posee la empresa, los cuales se pueden explotar para crear un beneficio para la compañía. Según lo anterior, EUROBUS S.A. posee dos principales recursos, el personal, el cual, aunque sea pequeño, es de experiencia en el área que se encuentran y la representación de marcas de gran calidad, Scania y Volkswagen, en otras palabras, la empresa vende calidad y experiencia, sumando los años que posee en el mercado.

A esto se le puede sumar, las instalaciones que posee la empresa, las cuales utilizan alta tecnología y con los talleres móviles se permite abarcar más territorio para prestar un servicio más completo a los clientes.

Con los recursos como base, podemos construir las capacidades. EUROBUS S.A. representa dos marcas de gama alta, por lo que, si se da un servicio de calidad, el cual se consigue con la experiencia que poseen los colaboradores, si se transforma en una atención personalizada al cliente, un trato especial al cliente, trabajos eficientes y precisión en el cumplimiento de las fechas de entrega, la empresa lograría prestar ese servicio de calidad y de este modo se pueden obtener clientes que perduren en el tiempo.

El conocimiento que poseen y pueden adquirir los colaboradores, permite que se brinde un servicio de calidad y haya eficiencia a la hora de realizar y atender los pedidos de los clientes, aunque, dependiendo de la cantidad de encargos que posea la empresa, el número de colaboradores quede corto y por esto, según se mencionará en repetidas ocasiones en este capítulo, el tema de tiempos es una deficiencia de la empresa. Debido a la falta de mercadeo en la empresa y la utilización del medio de “boca en boca” como principal fuente para captar clientes, el tema de eficiencia y buen servicio es de suma importancia, ya que se requiere tener clientes satisfechos para que recomienden la empresa.

Del mismo modo, las instalaciones que posee EUROBUS S.A., como se ha destacado, son muy buenas y cuentan con herramientas de alta calidad y tecnología, de esto podría resultar un servicio preciso, eficiente y eficaz, a su vez, esto da por consecuencia resultados rápidos. Como conclusión, hasta este punto, analizando únicamente estos tres recursos, la empresa tiene algún problema a la hora de convertir sus recursos en capacidades y es que o no los sabe utilizar o está sobrecargada de trabajos.

Recordemos que la importancia de realizar este análisis es el de crear ventajas competitivas que diferencien de los demás, por lo que, observando lo anterior, se puede afirmar que la empresa ha competido siempre por calidad, utilizando estas marcas y prestando un buen servicio, pero este se ve afectado por no

utilizar de buena manera el recurso humano, tecnológico e infra estructural, de esta manera se pudiese ofrecer un mejor servicio, además se ha reorientado a buscando nuevos mercados para así utilizar las capacidades de conocimiento y experiencia adquiridas para ganar en ese nuevo nicho.

Es importante mencionar, que el mercado no está compitiendo, en su mayoría, por calidad, sino por precios, por lo que también sería importante reorientar sus recursos para poder competir de esta otra manera, utilizar recursos como las relaciones con los proveedores o la experiencia con estos, para tener capacidad de obtener otros productos que funcionen para entrar en este otro tipo de competencia.

3.3.2. Análisis FODA.

Seguidamente, se enumerarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa EUROBUS S.A., luego se presentará un análisis de las estrategias que se podrían utilizar según los resultados del FODA.

3.3.2.1. Fortalezas:

- Marca reconocida y posicionada en nuestro mercado.
- Excelente servicio de postventa.
- Buena imagen de la marca ante el sistema bancario nacional.
- Perseverancia, constancia y continuidad por más de veinte años.
- Apoyo incondicional por parte de fábrica en los negocios.
- Servicio personalizado.
- Configuración de vehículo de acuerdo con el segmento y aplicación.
- Prestigio de marca.
- Respaldo y garantía.

- Servicio expreso para la entrega de repuestos
- Repuestos originales.
- Campañas.
- Personal capacitado en fábrica.
- Herramientas especiales.
- Informaciones técnicas por parte de fábrica.
- Infraestructura adecuada para la debida atención de nuestros clientes.
- Taller móvil: encargado de ir a hacer trabajos mecánicos a cualquier parte del país.
- Check list: donde se presente el estado del vehículo al cliente.
- Master driver autorizado por fábrica: con el propósito de enseñarles a los dueños o choferes de los vehículos como operarlos para obtener el máximo desempeño y evitar averías.

3.3.2.2. Oportunidades:

- Renovación de concesiones a los transportistas cada siete años.
- Proyecto del ordenamiento vial en el sector del transporte urbano.
- Compañías constructoras.
- Licitaciones públicas.
- Proyecto sustitución tanques cisternas según Reglamento Centroamericano.
- Aumentar nuestras ventas realizando visitas a nuestros clientes y controlando nuestro nivel de servicio.
- Ofrecer nuestro portafolio de servicios.
- Crecimiento en nuestro mercado.

3.3.2.3. *Debilidades:*

- Importación únicamente desde Brasil.
- Tiempos de entrega altos por parte de carroceros.
- Plazos de entrega.
- Configuraciones según cultura americana.
- Precios altos y poco competitivos.
- Falta de publicidad promociones y paquetes.
- Falta de tele marketing.
- No realizar constantemente estudios de mercado.
- No incorporar los tiempos estándar de fábrica.

3.3.2.4. *Amenazas:*

- Ingreso de autobuses de origen asiático al mercado.
- Importación de la competencia desde México aprovechando el tratado de libre comercio.
- Ingreso de equipo usado de Estados Unidos.
- Marketing muy agresivo apoyado por las fábricas.
- Alquiler de equipos con opción de compra.
- Financiamiento disponible y recibo de equipo.
- Precios bajos de la competencia.
- Repuestos genéricos (OEM) en el mercado.
- Talleres clandestinos.
- Talleres propios.

- Precio alto de la mano de obra.

3.3.4.5. Estrategias FODA.

La empresa posee muchas fortalezas y recursos importantes con los que puede contar y en los que debería invertir para no disminuir su posición en el mercado. Pero cuenta con amenazas muy destacables como el ingreso de productos asiáticos y mexicanos con costos más bajos, por lo que se pueden vender a un valor mucho menor que al que la empresa posee y también la comercialización de buses usados, sean de nuestro país o importados.

A lo anterior se le suman las debilidades, que como se observó en la encuesta, que se presenta al final de este capítulo, EUROBUS S.A. posee problemas con el tiempo que tarda en entregar productos sean nuevos o por reparación y el faltante de un área de mercadeo, lo que dificulta conseguir nuevos clientes, factores que se pueden minimizar fácilmente y que permitirían aumentar la cantidad de fortalezas y aumentar la posición de la empresa en el mercado.

Las oportunidades, como se observa, en su mayoría, consisten en aprovechar el nuevo producto que posee la empresa el cual consiste en la venta de camiones, por otro lado, también, pensar en expandir a mercados como los de cisternas. Pero no forman parte de la principal entrada de la empresa que son los buses.

Observando el FODA, se propone utilizar estrategias ofensivas (FO), utilizando las fortalezas para aprovechar las oportunidades, ya que la empresa posee muchas de las primeras, con esto se podría entrar en otros mercados en los que no han entrado las competidoras. Por otro lado, como se ha mencionado, la empresa posee debilidades muy importantes, las que se podrían buscar solucionar o minimizar, creando tácticas de reorientación, de este modo aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

Finalmente, además de las anteriores, se pueden utilizar estrategias defensivas (FA), siendo otro tema importante que destacar con el crecimiento de la

competencia, aprovechar y seguir invirtiendo en las fortalezas de EUROBUS S.A. para disminuir el impacto de las amenazas de nuevos entrantes, esto también se verá más a fondo en la siguiente sección con el análisis de las fuerzas de Porter.

En resumen, del FODA se pueden obtener cuatro tipos de estrategias, ofensivas, defensivas, reorientación y de supervivencia, pero por la situación en la que se encuentra la empresa, se concluye en hacer una combinación de las tres primeras para la propuesta del plan estratégico, no parece necesario el tema de supervivencia, porque la empresa aún se encuentra con buena posición dentro del mercado. Además, se considera en aprovechar las demás estrategias o que al minimizar los puntos negativos en la empresa no se debería llegar a utilizar las estrategias de supervivencia.

3.3.3. Análisis de fuerzas de Porter.

Con las cinco fuerzas de Porter se puede analizar cuáles son las mejores combinaciones que podemos utilizar de lo que resultó del análisis FODA y así disminuir los principales factores que conforman las amenazas de EUROBUS S.A. las cuales son las amenazas de nuevos competidores y la rivalidad de la competencia. Por otro lado, conseguir clientes y mantenerlos, conforma una de las debilidades principales de la empresa. Estos elementos son tres de las cinco fuerzas de Porter, por lo que parece de suma importancia realizar este análisis.

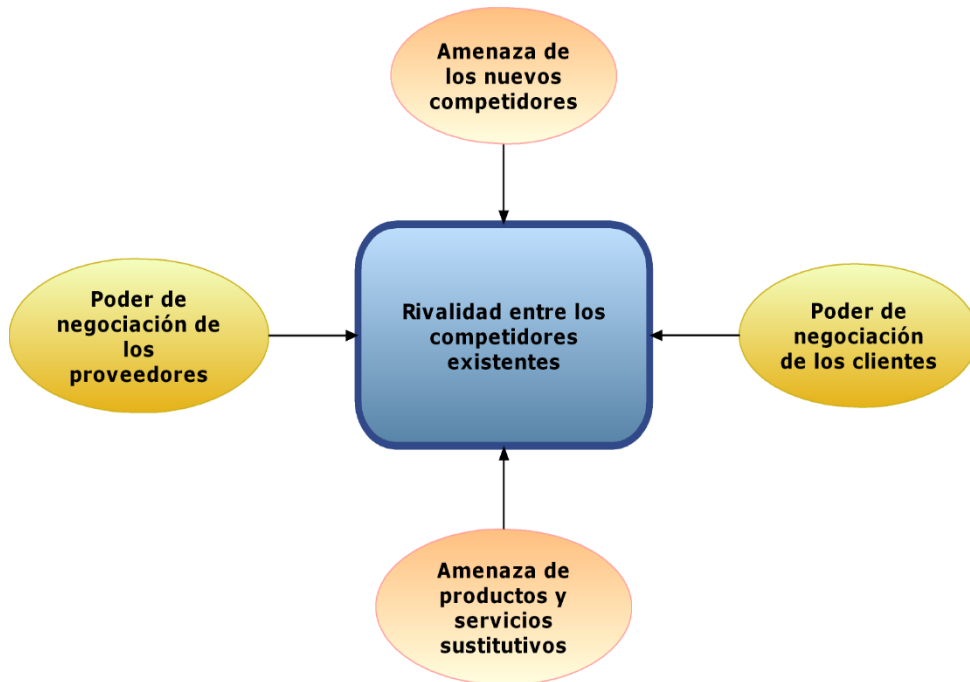


Figura 4. Fuerzas de Porter (Propio).

3.3.3.1. *Rivalidad entre competidores.*

Con esta fuerza de Porter se pretende analizar a las empresas que se desempeñan en el entorno competitivo de EUROBUS S.A., y tener así un mejor panorama del posicionamiento de la compañía frente a sus competidores.

Se debe mencionar que, en Costa Rica, existe una gran variedad de compañías en el mercado de comercialización de equipo de transporte, sin embargo, gracias al gran respaldo y a la excelente garantía que brinda EUROBUS S.A, es que le ha permitido desarrollar una amplia y brillante trayectoria, consolidándose como una de las empresas líderes en el mercado nacional.

Además, a lo largo de sus más de 20 años de funcionamiento dentro del país, la compañía ha logrado diversificar sus actividades, así como explotar sus múltiples fortalezas, lo cual le ha permitido experimentar un crecimiento constante.

Cabe destacar que EUROBUS hoy es líder en la venta de autobuses, por encima de Volvo y Mercedes Benz, quienes fueron líderes en algún momento, sin importar que cuenta con una estructura mediana de tan solo 45 empleados.

Sin embargo, empresas como Freightliner, Mercedes Benz y Mack, lograron posicionarse en el mercado de camiones, el cual tiene mucho potencial de crecimiento debido a la gran cantidad de clientes que existen en Costa Rica, es por esto por lo que EUROBUS en la actualidad está en la búsqueda de precios para poder volverse competitiva en este sector, debido a que las marcas que representan son de alta calidad y prestigio a nivel mundial.

3.3.3.2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Esta segunda fuerza pretende analizar la posibilidad de que ingrese una nueva compañía competidora al mercado de comercialización de equipo para el transporte.

Si se presta especial atención a los últimos años, se puede observar el ingreso de un nuevo competidor, como lo son los autobuses importados de china, los cuales a pesar de no contar con respaldo dentro del país han arrasado con el mercado nacional, esto debido a su agresiva estrategia comercial, en donde ofrecen precios relativamente cómodos, logrando así una disminución en las ventas de EUROBUS S.A.

Por lo tanto, se determinó que se deben implementar nuevas estrategias de negocios, en donde se aprovechen las fortalezas de la compañía para generar así una respuesta efectiva ante la amenaza de este nuevo competidor.

Además, el antiguo representante de Volvo en Costa Rica perdió la representación y la tomó Mack, quienes tienen mucho capital como para reinventar esta marca en Costa Rica y de esta manera brindar un mejor servicio a los clientes del que brindaba el antiguo representante.

3.3.3.3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Con esta fuerza Porter pretende analizar la posibilidad de que un nuevo producto entre al mercado para competir directamente y desplace los productos ya existentes.

En este aspecto, a pesar del buen posicionamiento que tiene EUROBUS S.A. en el mercado nacional, se puede ver amenazado, por la política del gobierno de reinstalar el servicio de trenes para el transporte de personas dentro de la Gran Área Metropolitana, lo cual reduciría la demanda de buses necesarios, esto porque los usuarios van a preferir el servicio de trenes el cual es más barato y rápido.

Para contrarrestar esta amenaza se recomienda a la empresa diversificar su portafolio de productos y servicios, así como aprovechar su posicionamiento y reputación en el mercado para lograr adjudicarse distintas licitaciones públicas, así como también seguir incursionando en la venta de camiones y microbuses, debido a que es un mercado amplio en donde existe todavía mucha oportunidad de venta.

3.3.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Ahora, refiriéndonos específicamente a EUROBUS S.A., cuenta con una muy buena capacidad de negociación con los proveedores, esto porque ellos tratan directamente con las casas matriz de las marcas representadas, sin ningún intermediario de por medio, lo que le permite a la empresa negociar ajustes de precios según las tendencias del mercado, campañas de repuestos, promociones, entre otras.

3.3.3.5. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores hace referencia al poder con el que cuentan los consumidores o compradores, para negociar precios u ofertas, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Este aspecto es muy importante para la compañía, ya que, al existir tanta competencia dentro del mercado nacional, los clientes tienen mucho donde escoger, sin embargo, gracias a la buena imagen con la que cuenta EUROBUS S.A. ante los distintos entes financieros, ha logrado desarrollar una gran capacidad de negociación con los consumidores, ya que gracias a esto la compañía tiene la posibilidad de ofrecerles a sus clientes un sistema de financiamiento.

Además, como un extra se debe resaltar que EUROBUS S.A, ofrece una gran variedad de productos, con los cuales logran hacer distintos paquetes o promociones para sus usuarios.

A su vez, los clientes a la hora de utilizar el servicio de postventa, ya sea en una reparación o bien al comprar un repuesto, saben con cual persona específicamente hablar y en caso de una duda o disconformidad se le atenderá de manera personalizada para solucionar o aclarar el tema.

3.4. Análisis financiero de la empresa.

3.4.1. Participación del mercado

Es de vital importancia conocer la posición de EUROBUS en el mercado nacional tanto en la parte de camiones y autobuses. A continuación, se muestra la participación de mercado para el área de los camiones:

Enero – Diciembre 2017

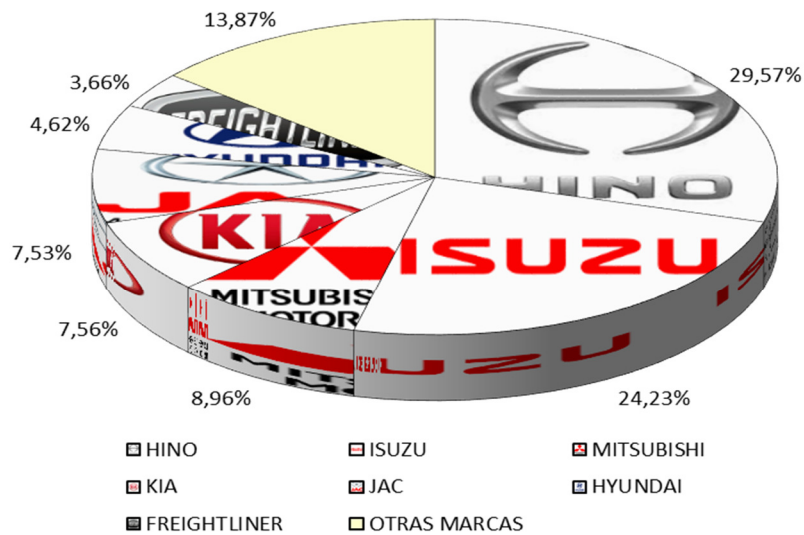


Figura 5. Participación del mercado para camiones de enero a diciembre 2017 (Investigación e Inteligencia Comercial S.A.).

Enero – Diciembre 2018

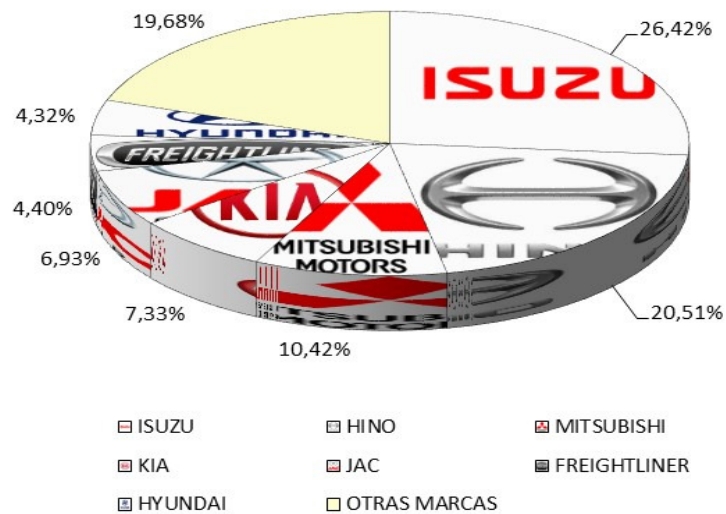


Figura 6. Participación del mercado para camiones de enero a diciembre 2018 (Investigación e Inteligencia Comercial S.A.).

Como se puede observar en los gráficos anteriores en el segmento de camiones EUROBUS no tiene una fortaleza importante, ya que las principales marcas que sobresalen son Isuzu e Hino, con casi la mitad del mercado.

Por lo tanto, la otra mitad se encuentra muy dividida entre muchas marcas que están buscando posicionarse, como lo son Scania y Volkswagen, en donde se considera que por su calidad y trayectoria en el país no va a tener ningún tipo de dificultad para combatir con los competidores.

Cabe destacar que el segmento de camiones hasta hace tres años fue que se comenzó a desarrollar en EUROBUS, porque siempre el foco de la compañía fue la venta y mantenimiento de autobuses.

A continuación, se muestra la participación del mercado en el segmento de autobuses, de acuerdo a la cantidad vendida:

Enero – Diciembre 2017

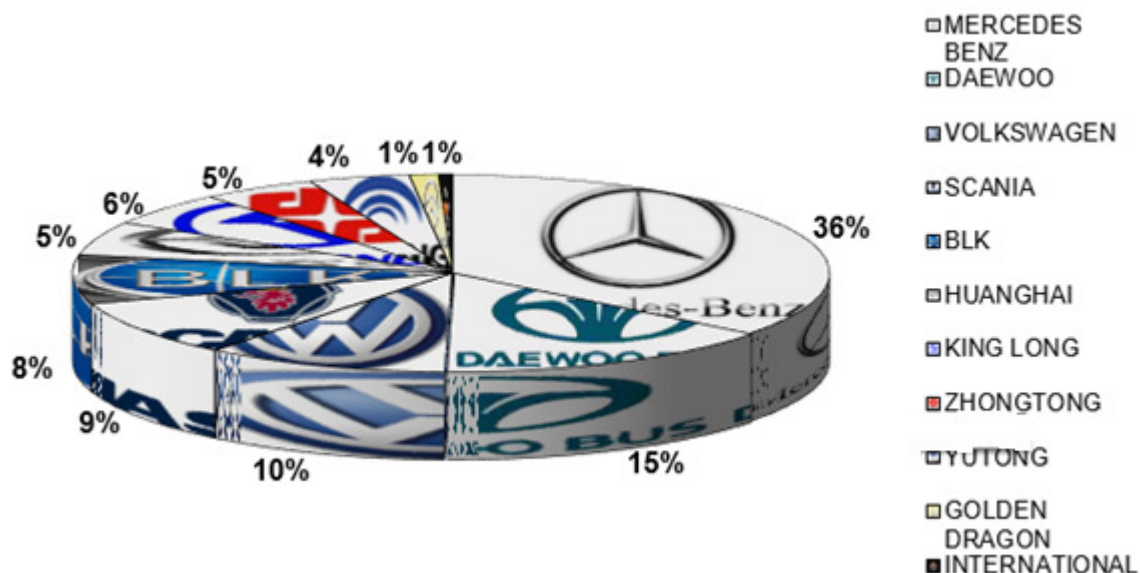


Figura 7. Participación del mercado para buses de enero a diciembre del 2017 (Investigación e Inteligencia Comercial S.A)

Enero

-

Diciembre

2018

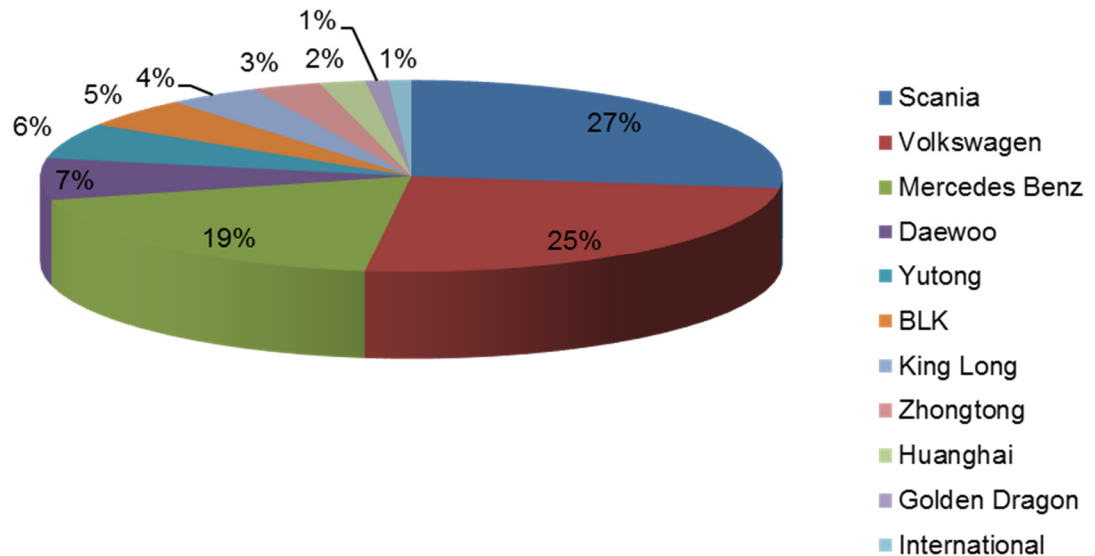


Figura 8. Participación del mercado para buses de enero a diciembre del 2018 (Investigación e Inteligencia Comercial S.A).

De acuerdo a los gráficos mostrados anteriormente se puede observar que para el 2017 la empresa que tenía la mayor participación del mercado era Auto Star con la marca Mercedes Benz, pero debido a diferentes motivos los clientes no quedaron satisfechos con el producto y decidieron probar otra marca.

Actualmente, EUROBUS cuenta con casi el 50% del mercado nacional en segmento de autobuses, esto al contemplar las dos marcas, Scania y Volkswagen.

3.4.2. Ventas

En relación a las ventas se van a dividir en camiones y buses para tener claro el comportamiento de ambos segmentos, a continuación, se muestran las ventas para el 2017 y 2018 para las ventas de camiones Scania y Volkswagen.

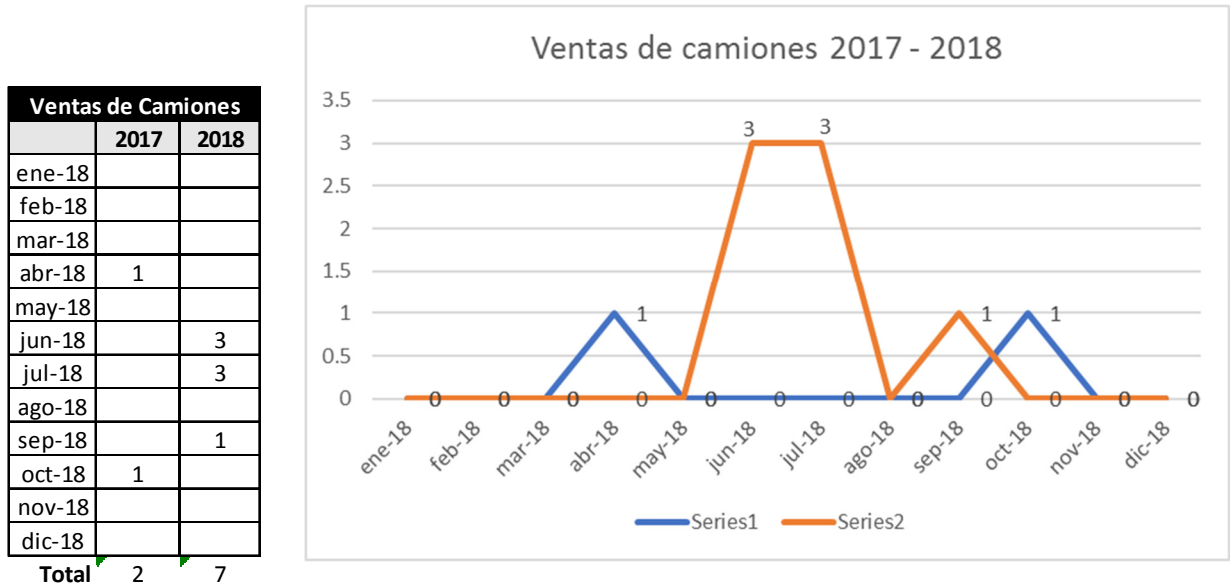


Figura 9. Comparación de ventas de camiones entre los años 2017 y 2018. (Elaboración propia con información de la empresa).

Como se pudo observar en el gráfico anterior, las ventas se han incrementado en el segmento de camiones, sin embargo, a nivel nacional las ventas son muy pocas, esto debido a que existe mucha competencia a nivel nacional y hay muchas marcas muy posicionadas, como lo es Mack e International.

En cuanto a los autobuses, a continuación, se muestran las ventas para los años 2017 y 2018 de ambas marcas:

| Ventas de Buses | | |
|-----------------|------------|------------|
| | 2017 | 2018 |
| ene-18 | 5 | 5 |
| feb-18 | 15 | 10 |
| mar-18 | 10 | |
| abr-18 | 15 | 5 |
| may-18 | 25 | 15 |
| jun-18 | 10 | 20 |
| jul-18 | 25 | 30 |
| ago-18 | 35 | 5 |
| sep-18 | 15 | 6 |
| oct-18 | 25 | 10 |
| nov-18 | 20 | 10 |
| dic-18 | 15 | 5 |
| Total | 215 | 121 |

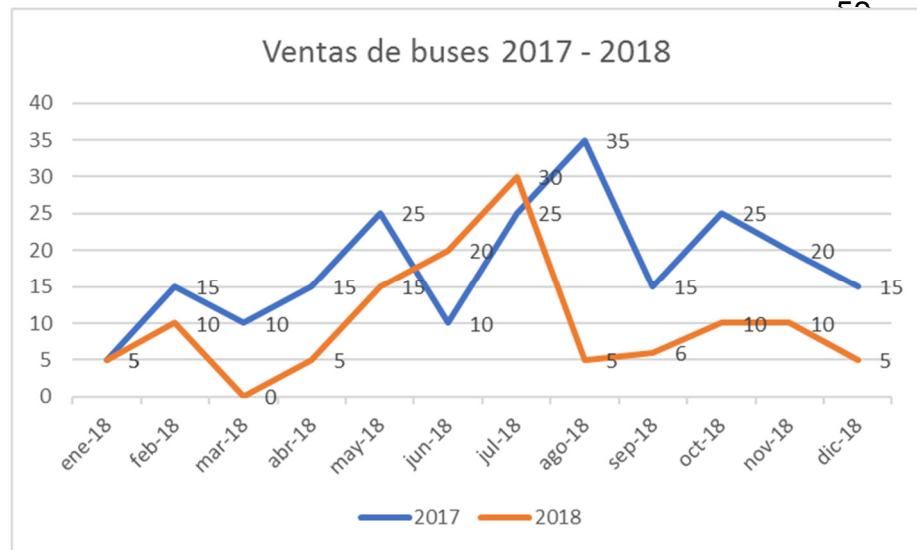


Figura 10. Comparación de ventas de autobuses entre los años 2017 y 2018. (Elaboración propia con información de la empresa).

De acuerdo al gráfico anterior, se puede observar que el año que tuvo mayores ventas fue el 2017, según nos indicaron en la compañía fue el año que ha tenido mayores ventas en toda la historia, sin embargo, no pudieron ser líderes en el mercado, como se pudo ver en el gráfico mostrado anteriormente.

En cuanto al 2018, hubo un total de ventas de 121 unidades, lo cual es menor que el 2017, sin embargo, para este año hubo una recesión importante por el cambio de presidente y además que los bancos comenzaron a restringir los préstamos a los empresarios, lo cual provocó que no pudieran comprar nuevas unidades.

Ahora bien, en cuanto a la parte de post venta, se tiene la venta de repuestos y la mano de obra correspondiente a la reparación de los vehículos, a continuación, se puede observar el comportamiento de las ventas:

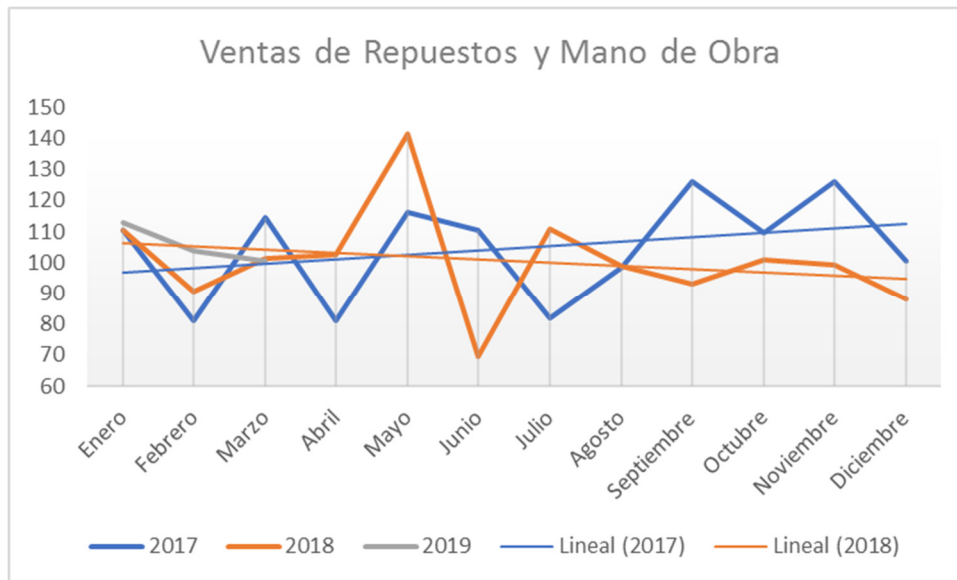


Figura 11. Venta de repuestos y servicios de mano de obra. (Elaboración propia con información de la empresa).

Como se pudo observar en el gráfico anterior el año 2017 tuvo mayores ventas de repuestos que el año 2018, ya que el promedio de ventas del 2017 fue de 103.7 millones, mientras que en el 2018 fue de 100.5 millones, esto de igual manera provocado por el temor a la postura que fuera a tomar el nuevo gobierno y a que la ARESEP a la gran mayoría de los autobuseros no les realizó un alza de la tarifa, por lo que tuvieron que actuar con precaución a la hora de realizar las compras de repuestos.

3.4.3. Rotación del personal

A continuación, se calcula el índice de rotación de personal, esto con la finalidad de conocer si EUROBUS tiene una rotación de personal saludable o perjudicial para la empresa:

Tabla 2. Cálculo de rotación de personal para la empresa EUROBUS S.A.
(Elaboración propia con información de la empresa)

| Rotación del personal | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Personas Inicio Año | 38 | 41 | 43 |
| CONTRATADAS | 4 | 2 | 3 |
| DESPEDIDAS | 2 | 2 | 5 |
| Personas Fin Año | 41 | 41 | 41 |
| Rotación del Personal | 1.266 | 0.000 | -1.190 |

Como se puede ver en el cuadro anterior, el índice de rotación de personal ha sido bajo a través de los últimos años, pero con algunos movimientos, esto nos puede indicar que los colaboradores en EUROBUS se sienten a gusto de trabajar en esta empresa, lo cual evita a la empresa de incurrir en elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, como también evita la fuga de valiosa información corporativa y que los colaboradores sientan poca pertenencia hacia la compañía.

Sin embargo, en el presente año 2019, ha habido muchos despedidos, pero han sido de personas que han venido presentando problemas desde hace un año atrás, en donde se intentó ayudarles y hablarles para que recapacitaran, mas no hubo éxito, por tanto, se tomó la decisión de prescindir de ellos, pero según afirman en la compañía, los colaboradores trabajan con calma en EUROBUS y se sienten a gusto con el clima organizacional.

3.5. Encuesta de servicio post-venta.

Como se ha mencionado, el servicio post-venta de EUROBUS S.A. consiste en una de las principales entradas de esta, por lo que se hizo una breve entrevista a una pequeña muestra de los clientes. La encuesta se presenta en los anexos.

En esta encuesta se analizaron principalmente tres factores, servicio al cliente, tiempo de espera por trabajo y conformidad del servicio. De estos elementos, el que más presenta deficiencia fue el tiempo de espera para obtener una cita y el tiempo de entrega del producto terminado.

Esto se mencionó anteriormente, como una de las principales debilidades de la empresa, por lo que, en el plan estratégico que se propondrá, se buscará cómo minimizar esta deficiencia.

Capítulo 4. Propuesta de plan estratégico para la empresa EUROBUS S.A.

En el presente capítulo se muestran los objetivos estratégicos propuestos como parte del proyecto, acompañados de un plan de acción para completarlos y una serie de indicadores que funcionarán para medir los avances.

Se iniciará proponiendo una nueva misión y visión, seguidamente, se plantearán los objetivos estratégicos propuestos divididos en cuatro áreas: financiera, servicio al cliente, capacidades de los colaboradores y operaciones. Estos objetivos, se presentarán en conjunto con un plan de acción, para terminar con una serie de indicadores que podrán ser utilizados para determinar el progreso y la funcionalidad del plan presentado como herramienta para obtener mejores resultados y mejorar los procesos de la empresa.

4.1. Objetivo de la propuesta de plan estratégico.

El objetivo de la propuesta de plan estratégico es crear un conjunto de objetivos acompañado de ideas que funcionen como guía o plan de acción para conseguir los objetivos planteados para que la empresa EUROBUS S.A. pueda mantener su posición dentro de los líderes en ventas dentro del mercado nacional en el área en el que se encuentra.

Estos objetivos se pueden dividir en cuatro áreas, a saber: finanzas y ventas, servicio al cliente, capacidades de los colaboradores y operaciones. El presente trabajo ha permitido concluir que estas son las áreas más importantes de la empresa, por lo que, al reforzar el cumplimiento de los objetivos en estas dimensiones, se alcanzaría la meta de prestar los servicios de calidad y eficiencia que los clientes de EUROBUS esperan.

4.2. Propuesta de misión.

En el capítulo anterior se presentó la misión de la empresa, la cual, como se comentó, que, aunque suena acorde con la naturaleza de la empresa presenta algunas opciones de mejora.

Con la propuesta se trata de tomar en cuenta dos factores importantes: enfatizar en la calidad de las marcas que distribuyen y recalcar la calidad y los valores con los que se realizan las labores.

Tomando en cuenta lo mencionado, la siguiente es la misión propuesta para la empresa:

“Proveer al sector transporte, de pasajeros y bienes, vehículos de marcas de alta calidad, así como un servicio post venta personalizado de calidad y excelencia, teniendo siempre en primer lugar a nuestros clientes”.

Con la misión propuesta se recuerda que las marcas que se distribuyen son de gran calidad, el nicho de mercado es transporte de pasajeros por medio de los buses y de bienes con los camiones, recordando que la empresa está entrando a la distribución de este nuevo producto. Además, no se deja de lado el servicio post venta, en el cual se enfoca la atención personalizada de calidad con la que se realiza. Por último, el cliente en primer lugar, es una de las políticas principales con las que trabaja la empresa, por lo que parece importante recalcar este punto.

4.3. Propuesta de visión.

En el análisis de la visión se había notado que estaba desactualizada y parecía un poco ambigua sin parámetros que cuantifiquen si se están acercando a alcanzar esa visión, por lo que se incluye un propósito dentro para explicar la razón por la que las cosas se hacen. Además, es importante mencionar en la visión algo relacionado a los camiones como su nuevo producto.

Tomando en cuenta el análisis, se propone la siguiente visión para la empresa EUROBUS S.A.

“Llegar a ser líder en ventas de buses y camiones, innovadores y de alta calidad y en servicio de mantenimiento en el mercado nacional; admirada por los

clientes por la alta calidad en el servicio, gracias a la excelencia operacional de los colaboradores”.

EUROBUS S.A. es una de las tres empresas más grandes en el sector de comercialización de buses y es nueva en el área de camiones, con esta visión se espera que la empresa logre crear un amplio margen con respecto a las demás empresas del sector en el mercado nacional, además se resaltan las cualidades principales que la empresa requiere para lograrlo, calidad, excelencia e innovación, esta última muy importante en la actualidad.

Además, se resalta el crecimiento de la cartera de productos principalmente con la incursión en la venta de camiones, la cual genera la apertura de un nuevo nicho de mercado para la empresa, siendo vehículos de las mismas marcas prestigiosas.

4.4. Objetivos estratégicos.

Para alcanzar la visión propuesta se requiere contar con objetivos estratégicos que la faciliten, los cuales serán presentados en tres áreas distintas. Los mismos serán la base y guía del plan estratégico de la empresa y sobre ellos se realizará un plan de acción con indicadores para medir el avance de los objetivos.

Para estas secciones se utilizarán principalmente los resultados del análisis FODA y de las cinco fuerzas de Porter, con la idea de crear estrategias ofensivas para atacar a la competencia, defensivas para evitar a los nuevos entrantes y de reorganización para reparar lo que está fallando dentro de la estrategia de la empresa. A continuación, se presentará la propuesta de estrategia para la empresa.

4.4.1. Área de servicio al cliente.

Para que una empresa logre sus metas financieras de aumento de ventas o de consolidarse dentro del mercado debe tener siempre en cuenta el trato a los

clientes, porque de ellos depende el crecimiento económico de la empresa, es por esto que siempre es importante, en el momento de crear una estrategia, poder ubicar el servicio al cliente dentro de una de las áreas de mejora, para así poder mantener a los clientes y si el trato es excelente, se logra que estos recomienden la empresa y así aumentar la cartera de clientes.

4.4.1.1. Objetivo del plan estratégico dentro del área de servicio al cliente.

El objetivo estratégico principal en el área del servicio al cliente es muy similar a lo anteriormente mencionado, lo cual se resume a continuación:

Proveer un servicio personalizado de calidad, buscando la satisfacción de cada uno de sus clientes y las necesidades de los nuevos clientes.

4.4.1.2. Objetivos estratégicos para el área de servicio al cliente.

Para conseguir el objetivo presentado anteriormente, se plantean las siguientes metas:

- *Ampliar la cartera de clientes en un 10% en el plazo de un año.* Cuando se realizó el análisis FODA se encontraron oportunidades que puede aprovechar la empresa, entre esas: la construcción de un nuevo aeropuerto y de nuevos hoteles cinco estrellas y, además, con la reciente incursión en el mercado de camiones, se abren nichos de mercado para ampliar su cartera de clientes.

Para ampliar la cartera de clientes se propone, además, la inclusión de nuevos productos que representen, ya sea, avances innovadores, como aplicaciones móviles o equipos con GPS, o maquinaria que utilice energías renovables, con motores eléctricos, híbridos o más eficientes, generando de alguna manera una reducción en la generación de dióxido de carbono por los equipos que ofrece la empresa Eurobus S.A.

- *Identificar los clientes que generan mayor rentabilidad y que además no tienen pagos atrasados para ofrecerles acuerdos y trato diferenciado.*

Con este objetivo lo que se busca es revisar y analizar la cartera actual de clientes e identificar a los clientes que generan mayor rentabilidad para EUROBUS S.A., esto con el objetivo de ofrecerles acuerdos de mantenimiento de sus equipos, descuentos fijos en la compra de repuestos, taller móvil, entre otros, para que de esta manera se incrementen las ventas por volumen y se incremente la rentabilidad en un 10%.

- *Satisfacción de los clientes.* EUROBUS S.A., es una empresa que se encarga de distribuir buses y camiones, pero también ofrece un servicio post venta, que es el mantenimiento de los vehículos vendidos, por lo que el proceso de satisfacción del cliente no queda en el momento en que se realiza la venta, sino que también incluye el proceso de mantenimiento y de entrega de repuestos a los clientes que los requiere.
- *Adquirir un sistema de información de tipo CRM para contar con mayor información de los clientes.* En la actualidad existen herramientas para manejar la cartera de clientes, un ejemplo de esto, son los software tipo CRM, que sirven para controlar cada una de las conversaciones e información de los clientes, de este modo se puede saber con facilidad, haciendo una simple búsqueda, todo lo relacionado al cliente y así satisfacer las necesidades de ellos.
- *Retener el 100% de los clientes a través de visitas programadas.* Como se ha mencionado anteriormente, es importante y menos costoso para una compañía mantener los clientes que ya son parte de la cartera, que salir a conseguir más; por lo que la empresa debe invertir esfuerzos en generar esa satisfacción que provoque que los clientes no se alejen, es por esto que se plantea realizar visitas programadas a los clientes para conocer cuáles son sus necesidades y de esta manera poder ayudarles para que su negocio siga sin problemas.

Utilizando parte de lo planteado en el inciso de ampliación de la cartera de clientes, se pueden brindar descuentos, paquetes o promociones a los antiguos clientes en temas innovadores o de vehículos eco amigables para de esta manera, dar a conocer los productos, utilizando clientes ya conocidos.

4.4.1.3. Plan de acción para el área de servicio al cliente.

Seguidamente, se presentarán varios movimientos estratégicos que podría realizar la empresa para alcanzar los objetivos planteados.

Retención de clientes: este es un punto relevante para que la empresa siga a flote, ya que en muchas ocasiones es más sencillo retener a los clientes, prestando un buen servicio y eficiencia en los resultados, que conseguir nuevos, además, se conoce el comportamiento de este y se sabe cómo negociar con él. Por lo tanto, para este objetivo es importante mantener una comunicación con los clientes, conocer sus próximas necesidades y saber cómo le ha resultado el producto que se le vendió. Por otro lado, ofrecer descuentos en otras compras o mantenimiento podrían ser métodos para la retención de los clientes.

Como tema adicional, la empresa podría crear paquetes atractivos con herramientas innovadoras como buses con GPS, para que los usuarios conozcan las rutas y ubicaciones en tiempo real de los buses por medio de aplicaciones móviles o para uso de los mismos empleadores. Además, se podría presentar como un producto adicional que colaboraría con los objetivos de satisfacción del cliente y de aumento de la cartera de clientes.

Uso de CRM como herramienta para manejar información de clientes, se recomienda que la empresa posea un software CRM para el control de la información relevante de cada uno de los clientes y a la vez manejar información de los que son buenos prospectos, esta herramienta permite a la

empresa tener información disponible 24/7 todo lo relacionado a cada cliente y facilita la decisión de dejar ir o no a un cliente, basado en su rendimiento, lealtad o conflictos que se han presentado anteriormente.

Análisis de quejas y sugerencias: siempre es relevante conocer qué es lo que gusta de la empresa a los clientes, pero lo que más resulta de esas encuestas que se realizan es saber cuáles son las debilidades de la empresa que aprecian los clientes. Es por esto que parece necesario realizar encuestas después de las ventas que hace la empresa y luego de cada uno de los mantenimientos y atención post venta que se desempeñe, con los resultados de estas encuestas, es más fácil analizar las respuestas y crear planes de mejora.

Basado en estas tres acciones se presenta una tabla resumen que muestra los objetivos y los planes de acción.

Tabla 3. Resumen del área de servicio al cliente.

| Servicio al cliente | | |
|---|---|---|
| Objetivo principal del área: <i>Proveer un servicio personalizado de calidad, buscando la satisfacción de cada uno de sus clientes y las necesidades de los nuevos clientes.</i> | | |
| Estudio de los clientes | Usar programa CRM para manejar información completa de los clientes de la empresa y posibles. | |
| Utilización de software tipo CRM | | |
| Retención de clientes | Mantener comunicación continua con los clientes claves de la empresa. | Ofrecer promociones o descuentos a los clientes en sus próximas compras o mantenimientos. |
| Satisfacción de clientes | Generar encuestas de satisfacción del cliente y con los resultados realizar una mejora continua en los procesos que presenten mayor número de quejas. | |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Aumento de la cartera de clientes | Estar pendiente de las nuevas oportunidades en las que se puedan vender los productos de la empresa y realizar un análisis costo beneficio para conocer la rentabilidad de los posibles proyectos. |
|-----------------------------------|--|

4.4.2. Área de capacidades de los colaboradores.

Está claro que si se desea mantener a los clientes que posee la empresa de debe dar ese servicio de calidad que EUROBUS S.A. promete, pero para esto es necesario que sus colaboradores sean calificados, con el conocimiento requerido, para ofrecer eficiencia, eficacia y excelencia en los servicios prestados y en los resultados que esperan los clientes.

Es por esto que la empresa debe invertir tiempo en crear una estrategia que tome en cuenta a los colaboradores, basándose en que si los colaboradores dan el servicio que esperan los clientes, estos podrán recomendar los servicios de EUROBUS S.A.

4.4.2.1. Objetivo del plan estratégico dentro del área de capacidades de los colaboradores.

El objetivo estratégico principal en el área de las capacidades de los colaboradores, va de la mano en que los colaboradores son el primer cliente de la empresa, si estos no se sienten bien dentro de la organización, no desempeñarán sus labores del mejor modo posible, es por eso que se plantea lo siguiente.

Conseguir que los colaboradores se sientan parte importante de la empresa, invirtiendo en capacitación y en la satisfacción al desempeñar sus funciones.

4.4.2.2. *Objetivos estratégicos para el área de capacidades de los colaboradores.*

En busca de conseguir el objetivo planteado, se proponen las siguientes metas:

- *Retención de personal.* Una de las mayores inversiones que realiza una empresa va relacionado con las capacitaciones del personal, es por esto que retener a los colaboradores es de suma importancia para la empresa, sobre todo si es una compañía que invierte mucho en ellos. Además, los encargados del área de Recursos Humanos deberían poseer en alguna base de datos la información clara de cada uno de los miembros, de este modo se facilita identificar cuáles son los miembros más importantes o claves dentro de la organización y de este modo poder incentivarlos para que se queden en la empresa.
- *Mejoramiento del clima organizacional.* Para aumentar la satisfacción del personal es necesario mejorar el clima organizacional, es decir, optimizar las condiciones en las que se encuentran los colaboradores. Esto es importante, porque si existe satisfacción, estos podrán realizar sus labores de la mejor manera posible y también desearán quedarse dentro de la organización.
- *Obtener un personal capacitado y competente.* Para mejorar la productividad y la eficiencia en los procesos es de suma importancia mantener un personal capacitado, de acuerdo con el análisis FODA planteado en el presente estudio, los colaboradores son una de sus fortalezas, ya que es un personal con gran conocimiento en cada una de las áreas donde desempeñan sus labores. Es importante destacar que EUROBUS S.A. es una empresa que invierte mucho en capacitaciones, por lo que, en este punto, ya posee experiencia para conseguir este objetivo.

4.4.2.3. Plan de acción para el área de capacidades de los colaboradores.

Como se mencionó anteriormente, EUROBUS S.A. es una empresa que siempre se ha preocupado por tener un personal con capacitaciones continuas, para que estos conozcan cada uno de los factores importantes de las labores desempeñadas, es por esto que en esta área no hay mucho que proponer, pero es importante mantener ese aprendizaje continuo que se le presta a cada individuo de la organización. Por lo tanto, el plan de acción en esta área es básicamente el de mantener el nivel de capacitaciones que se da en la empresa para optimizar la fortaleza.

El clima organizacional es otro punto en el cual no hay quejas dentro de EUROBUS S.A., el problema principal es el de retención de personal, ya que la empresa sí pierde muchos de sus colaboradores, pero esto se debe principalmente, a factores externos, por lo que en este caso la única sugerencia es crear una base de datos con la información de cada uno de los colaboradores, en donde se establezcan cada uno de sus estudios y títulos obtenidos, además, la cantidad de años que tiene trabajando en EUROBUS, las capacitaciones recibidas en casa matriz y los logros que han obtenido a través de los años de trabajar en EUROBUS, para que a estos colaboradores importantes se busque por medio de recursos humanos la manera de retenerlos en la organización.

Tabla 4. Resumen del área de las capacidades de los colaboradores.

| Capacidades de los colaboradores | |
|---|---|
| Objetivo principal del área: <i>Conseguir que los colaboradores se sientan parte importante de la empresa, invirtiendo en capacitación y en la satisfacción al desempeñar sus funciones.</i> | |
| Retención del personal | Crear una base de datos dónde se puedan manejar los datos de los colaboradores de la empresa, para facilitar la toma de decisiones sobre cuales merecen más inversión. |
| Mejora del clima organizacional | Mantener buena comunicación con los colaboradores y crear un sistema de encuestas o espacios dónde se permita a los colaboradores participar en la toma de decisiones, presentado quejas o sugerencias. |
| Personal capacitado y competente | Mantener la inversión en capacitaciones continuas al equipo de colaboradores de la empresa. |

4.4.3. Área de operaciones internas y procesos.

Por operaciones internas se entiende todo lo relacionado a la logística y los procesos para obtener los resultados que la empresa se propone. En esta área se incluye desde la comunicación interna, los servicios de taller y repuestos y la documentación, esto como partes más importantes de la empresa, ya que la de finanzas y ventas posee su propia área estratégica en la presente propuesta.

Que una empresa sea ordenada en sus procesos, que maneje bien su documentación y comunicación, son parte importante para que esta funcione como se espera y logre alcanzar las metas deseadas, obteniendo clientes y colaboradores satisfechos.

4.4.3.1. Objetivo del plan estratégico dentro del área de operaciones internas y procesos.

En esta área el principal objetivo que se desea alcanzar con el plan estratégico es el siguiente:

Mejorar en un 10% la eficiencia en la consecución de los resultados propuestos por la empresa, buscando el beneficio de colaborador y del cliente minimizando el daño al medio ambiente.

4.4.3.2. Objetivos estratégicos para el área de operaciones internas y procesos.

Como objetivos estratégicos se plantean los siguientes:

- *Realizar una evaluación completa de los procesos que existen dentro de la empresa.* Es importante conocer el funcionamiento de la empresa desde dentro, es decir, conocer qué piensan los colaboradores de cómo se desempeñan cada una de las labores de la empresa y saber, qué propondría estos como mejoras. Además, como se realizó con la encuesta, es trascendental conocer qué piensan los clientes de EUROBUS S.A. sobre ella y qué mejorarían, de este modo se invertiría con mayor enfoque en los puntos que requieren correcciones más significativas.
- *Utilizar herramientas tecnológicas para mejorar los procesos.* Desde el uso de un programa para llevar un control más ordenado del inventario y gestionar de una mejor manera el uso de las herramientas de la empresa, son pequeños factores que pueden reducir los tiempos, aumentando la eficiencia en los trabajos realizados.
- *Generar los resultados en menor tiempo.* Este objetivo parece ser necesario, ya que, según la encuesta de satisfacción al cliente, en los puntos que se presentaron valoraciones bajas fueron los tiempos que tardaron en entregarles el vehículo después del mantenimiento y también

que a la hora de realizar la solicitud de la cita, existía mucho tiempo desde el día uno hasta el día en el que se realizaría la verificación del activo, por lo que parece importar redefinir los tiempos, realizar las labores con mayor eficiencia y planificación.

4.4.3.3. Plan de acción para el área de procesos internos.

Es necesario para la empresa buscar la manera que colabore con la reducción de los tiempos, siendo esta la mayor debilidad de la empresa, en este caso se espera dar un mejor uso de todas las herramientas de la compañía, las cuales forman parte de sus fortalezas dentro del análisis FODA, entre estas se menciona el taller móvil, herramientas especializadas y el servicio expreso, por ejemplo.

Es por esto que para complementar todo lo anteriormente mencionado, parece necesario tener una aplicación o software que permita mantener la información de cada uno de los procesos de la empresa, desde generar órdenes de trabajo con listas de chequeo, hasta mantener en orden las herramientas y el inventario de repuestos utilizados por la empresa, de este modo se provee un servicio más eficiente.

4.4.3.4. Medio ambiente.

En cuanto al área ambiental, se entiende que es todo lo relacionado a los tratamientos de los residuos generados por la empresa, ya sea por el departamento administrativo, el de repuestos con todo lo relacionado a las importaciones y el taller con los residuos de aceite y grasas que se obtienen al realizar las reparaciones a los equipos.

A su vez, se relaciona con todas las acciones comerciales que el departamento de Ventas de autobuses y camiones realizan, como por ejemplo traer equipos que sea menos contaminantes y más eficientes para que el daño al ambiente sea el menor, para que de esta manera la empresa permanezca como líder del mercado costarricense.

4.4.3.5. Objetivos estratégicos para el área del medio ambiente relacionado con los procesos internos.

En esta área el principal objetivo que se desea alcanzar con el plan estratégico es el siguiente:

- Disminución en un 10% del consumo de agua por medio de la reutilización del agua llovida.
- Formación de un comité ambiental, y que tengan como misión la creación e implementación de 2 proyectos al año.

4.4.3.6. Plan de acción para el área de medio ambiente

Es de vital importancia que EUROBUS S.A. como empresa líder en primera instancia brinde el ejemplo de cuidar el ambiente y que además innove ofreciendo equipos que ofrezcan una tecnología amigable con el ambiente y con los costos de los empresarios.

Es por esto que se considera que al contar con un equipo enfocado en la reducción de residuos y reutilización del agua en el uso diario dentro de las actividades de EUROBUS S.A. será de gran importancia para la protección del medio ambiente.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de lo planteado en esta área.

Tabla 5. Resumen del área de procesos internos.

| Capacidades de los procesos internos | | |
|--|---|--|
| Objetivo principal del área: <i>Mejorar la eficiencia y eficacia en la consecución de los resultados propuestos por la empresa, buscando el beneficio de colaborador y del cliente sin dañar el medio ambiente.</i> | | |
| Procesos internos | Conocer la empresa a lo interno | Presentar una encuesta que evalúe cada uno de los procesos y servicios de la empresa, para poder analizar y realizar mejoras. |
| | Usar avances tecnológicos. | Se propone invertir a futuro en software, tipo enterprise resource planning (ERP), para poder gestionar de una manera más ordenada cada uno de los procesos y la información de la empresa. |
| | Mejorar la eficiencia en los servicios prestados. | Dar un mejor uso a las herramientas que forman parte de las fortalezas de la empresa. |
| Responsabilidad ambiental en sus procesos | Creación comité ambiental | Generar o colaborar con proyectos de responsabilidad ambiental para contrarrestar el dióxido de carbono producido por los productos que se venden. |
| | Reutilización de agua y trato de residuos | Buscar un sistema para el trato de residuos generados en el mantenimiento de la maquinaria, como aceites y lubricantes y además, crear un plan de reutilización de aguas de lluvia para lavados de vehículos o piezas. |

4.4.4. Área financiera y ventas.

Es una de las áreas de mayor cuidado, debido a que es la que mantiene a flote la empresa, por lo que es necesario crear objetivos para desarrollar una estrategia que permita competir dentro del mercado nacional contra los antiguos

competidores y sobre todo los nuevos competidores asiáticos que están complicando el sector debido a su estrategia por precios.

Esta perspectiva se ubica como última dentro del plan estratégico porque los resultados que se obtengan en las demás áreas van a repercutir de manera directa en esta, porque para obtener resultados en el área de finanzas y ventas se requiere lograr la satisfacción de los clientes y de los colaboradores y las mejoras en los procesos adecuadas

4.4.4.1. Objetivo del plan estratégico dentro del área de finanzas y ventas.

En este momento es importante generar un objetivo que integre las cuatro áreas para generar valor a la empresa y poder aumentar las ventas y las utilidades de EUROBUS S.A., por lo tanto, se propone la siguiente meta:

Ampliar en un 10% las utilidades de la empresa, mediante un aumento de las ventas de vehículos para transporte de bienes y pasajeros.

4.4.4.2. Objetivos estratégicos para el área de finanzas y ventas.

Para alcanzar la meta planteada anteriormente, es importante crear una serie de objetivos que le generen el valor y diferencien a la empresa de las demás competidoras y así reducir esa rivalidad entre competidores y el impacto de nuevos entrantes, conocidas como dos de las cinco fuerzas de Porter.

- *Ampliar la cartera de productos.* Desde hace 2 años la empresa empezó a distribuir camiones, lo que ha hecho que esta tenga un nuevo mercado meta. Pero, aún podría ofrecer nuevos productos, por ejemplo, podría aprovechar los avances tecnológicos y las regulaciones que existen dentro del país a favor del uso de vehículos eléctricos o con energías renovables o también, los motores con mayor eficiencia que logran consumir menos combustible.

Este objetivo puede ser dividido en dos, el primero, sería basado en analizar la rentabilidad de vender buses usados de estas marcas o el de conseguir una marca de gama media, que genere un menor costo, de

este modo, poder competir con el nuevo mercado de buses usados y contra las empresas que compiten por costos.

El segundo, se relacionaría con el medio ambiente, el cual sería, reducir las emisiones de dióxido de carbono por parte de los equipos vendidos por EUROBUS S.A. , vendiendo vehículos eco amigables o con motores más eficientes, de este modo se podría contrarrestar el daño causado a la capa de ozono por parte de los productos que la empresa distribuye.

- *Mejorar el mercadeo de la empresa.* Si bien se ha mencionado en varias ocasiones en el presente documento, la empresa no cuenta con un mercadeo propio, el medio utilizado es el de boca a boca, es decir, espera que los clientes que posee los recomienden a otras compañías para que estos piensen en invertir en uno de los productos ofrecidos por EUROBUS S.A., y está bien, porque de este modo esta empresa se ha mantenido a lo largo del tiempo que ha operado, pero entonces surge una pregunta, ¿qué pasaría si la empresa tuviese mercadeo propio? Y por eso surge la creación de este objetivo, invertir en publicidad o crear un marketing digital mediante una página web o las redes sociales.
- *Aumentar las utilidades de la empresa.* Al final, si todos los objetivos son alcanzados se lograría aumentar las ventas de gran manera, por lo que la consecución de este objetivo depende de los demás, ya que el medio principal para aumentar las utilidades es generar más ventas o el de reducir costos, pero para esta empresa la reducción de costos es un poco más difícil de conseguir, debido a que todo es importado.

Como se puede apreciar, en esta sección se hace una división de objetivos en áreas que se relacionan entre sí, los dos primeros objetivos van de la mano del área de ventas y la última a la de finanzas, pero se pueden analizar en conjunto, ya que, si se aumenta la cantidad de productos y se mejora el mercadeo de la empresa, se tendría un aumento de las utilidades como resultado.

4.4.4.3. Plan de acción para el área de finanzas y ventas.

Para el área de ventas es de suma importancia crear un medio que permita dar a conocer el nombre de la empresa en el medio nacional o el internacional, por lo que, como plan de acción, se propone crear una página web o al menos una página de alguna red social, dónde se muestre el catálogo de la empresa. Además, se pueden usar medios tradicionales como la televisión o la radio para publicitar a EUROBUS S.A.

Para aumentar la cartera de productos de la empresa es importante realizar un análisis de mercado y también de costo beneficio, sobre la creación de nuevos productos que ya se han mencionado anteriormente como, autobuses usados o distribuir vehículos de gama media y de este modo competir por precios con las demás empresas que lo hacen así.

En cuanto a la reducción de las emisiones de dióxido carbono lo que se propone es aprovechar las reducciones arancelarias por parte del gobierno para la importación de vehículos eléctricos o eco amigables, ya sean híbridos o de motores de alta eficiencia, pero antes de esto, se plantea a la empresa analizar la rentabilidad del proyecto, es bien sabido que la importación de estos vehículos, aunque el gobierno brinde el descuento arancelario, es cara, además, el gremio autobusero aún no está priorizando en cuanto al cambio de buses de combustibles derivados del petróleo a eco amigables, es por esto que se recomienda hacerlo de manera escalonada, es decir, consultar a los clientes más importantes de la empresa, para conocer el interés sobre este tipo de productos y luego, brindar más opciones a los clientes, conociendo el interés que exista por el equipo.

Si se logran los aumentos de ventas y una reducción de los costos, se logra generar un aumento de las utilidades, este objetivo está relacionado a todos los anteriores, por lo que no posee otro plan de acción más que aumentar las ventas.

Seguidamente, aparece una tabla resumen sobre esta área:

Tabla 6. Resumen del área de Finanzas y Ventas.

| Finanzas y ventas | | |
|--|---|--|
| Objetivo principal del área: <i>Ampliar en un 10% las utilidades de la empresa, mediante un aumento de las ventas de vehículos para transporte de bienes y pasajeros.</i> | | |
| Ventas | Aumento de la cartera de productos | Realizar un análisis costo beneficio para ampliar la cartera de productos, ejemplos, buses usados y vehículos de gama media. |
| | | Reducir la emisión de dióxido de carbono por parte de los equipos vendidos por la empresa Eurobus S.A., mediante la importación de vehículos eco amigables o con motores de alta eficiencia. |
| | Creación de un plan de mercadeo | Crear una página web o una página de alguna red social dónde se muestren los catálogos de los productos de la empresa. |
| Finanzas | Aumento de las utilidades de la empresa | Aumento del número de ventas de la empresa y reducción de los costos y gastos de la compañía. |

4.5. Indicadores para medir los avances.

La empresa EUROBUS S.A. actualmente, posee una serie de indicadores para llevar a cabo un correcto seguimiento y una evaluación del proyecto en casi todas perspectivas de la empresa, pero para el presente proyecto se van a presentar una serie de indicadores que servirán como complemento.

Dichos indicadores se pueden observar a continuación:



Figura 12. Indicadores de rendimiento estratégico (Propia).

Dichos indicadores abarcan la operación de la empresa y son de gran importancia y peso para la organización, en la tabla que se mostrará a continuación se observará el indicador, el método que se utilizará para realizar el cálculo y con qué frecuencia se aplicará el indicador.

Tabla 7. Indicadores de rendimiento estratégico

| # | Nombre | Perspectiva | Método de cálculo | Tiempo |
|---|------------------------------------|----------------------------------|---|---------|
| 1 | Satisfacción del cliente | Perspectiva al cliente | Encuesta | 6 meses |
| 2 | Retención de clientes | Perspectiva al cliente | Cantidad clientes | 6 meses |
| 3 | Satisfacción del colaborador | Perspectiva de crecimiento | Encuesta | 6 meses |
| 4 | Capacitaciones a los colaboradores | Perspectiva de crecimiento | Cantidad de colaboradores capacitados | 6 meses |
| 5 | Exactitud del inventario | Perspectiva de procesos internos | Cantidad repuestos en sistema / Cantidad de repuestos en físico | 6 meses |
| 6 | Efectividad de horas de taller | Perspectiva de procesos internos | Horas facturas / Horas Invertidas | Mensual |
| 7 | Nivel de servicio | Perspectiva de procesos internos | Repuestos Solicitados / Repuestos Entregados | Mensual |
| 8 | Reducción de costos | Perspectiva financiera | (Costos mes presente - Costo mes pasado) / Costo mes pasado | Mensual |
| 9 | Ventas por departamento | Perspectiva financiera | (Ventas mes presente - Ventas mes pasado) / Ventas mes pasado | Mensual |

Además de los anteriores, es importante mencionar unos más, que están relacionados al sector financiero y de colaboradores, estos son los siguientes.

- *Rotación de personal:* la empresa invierte mucho en el personal, por lo que es necesario mantenerlos dentro de la organización, sobre todo si son colaboradores clave, este indicador se calculará con la siguiente fórmula.

$$\text{Rotación de personal} = \left(\frac{\text{Colaboradores que ingresan} - \text{colaboradores que salen}}{\text{Total de colaboradores}} \right)$$

- *Margen bruto:* con el margen bruto se puede conocer cuánto de los ingresos totales de la empresa por ventas queda disponible para la empresa después de pagar los costos directos con las ventas.

$$\text{Margen Bruto} = \left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \right)$$

4.6. Mapa estratégico.

A manera de conclusión de este capítulo, parece importante mostrar un mapa estratégico para observar de manera gráfica lo que se ha propuesto en este capítulo y así poder entenderlo con mayor facilidad cada uno de los objetivos planteados, además funciona como una herramienta complementaria para analizar y revisar el plan estratégico.

A continuación, se presenta el mapa estratégico que resume y correlaciona los objetivos propuestos dentro del plan estratégico para la empresa EUROBUS S.A.

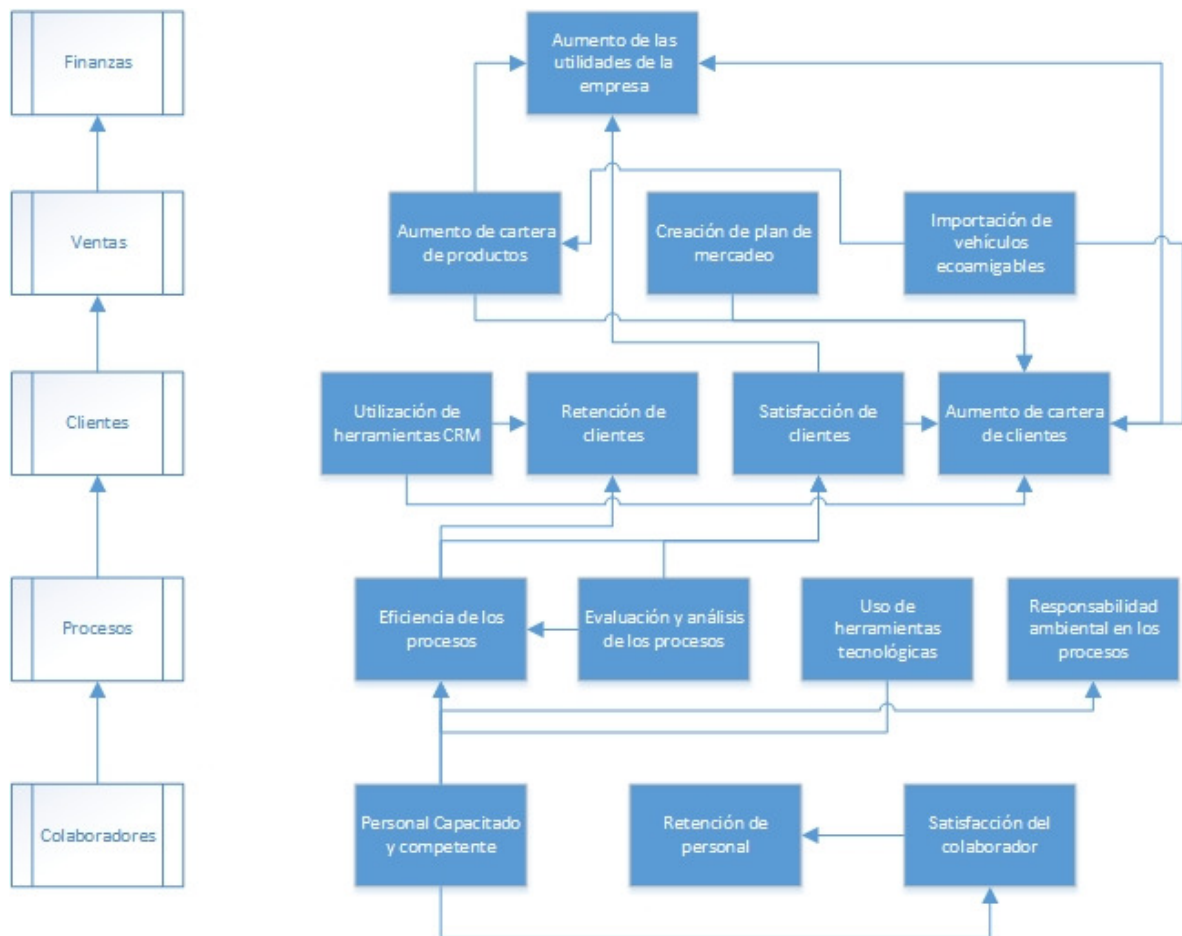


Figura 13. Mapa estratégico para la empresa EUROBUS S.A. (Propia)

Con este mapa se presenta una forma diferente de observar y explicar el plan propuesto en el proyecto, mediante las flechas se puede entender cómo se complementan las diferentes estrategias presentadas en las secciones anteriores. Seguidamente, se describirá brevemente la figura anterior.

Tal como se observa en la figura 13, en el primer nivel se ubican los colaboradores, siendo este el sostén de la empresa, si se cuenta con personal que trabaje de la mejor manera, siendo eficientes en su actuar y se sienten bien dentro de la organización, se van obtener resultados positivos.

En el segundo nivel, se presentan las mejoras en los procesos, con la ayuda de colaboradores competentes y aumentando la eficiencia en los procesos se obtienen resultados con los clientes, aumentando la cartera, la satisfacción y reteniendo a los que ya se poseen. Por otro lado, se muestran las principales recomendaciones en las áreas de ventas, mejorando el mercadeo de la empresa, ya que esta no posee ningún medio para darse a conocer al público y también, aumentando la cartera de productos que posee EUROBUS S.A. Optimizando estas características se logran aumentar las ventas, que provocan incrementos en las utilidades y sumado a la posibilidad de aumentar la cartera de clientes.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.

Recomendaciones.

Seguidamente, se presentará una serie de recomendaciones para llevar a cabo el plan estratégico de la mejor manera.

- En el momento de crear la propuesta del plan estratégico, no se indicaron límites temporales, de tal modo que este quede de acuerdo a las disposiciones de la empresa, es por esto que es necesario, por parte de la empresa, que construya a partir del plan propuesto un cronograma de acción, para así, sumado a los indicadores propuestos, poder evaluar de una manera más eficaz el avance del plan estratégico.
- Cuando se desee implementar el plan estratégico es necesario ubicar en contexto a cada uno de los miembros de la organización, es decir, comunicar los objetivos, para que cada uno conozca los principales cambios que va a presentar el desarrollo de la organización.
- Es importante crear objetivos con metas según los roles que desempeña cada uno de los miembros de la organización, de este modo, se sentirán parte del cambio y trabajarán conociendo el porqué de lo que hacen.
- Realizar evaluaciones del avance de cada de cada objetivo planteado en cada trimestre para comparar los resultados con respecto al período anterior. Estas evaluaciones, también podrán brindar información acerca de cuáles áreas están presentando mejores resultados y en cuáles habrá que invertir más, es por esto que es necesario realizarlas.
- Realizar una evaluación costo beneficio para conocer la rentabilidad de la importación de vehículos eléctricos, híbridos o de motores de alta eficiencia, para de este modo colaborar con la meta propuesta por el gobierno en temas de carbono neutral y colocar el nombre de Eurobus S.A. en el mercado de productos eco amigables.

Conclusiones.

A continuación, se presentará una serie de conclusiones que responden a cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.

- Con la creación de un plan estratégico se permite a la organización tener una línea que funcione como referencia para alcanzar la meta que se han planteado, a través de un conjunto de objetivos estratégicos, un plan de acción e indicadores que sirvan como medidores de avance.
- EUROBUS S.A. es una de las empresas líderes en venta de vehículos de transporte de pasajeros, cuenta con mucha experiencia dentro de este mercado y se caracteriza por su personal tener mucho conocimiento y altamente capacitado. En los últimos años ha ampliado su mercado meta y ahora se encarga de vender camiones.
- El mercado en el que se encuentra la empresa es sumamente variable y en los últimos años han entrado a nuestro país muchos competidores de origen asiático, los cuales compiten por precios y no tanto por calidad, dejando muy por fuera a la empresa en cuestión.
- La mayor debilidad de la empresa con respecto a los clientes, es el tiempo que se tarda en entregar los trabajos finalizados, por lo que parece que se debería disminuir haciendo uso de las principales fortalezas de la empresa, tales como los colaboradores y las herramientas especializadas. Además, con la apertura de su nuevo producto, los camiones, se le abren nuevas oportunidades.
- Con la implementación del plan estratégico propuesto en el presente documento, se refuerzan las áreas más importantes de la empresa, para que esta logre mantenerse dentro de las principales marcas a nivel nacional o para que se convierta en la empresa más importante de venta de vehículos para el transporte de pasajeros y bienes.

Referencias bibliográficas.

Álvarez, F. (2007). *Planificación estratégica de marketing*. Perspectivas, (20), 67-104.

Ander Egg, E (1995). *Introducción a la Planificación*. Editorial Lumen. Buenos Aires.

Aramayo, O. *Manual de Planificación estratégica*. Universidad de Chile.

Armijo, M. (2009). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL.

Chandler, A. (1970). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión. 152-181. Colombia.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación, México.

David, F (1997). *Strategic Managment*. Editorial Pearson Education.

Drucker, P. (2007). *The practice of management*. The classic Drucker collection. M. Belbin.

Fernández, A. (2012) *Conceptos de estrategia empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf

Fernández, E. (2016). *Matra entra al negocio de venta de autobuses*. El Financiero. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/matra-entra-al-negocio-de-venta-de-autobuses/CDK7DFFSFMZBESHJC2R54IVFISBM/story/>

Kenny, G. (2017). *Los planes estratégicos son menos importantes que la planeación estratégica*. Harvard Business Review. Obtenido de:

<https://dirigehoy.info/articulos/estrategia-y-decisiones/los-planes-estrategicos-son-menos-importantes-que-la-planeacion-estrategica/>

Marr, Brendan. *What Is The Execution Premium Process? A Summary Of The 6 Steps To Better Manage Your Strategy*. Obtenido de: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1348>

Martínez M. (2005). *Teoría de juegos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-juegos>

Página oficial. Daewoo Bus Costa Rica. <https://www.daewoobuscr.com/>

Página oficial. Auto-Star. <https://www.autostar.cr/empresa/>

Página oficial. Matra. <https://www.matra.co.cr>

Pimentel, L (1999) *Introducción a la Planificación Estratégica*.

Porter, M (1996). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review. 100-107.

Porter, M (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva*. CECSA. México.

Portilla, A. (2016). *Casi un siglo entre cazadoras, buses y camiones de bomberos*. Recuperado de: <https://medium.com/@xtilla/casi-un-siglo-entre-cazadoras-buses-y-camiones-de-bomberos-81466d109c4>

Quesada, A. (2008). *Los primeros automóviles en Costa Rica: el impacto en las importaciones, la legislación y la publicidad. 1907 – 1930*. Escuela de Historia. Universidad de Costa Rica.

Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Ciencia Administrativa. 54-61.

Rodríguez, O. (2013). *Autobuses chinos ganan terreno en Costa Rica*. La Nación. Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.nacion.com/archivo/autobuses-chinos-ganan-terreno-en-costarica/4JKGIC4LG5GKBKTSUVIRFFZT44/story/>

Ronda, G (2002). *Concepto de estrategia*. Estrategia y dirección estratégica.

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

Steiner George, A. (1995). *Planeación Estratégica*. Edit. CECSA, México.

Sáenz de Viteri. D (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 71 - 86.

Diccionario de la Real Academia Española. *Estrategia*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Anexos.

Anexo 1. Fotografías de la empresa EUROBUS S.A.



Oficinas administrativas de EUROBUS S.A.



Nuevo concesionario de la empresa.



Productos de la empresa.



Productos de la empresa.






Anexo 2. Encuesta del servicio al cliente.

Fecha: _____

Encuesta de satisfacción del cliente

Gracias por la atención y el tiempo brindado para llenar esta breve encuesta sobre satisfacción del cliente. Toda la información que brinde será manejada de manera confidencial, y será utilizada para mejorar el servicio que se le brinda.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| Ítem Evaluado |  |  |  |  |  |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Está conforme con el trato recibido. | | | | | |
| 2. Fue atendido en un tiempo corto. | | | | | |
| 3. El personal logró despejar todas sus dudas. | | | | | |
| 4. El personal da una imagen honestidad y confianza. | | | | | |
| 5. Cree que el personal está capacitado para las tareas que realizan. | | | | | |
| 6. El servicio brindado ha solucionado satisfactoriamente sus demandas. | | | | | |
| 7. Se encuentra satisfecho con el servicio obtenido. | | | | | |
| 8. Se encuentra satisfecho con la programación de la cita en taller. | | | | | |
| 9. Se siente conforme con el tiempo de entrega. | | | | | |
| 10. Se encuentra satisfecho con la disponibilidad de los repuestos. | | | | | |
| 11. Relación calidad-precio de acuerdo al servicio brindado. | | | | | |

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Comentarios adicionales:

¡Muchas gracias!

EUROBUS S.A.



Anexo 3. Mapa estratégico para la propuesta.

