UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018"

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

AUTOR:

José Danilo Martínez Jiménez

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Mg. Sc.

Loja- Ecuador

2014

Dr. LUIS QUIZHPE SALINAS MG. SC DOCENTE DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que la presente tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018", elaborado por el aspirante** José Danilo Martínez Jiménez, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, la misma que ha sido desarrollada bajo mi dirección, cumple al momento con todos los requisitos de fondo y forma, por lo que autorizo su presentación para fines legales pertinentes,

Loja, septiembre del 2014

Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg. Sc..

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, José Danilo Martínez Jiménez, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: José Danilo Martínez Jiménez

FIRMA. .....

CÉDULA: 1104637333

FECHA: Loja, septiembre de 2014

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

Yo José Danilo Martínez Jiménez, declaro ser autor de la Tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018"**Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO COMERCIAL:** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los cuatro días del mes de septiembre de 2014, firma el autor.

FIRMA:.....

AUTOR: José Danilo Martínez Jiménez

CÉDULA: 1104637333

DIRECCIÓN: Loja, calle Olmedo y José Antonio Eguiguren

CORREO ELECTRÓNICO: dmartinez35.@gmail.com

TELÉFONO CELULAR 083426548

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quishpe Salinas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL: Dr. Ángel Cabrera Achupallas (Presidente)

. Ing. Carlos Rodríguez (Vocal)

Ing. Galo Eduardo Salcedo (Vocal)

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera Administración de empresas de la (MED) Modalidad De Estudios a Distancia, porque formaron parte integral en el desarrollo personal e intelectual de mi vida profesional.

De manera especial al Dr. Luis Quispe Salinas., por el apoyo y la guía continúa brindada durante el desarrollo y la ejecución del presente trabajo investigativo.

A Dios y a mi familia, por darme las fuerzas necesarias para levantarme siempre y seguir adelante con la misma fe y dedicación, a fin de convertirme en un hombre de bien y en un profesional éticamente responsable y respetuoso.

Y a todas las personas que han colaborado directa e indirectamente para culminar mi formación universitaria, que evidencia el fruto de su apoyo y mi perseverancia.

José Danilo Martínez Jiménez

DEDICATORIA

La presente investigación simboliza el esfuerzo, dedicación y ardua labor que día a día inculcaron mis padres, hermanos y familia entera en mi ser.

Dándome razones suficientes para dedicarles a ellos este trabajo que constituye un logro en mi vida profesional.

José Danilo Martínez Jiménez

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018”

b. RESUMEN

Este proyecto de investigación fue enfocado a realizar un "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018", debido a que en la actualidad necesitan ser líderes en el mercado lojano y aumentar su rentabilidad frente a la competencia.

Con la finalidad de obtener información suficiente acerca de la situación actual de Covehmal se ha tenido que realizar un estudio de campo utilizando una metodología de acuerdo a las necesidades de este proyecto, entre los métodos están el inductivo, analítico, deductivo y descriptivo; como técnicas de investigación: la encuesta y entrevista, la primera realizada a los empleados y clientes; y, la entrevista enfocada a su gerente.

Tabulados los resultados de las encuestas y entrevista se continuó por analizar el medio externo e interno de la comercializadora. Dentro del externo se examinó los factores macroeconómicos como el económico, tecnológico, político, legal, social, ambiental y las cinco fuerzas de Porter. Cada uno de estos permitió determinar las oportunidades y amenazas de Covehmal, concluyendo con la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con un total de 2.38 lo que significa que

Covehmal cuenta con buenas oportunidades (1.46) frente a las amenazas que son menos (0.92), se puede aprovechar las oportunidades que le ofrece un mercado.

Se continuó por analizar el entorno interno de Covehmal basado en las respuestas de los clientes, empleados y gerente de este negocio, se determinó las debilidades y fortalezas, elaborando la matriz de evaluación de factores internos (EFI), con un total ponderado de 2.46, estableciendo un alto grado de fortalezas (1.43) frente a las debilidades (0.89).

Después se efectuó la matriz FODA, las fortalezas son: adecuada ubicación de la empresa, buen servicio al cliente, suficientes vehículos, años de experiencia, tasas de créditos accesibles para los clientes, solidez económica y productos de calidad garantizada. Las oportunidades están enfocadas a: incremento en el comercio de vehículos, Restricción para importar vehículos nuevos, accesibilidad a la tecnológica en el mercado, vehículos usados de marcas reconocidas y entrar en nuevos mercados o segmentos. Las amenazas encontradas en la comercializadora de vehículos Covehmal fueron: Disminución de remesas de los migrantes, Inadecuada política salarial, altas tasas de interés bancarias, altos tributos para repuestos de vehículos usados, la pobreza genera el desempleo, crecimiento de la competencia y aparecimiento de productos sustitutos.

Y las debilidades son: precios altos frente a la competencia, insuficiente publicidad y promoción de Covehmal, falta de capacitación al personal, ausencia de un manual de funciones, manual de reclutamiento de personal, ausencia de estructura orgánica, falta de una sucursal y ausencia de una filosofía corporativa (misión, visión y valores)

Tomando de base a la matriz FODA, se ejecutó la matriz de alto impacto y combinación del análisis FO, DO, FA, DA para el planteamiento de los objetivos estratégicos que fueron seis: a) establecer alianzas estratégicas entre la comercializadora y las entidades financieras para obtener crédito directo en la compra de vehículos usados, b) definir un plan de publicidad y promoción para fortalecer la imagen de la comercializadora y aumentar las ventas de los vehículos, c) definir nuevas políticas de ventas para incrementar la cuota en el mercado, d) diseñar un plan de capacitación para el personal de Covehmal para contar con un recurso humano contingente; e) definir una estructura orgánica y manuales administrativos para la comercializadora Covehmal; y f) crear una sucursal de la comercializadora de vehículos Covehmal para neutralizar
a la competencia.

Se prosiguió por realizar la propuesta para el cumplimiento de los objetivos de Covehmal comenzado por definir la filosofía corporativa (misión, visión y valores), un plan de publicidad y promoción, un plan de

capacitación, la elaboración de organigramas conjuntamente con un manual de funciones y un manual de reclutamiento y selección de personal, el planteamiento de políticas de ventas; la apertura de una línea telefónica para mejorar la atención al cliente; y el contrato con varias instituciones financieras que sirvan de intermediarios para el otorgamiento de préstamos a clientes que deseen adquirir un vehículos en Covehmal, la creación de una sucursal para esta comercializadora. El presupuesto para ejecutar estas actividades asciende a $ 228.199,82.

En la parte complementaria del presente trabajo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que son proposiciones finales de la planeación estratégica realizada.

ABSTRACT

This research project was focused to make a "Strategic PLAN for the marketer of vehicles MALDONADO COVEHMAL from the city of LOJA period 2013 - 2018", because nowadays need to be leaders in: market and increase your profitability versus the competition.

With the purpose of obtaining information about the current situation of Covehmal it has had to carry out a field study using a methodology according to the needs of this project, methods include the inductive, analytic, deductive, descriptive; as research techniques: survey and interview, the first carried out to employees and customers; and the interview focused on his Manager.

Tabulated results of surveys and interview continued by analyzing the external and the internal. Within the outer discussed macroeconomic factors such as the economic, technological, political, legal, social, environmental and the five forces Porter. Each of these determine the opportunities and threats of Covehmal, concluding with the development of the matrix of evaluation of external factors (EFE) with a total of 2.38 which means that Covehmal has good opportunities (1.46) threats which are more (0.92), however it can take advantage of opportunities offered by a market.

Continued by analyzing the internal environment of Covehmal based on the responses of customers, employees and Manager of this business, determined the strengths and weaknesses, preparing the matrix of evaluation of internal factors (EFI), with a total weighted 2.46, establishing a high degree of (1.43) strengths against weaknesses (0.89).

Then was the SWOT matrix, the strengths are: proper location of the company, good service to the client, sufficient vehicles, years of experience, rates loans accessible to customers, economic strength and guaranteed quality products. Opportunities are focused: increase in trade in vehicles, restriction to import new vehicles, accessibility to the technology on the market, used vehicles of brands and entering new markets or segments. Threats found in the marketing of vehicles Covehmal were: decrease in remittances from migrants, wage political Inadecuada, high bank interest rates, high taxes for spare parts for used vehicles, poverty generates unemployment, growth of competition and appearance of substitute products.

And weaknesses are: high prices compared to competition, insufficient publicity and promotion of Covehmal, lack of training for staff, lack of a manual functions, manual of recruitment of staff, lack of structure, lack of a branch and the absence of a corporate philosophy (mission, vision and values), organic.

Taking basic SWOT matrix, ran the matrix of high impact and combination of analysis FO, DO, FA, DA to the approach of the strategic objectives that were six: a) establish strategic alliances between the marketer and the financial institutions to get credit in the purchase of used vehicles, b) define a publicity and promotion plan to strengthen the image and increase sales of vehicles((c) define new sales policy to increase the share in the market, d) design a training plan for staff of Covehmal for having a contingent human resource; (e) define an organizational structure and administrative manuals for the comercializadora Covehmal; and (f) create a branch of the marketer of vehicles Covehmal to neutralize competition.

Continued to make the proposal for the fulfilment of the objectives of Covehmal begun by defining the corporate philosophy (mission, vision and values), a publicity and promotion plan, a training plan, the preparation of organization charts together with a manual functions and a manual on recruitment and selection of personnel, sales policy approach; the opening of a telephone line to improve customer service; and the contract with several financial institutions that serve as intermediaries for the granting of loans to customers wishing to purchase a vehicle in Covehmal, the creation of a branch for this marketer. The budget for these activities amounts to $228.199, 82.

The complementary part of the present work, presents the conclusions and recommendations which are final propositions made strategic planning.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los empresarios no economizan tiempo ni dinero en realizar planes estratégicos, es de suma importancia conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, solamente así podrán tomar las mejores decisiones en sus negocios cumpliendo objetivos comunes como la rentabilidad y satisfacción de los clientes. Es por ello que muchas empresas están optando por realizar planes estratégicos que les permita cumplir con todos los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo mejorando su imagen empresarial, y llegando a posesionarse como líderes el mercado. Refiriéndose al mercado lojano la gran mayoría de empresarios no hacen uso de este valioso documento escrito, cuyo fin es analizar el medio interno y externo que le rodea a la empresa y a su vez proponer objetivos, estrategias y tácticas que ayudan a contrarrestar las debilidades y aprovechar sus fortalezas.

Específicamente refiriéndose a la Comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL no cuenta con plan estratégico direccionado al mejoramiento de su imagen corporativa y capacidad organizada focalizado al ámbito comercial. Entre los principales problemas que se visualizan en este negocio son: falta de una misión, visión, valores corporativos, falta de un análisis del FODA, lo que no permite conocer las debilidades y fortalezas de esta empresa, ni tampoco podrá tomar las

mejores decisiones para contrarrestar a las debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas. Además de lo anotado la Comercializadora de vehículos posee algunas falencias en sus diferentes áreas: en el área de mercadeo, por ejemplo, la competencia es un riesgo ya que ofrecen precios más competitivos, igualmente los altos tributos que el gobierno ha puesto para repuestos de vehículos usados, la crisis económica que ha provocado que los sueldos sean irrisorios lo que no permite a los ecuatorianos adquirir un auto ya sea nuevo o usado. Una ausencia de publicidad y promoción, de una sucursal, ha dado origen a que Covehmal no sea la primera comercializadora de vehículos en la ciudad de Loja. En el área administrativa, existen muchos vacíos y herramientas que el gerente de Covehmal no ha sabido aprovechar, así tenemos la ausencia de una estructura orgánica a través de organigramas estructura, posesional y funcional, ausencia de manual de funciones en donde el empleado sabe hasta qué limites puede atribuirse funciones evitando la confusión con otros empleados, así mismo no existe un procedimiento para reclutar el personal, es por ello que este negocio no esté atendiendo con la más alta calidad a sus clientes. La falta de estrategias en Covehmal en diferentes áreas de este negocio y una falta de un análisis del FODA, ha hecho necesario rrealizar una propuesta de un plan estratégico para la comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL de la ciudad de Loja período 2013-2018, permitiéndole al gerente fortalecer su imagen, basados en un diagnóstico situacional

interno y externo a través del cual se visualicen los puntos fuertes y débiles de la empresa, obteniendo la información suficiente que posibilite diseñar las estrategias que solucionen los problemas percibidos, orientando al negocio hacia su reorganización.

El desarrollo del trabajo se basó en los objetivos planteados: como son el realizar un diagnóstico de la situación actual, análisis del entorno interno para conocer sus debilidades y fortalezas, definición de un análisis externo para determinar sus oportunidades y amenazas, realización del FODA; y propuesta de los objetivos estratégicos para la empresa. Todos estos objetivos se cumplieron a cabalidad, siguiendo para ello la estructura del informe final que consta en el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja. Se examinó primero el entorno externo que comprende factores económico, político – legal, social, tecnológico y competitivo; y también el análisis microeconómico que tiene que ver las Cinco Fuerzas de Porter que son el ingreso de competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de clientes o consumidores, intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector; sirviendo de base para realizar la matriz (E.F.E). En cambio el análisis interno determinó las debilidades y fortalezas de Covehmal determinando la matriz E.F.I. Basándose en estos dos matrices se pudo realizar una nueva denominada alto impacto y combinación del análisis, FO, DO, FA, DA, y

se prosiguió por plantearse objetivos estratégicos, conjuntamente con una propuesta en donde se detalla las metas, estrategias, actividades, tiempo responsabilidad y resultados esperados.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL.

EL COMERCIO.- Se denomina a la actividad socio económico consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un comerciante.

QUIENES SON COMERCIANTES.- "Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno". [1]

CONCEPTO DE COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS.- Las compañías comercializadoras de vehículos son aquellas que se dedican a promover y explotar el negocio de representación de casas extranjeras fabricantes de vehículos para importación, distribución y venta de estos. También como parte de este ramo de comercio, están las compañías que

[1] Gaceta Judicial, ACTIVIDAD MERCANTIL, 26-mar-1992

no tienen representación de casas extranjeras, pero que localmente se dedican a la compra-venta de vehículos.

EMPRESA COMERCIAL.- Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Las empresas comerciales compran una mercancía que luego venden normalmente un precio superior, pero sin haberle efectuado ninguna transformación sustancial.

Los productos que compra ya están terminados y en igual forma los venden luego a los consumidores sin variaciones de fondo, excepción hecha quizás de modificaciones menores en los empaques y otras por el estilo.

LAS SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN.- Son personas jurídicas constituidas en alguna de las formas previstas en el Código de Comercio: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (Simple o por Acciones), Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad de

Economía Mixta, Sociedad Extranjera, Sociedad de Hecho, Sociedad Anónima Simplificada.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN

Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

PLAN ESTRATÉGICO

"El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo. Así, el Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas".[2]

PLANEACION ESTRATÉGICA

"La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles,

[2] Plan estratégico. Universidad de Málaga

reduce conflictos, fomenta la participación y el compromiso de todos los niveles de organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea" [3]

Planeación Estratégica establece el vínculo de la inserción, entre la empresa y el medio que lo rodea, la formulación estratégica consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Las estrategias es el camino a seguirse para ubicar a la organización en una relación ventajosa ante la competencia y el medio que lo rodea. Pues, todo lo estratégico nos hace referencia: a nuevas técnicas, maneras de conducir la empresa, basada en estudio de métodos, materiales y tiempo de producción; ya que con ello se va ingresando a un nivel productivo de calidad actualizada, conforme al tiempo en el que vivimos y, que ingresa con un paso firme al nivel de la competitividad, para seguir adelante en producción.

IMPORTANCIA

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores

[3] www.geocities.com/svg88/

condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

Gráfica 1

PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Fuente: "La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

a. PRIMERA ETAPA: SITUACIÓN ACTUAL

La elaboración del plan estratégico comienza con el análisis de la situación. Este análisis y la experiencia del decisor proporcionan información relevante para la toma de decisiones y es un instrumento clave de apoyo a la planificación. El análisis de la situación: interno y externo.

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del entorno

- Los factores del entorno: fuera del control de la empresa.
- Conocer el entorno y sus tendencias (la situación económica).
- Departamento de investigación comercial o contratarlo.
- Investigación *ad hoc* para las situaciones que no han sido anticipadas por análisis previos.

Análisis del sector

- Información de la competencia directa e indirecta:
  - Empresas competidoras.
  - Acciones de la competencia.
  - Productos de la competencia.

- Sistemas de comercialización de las empresas competidoras.

- Las competidoras modifican sus estrategias y acciones de Marketing.
- El análisis del sector debe incluir su evolución, tendencias, estructura y tamaño de las empresas.

Análisis del mercado

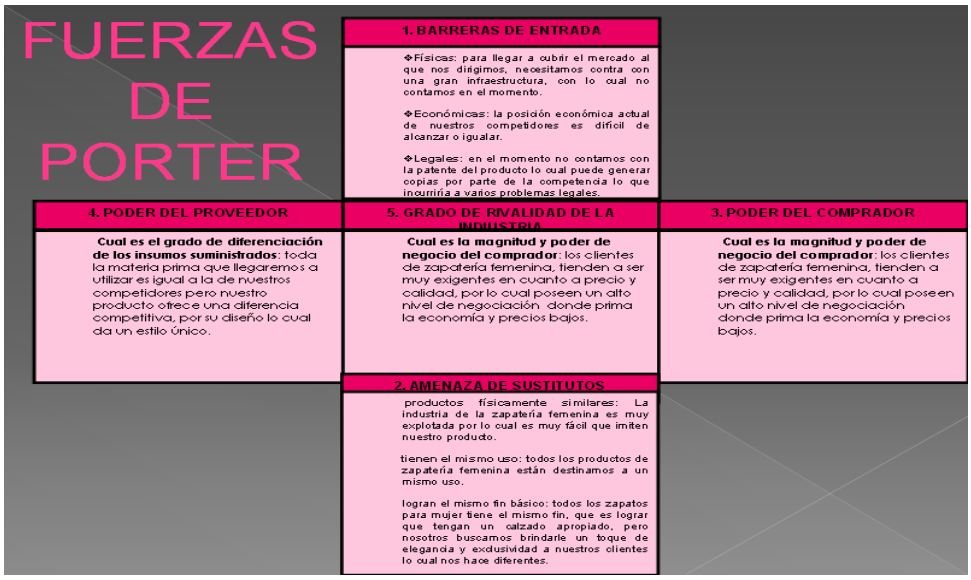
- Incluye el estudio del tamaño del mercado, tipo de compradores, demanda potencial y comportamiento de compra.
- Algunos elementos son datos objetivos, sin embargo, otros rasgos relativos al comportamiento del consumidor, como creencias, actitudes y percepciones son difíciles de medir y evaluar.
- El principal objetivo perseguido con este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas.

Las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

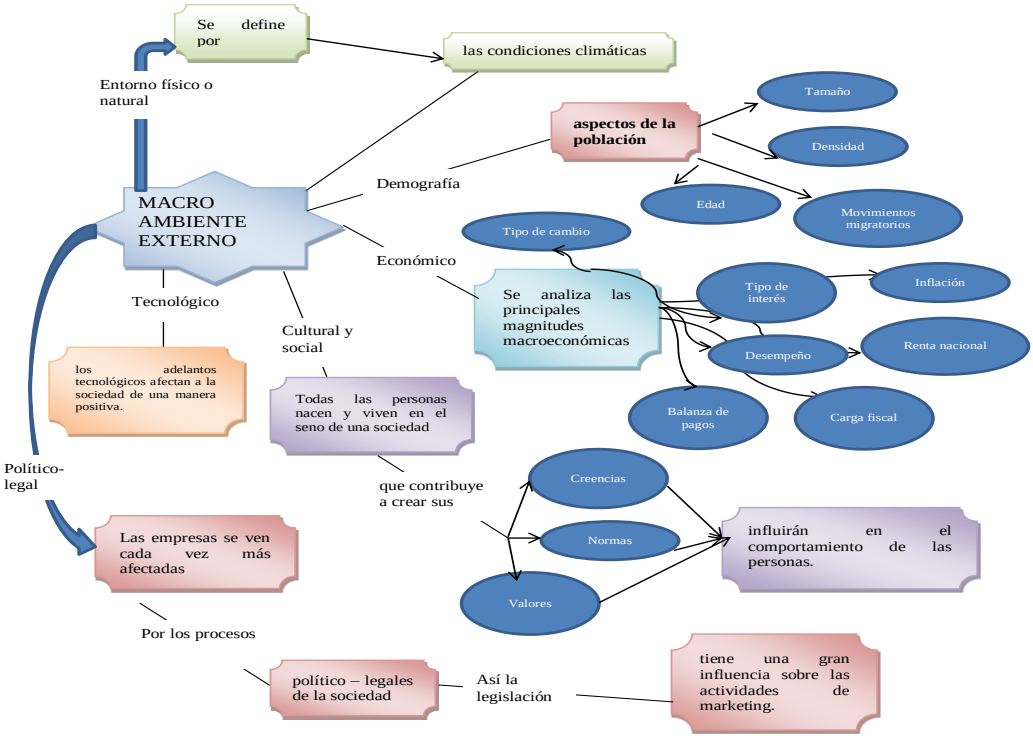
Gráfica 2

FUERZAS DE PORTER



Fuente: http://renatamarciniak.wordpress.com/category/matriz-bcg-boston-consulting-group

Gráfica 3
MACROAMBIENTE



Elaboración: El autor

ANÁLISIS INTERNO

- Estudia las distintas áreas de la empresa.
- La información interna de la organización es imprescindible para realizar la planificación:
- Incluye todos los aspectos que interesan a la dirección de la empresa:
  - Los recursos disponibles por la organización (capacidad directiva, cultura de empresa)
  - Y aquellos relacionados con las funciones de producción, financiación y Marketing."[4]

Gráfica 4

ANÁLISIS INTERNO

Fuente:
http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf

[4] http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf

MISIÓN

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos" = identidad, legitimidad

¿Qué buscarnos? = Propósitos

¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Clientes

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones

VISIÓN

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la 'Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo

discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son;

* Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
* ¿Qué tipo de Empresa queremos ser?
* ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

ANÁLISIS DAFO

El análisis de la situación permite desde su perspectiva externa, identificar las oportunidades y amenazas del entorno y desde su visión interna conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

1. **"Fortalezas.-** Se definen a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución. Se clasifican en:
2. **Debilidades.-** Son manifestaciones que denotan un problema, desventajas, dificultad o insatisfacción de necesidades.
3. **Oportunidades.-** Son cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la organización, pueden constituirse en una contribución para algunas de sus actividades importantes.

4. **Amenazas.-** Es cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja riesgo peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de la organización o programa"

Gráfica 5

ANÁLISIS INTERNO

Fuente: Introducción a la Comunicación Empresarial

Gráfica 6

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	ÁREA ENERGIA UNL		UTPL	
		VALOR	VALOR SOPESADOO	VALOR	VALOR SOPESADOO
Tecnología	0,20	4	0,8	3	0,6
Capacitación	0,15	3	0,45	2	0,3
Crecimiento	0,14	2	0,28	2	0,28
Fortaleza Financiera	0,15	3	0,45	4	0,6
Calidad Educativa	0,18	3	0,54	3	0,54
Imagen Institucional	0,18	3	0,54	3	0,54
TOTAL	1,00		3,06		2,86

Fuente: La correcta elección de la estratégica en las organizaciones

Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Gráfica 7
MATRIZ EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			

Fuente: El autor

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. “Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una

respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización". [5]

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).- Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

[5] http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm

Gráfica 8
MATRIZ EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
FORTALEZAS			

Elaboración: El autor

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

"1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que

repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera". [6]

b. SEGUNDA ETAPA: DEFINICION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

" Los objetivos definen la dirección hacia la que se enfoca el negocio. Son resultados (cuantitativos), que la empresa desea alcanzar en un plazo determinado (ventas, beneficios, cuota de mercado). Deben formularse de

[6] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1424/4/CAPITULO%203.pdf

forma clara y precisa. Los objetivos corporativos: en términos de imagen, notoriedad o presencia social.

CARACTERÍSTICAS:

- Adecuados a la política de empresa.
- Medidos en el tiempo.
- Factibles, es decir, que se puedan alcanzar.
- Consensuados con todos los departamentos.
- Flexibles, que se puedan modificar por imprevistos del entorno.
- Motivadores.
- Comprensibles, redactados de forma clara.
- Coherentes con la dirección de la empresa."[7]

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada "Misión", con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado "Visión", con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, "Valores".

Naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa minorista el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, es decir, un pequeño comercio minorista puede no incluir estas decisiones en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de intenciones informal.

[7] http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf

Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

c. TERCERA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

1.- Definición del negocio: En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas (por ejemplo venta electrónica), o la cartera de negocios.

2.- Estrategias competitivas genéricas: En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia Competitiva.

3.- Estrategia de Crecimiento: Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico. ”. [8]

[8] http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf

4.- Estrategia de Cartera: Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado. En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a nuevos gustos o preferencias de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato transaccional como el comercio electrónico.

d. CUARTA ETAPA: PROGRAMA DE ACCIONES

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

e. QUINTA ETAPA: PRESUPUESTO

- El presupuesto: valoración monetaria de los costes que supone el desarrollo de las acciones.
- La aprobación definitiva del plan suele estar condicionada a la relación existente entre el coste de su puesta en marcha y las expectativas de venta que reportarían las acciones
- Se evalúa, en consecuencia, el beneficio previsible que supone el desarrollo de las acciones de Marketing planificadas.

f. SEXTA: CONTROL

- "La ejecución de las acciones contenidas en el plan estratégico está sometida a procedimientos de control:
  - Puesta en marcha.
  - Desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.
- Soluciones:
  - Modificación de alguna acción en las variables de Marketing (rectificación de la política de precios).
  - Reformulación de los objetivos.
  - Diseño de una nueva estrategia."[9]

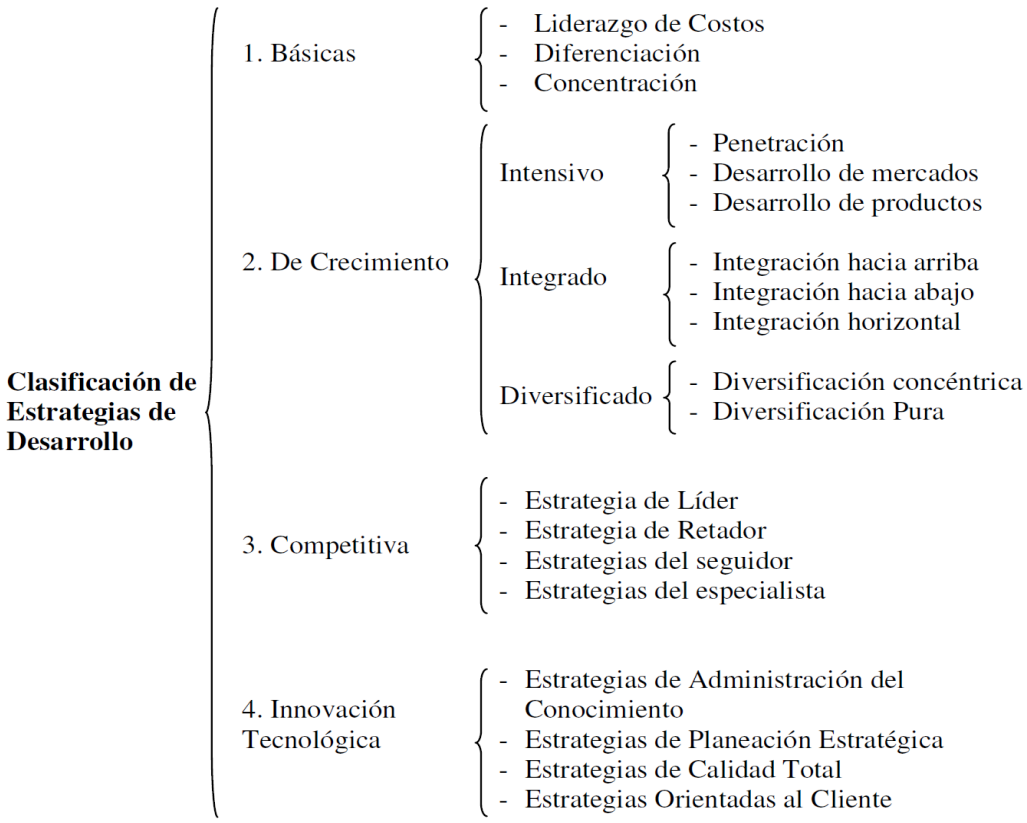
Estrategias.- Están relacionadas con acciones que realiza una organización para alcanzar sus objetivos, le permite a la organización y en especial a las unidades de información alcanzar sus metas y objetivos. La

[9] GREEN, PAUL, TULL, Donald, Investigación de Mercadeo, Editorial Prentice Hall Interamericana, México, 1987. Pág. 79

palabra estrategia proviene de la palabra griega “strategos” que significa general. Existen las siguientes estrategias:

Gráfica 9

CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS



Objetivos.- Son acontecimientos o estados futuros que se quiere alcanzar a través de la propia actividad de la organización. Constituyen estructuras de pensamiento, siempre relacionados con el futuro, que deberán cristalizar a través de acciones. Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones.

Los objetivos deben ser:

- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados.
- Factibles (susceptibles de lograrse).
- Comprensibles; y lo que es muy importante
- Conocidos y aceptados por toda la comunidad, y relacionados con la Misión participativamente generada.

Propósitos.- Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

Políticas.- Son guías para orientar las acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Importancia: Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridades.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Programas.- Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento.

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.

- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Procedimientos.- Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Importancia

- Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:
- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Presupuestos, Importancia de la Planeación

Es un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido. Es una proyección a futuro de lo que se va a necesitar en

términos monetarios en un periodo establecido. Son un medio de control, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un periodo futuro. Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

Es un esquema, pues se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente. Está expresado en términos cuantitativos
Es general porque debe establecerse para toda la empresa
Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización Es diseñado para un periodo determinado

Sirven para:

a) Lograr al máximo rendimiento de las operaciones de la empresa.

b) El desarrollo y coordinación de decisiones tomadas.

c) Tener un control de las operaciones para que se ajusten a los planes establecidos.

d) Trazar el curso de acción que se espera habrán de seguir las utilidades.

e) Formular las políticas generales de la empresa.

f) Ayudan a ubicar una situación realista de las posibilidades de la empresa en el logro de sus objetivos.

g) Se basan en estadísticas y situaciones pasadas.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Se ha utilizado los siguientes materiales:

- Calculadora
- Computadora
- Infocus
- Flash memory
- Transporte
- Materiales de oficina
- Materiales de escritorio
- Internet
- Cd’s
- Bibliografía

Dentro de la metodología que fue utilizada en el presente proyecto se tuvo:

METODOS

Los métodos escogidos para realizar el presente trabajo investigativo fueron:

- **Inductivo**: La inducción es un proceso mental, que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. Este método permitió verificar la situación actual de la comercializadora de vehículos ***COVEHMAL***
- **Analítico:** Es aquel método que analiza las partes de un todo. Mediante este método se pudo identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como factores internos y externos de la comercializador de vehículos ***COVEHMAL.***
- **Deductivo**: Es aquel que de lo general ya a lo particular. Este método sirvió para recopilar la información, conceptos, ideas, bibliografía, artículos vía internet, para poder conocer la realidad donde fue encaminado este trabajo investigativo, de acuerdo al plan estratégico desarrollado en COVEHMAL.
- Descriptivo.- Ayuda a describir la realidad de una empresa. Con el uso de este método se realizó la narración de cada una de las partes del plan estratégico, así como la descripción de las políticas, estrategias, actividades, proyectos y programas que se pondrá a consideración para cumplir las limitantes propuestas en el problema.

TÉCNICAS

- Entrevistas.- Son a manera de diálogo entre dos o más personas. Se la realizó al gerente de la comercializadora de *COVEHMAL*.

- Encuestas.- Son cuestionarios de preguntas destinados a un mercado objetivo. Fueron destinados a los clientes externos de la comercializadora de *COVEHMAL*

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para obtener la muestra del presente proyecto se tomó de base a los clientes del año 2012 de la comercializadora *COVEHMAL, que son 257.*

Además se aplicó una encuesta a todo el personal que labora en la comercializadora *COVEHMAL que ascienden a 11 trabajadores.*

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES Y ANÁLISIS SITUACIONAL LA COMERCIALIZADORA *COVEHMAL*

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Foto. 1
Empresa Covehmal

Gráfica 10
LOGOTIPO DE LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

La Comercializadora de Vehículos Maldonado “COVEHMAL”, Nació en el mes de junio del año 2000, conformado por tres socios de una misma familia, Dr. Servio Maldonado Campoverde, Dr. Juan de Dios y Ing. Jaime Alejandro Maldonado Castro, es desde ese entonces que dicha empresa ha venido funcionando ininterrumpidamente y prestando a la ciudadanía los servicios de compra, venta, cambio, consignación de vehículos usados de la mejor calidad.

La Comercializadora de Vehículos Maldonado “COVEHMAL” que se encuentra ubicada en las calles Santiago de las Montañas y Daniel Álvarez (Esq.), ofrece la venta de vehículos de segunda mano en excelente estado de funcionamiento, brindando una asesoría personalizada a cada uno de nuestros clientes enfocando la misma a sus necesidades y capacidades financiera.

Además de esto la empresa brinda financiamiento directo (*Financiera de Vehículos "COVEHMAL"*) y bancario (Banco de Loja, Banco Machala, Banco Austro, Cooperativa CACPE-LOJA, Cooperativa COPMEGO) a los

clientes que lo requieran, dando así un servicio total en la compra de un vehículo, prueba de ello son los más de 2000 clientes satisfechos en lo largo de estos últimos años

La vasta experiencia lograda por la Comercializadora en el mercado de la provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe es de más de 10 años, siendo merecedora a la confianza de la colectividad de estas provincias por su seriedad al momento de la negociación, su solvencia en sus transacciones y su entrega al momento de brindar la mejor atención a sus clientes.

MACRO LOCALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS *COVEHMAL*

Gráfica 11

Fuente: Municipio de Loja
Elaborado: El autor

MICRO LOCALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS *COVEHMAL*

Gráfica 12

Fuente: Comercializadora de vehículos COVEHMAL

Elaborado: El autor

Marca de los vehículos que comercializa de vehículos Covehmal

- Renault
- Chevrolet
- Mitsubishi
- Hyundai
- Datsun
- Nissan

- Peugeot
- Suzuki
- Kía
- Toyota
- BMW
- Wolswawen

Capital suscrito.- Covehmal empezó con un capital de $ 50.000 dólares.

Personal que labora en COVEHMAL

CARGOS

1. Maldonado Castro Juan de Dios - Gerente.
2. Maldonado Castro Jaime Alejandro- Financiero.
3. Valarezo Riofrío Marco Vladimir – Jefe de Ventas
4. Medina Benítez MERCY Alexandra - Contadora.
5. Herrera Cuenca Sonia del Cisne - Secretaria.
6. Vásquez Cuenca Carlos Manuel-Jefe de taller
7. Jiménez Herrera Carlos Iván - Auxiliar Mantenimiento.
8. Cristián Marcelo Luzuriaga Viñán - Auxiliar Mantenimiento.

9. Tene Guele del Ricardo Andrio.- Auxiliar de Mantenimiento

10. Vera Barba Vinicio Rafael – Vendedor.

11. Castro Maldonado Juan Carlos- Vendedor

Nómina de Empleados

- Maldonado Castro Juan de Dios.
- Maldonado Castro Jaime Alejandro- financiero.
- Valarezo Riofrío Marco Vladimir.
- Medina Benítez MERCY Alexandra.
- Herrera Cuenca Sonia del Cisne.
- Vásquez Cuenca Carlos Manuel.
- Jiménez Herrera Carlos Iván.
- Tene Guele del Ricardo Andrio.
- Vera Barba Vinicio Rafael.
- Castro Maldonado Juan Carlos.
- Cristián Marcelo Luzuriaga Viñán

Canal de Distribución.

Covehmal para la comercializar sus productos (vehículos) posee el canal de distribución directo, sin intermediarios.

PLANEACIÓN

Es la primera etapa del proceso administrativo que debe tener una empresa en forma obligada, sin excusa alguna. En el caso de esta comercializadora la misión, visión y valores no se encuentran bien definidos ni claros. Así tenemos:

Misión: “Dentro de un marco regido por la calidad y la excelencia es brindar nuestras capacidades y potencialidades”.

Visión: “Ser una empresa reconocida en la comercialización de vehículos usados siempre enfocada en la venta de ellos con la mejor calidad”.

Valores

- Confianza.
- Honestidad
- Equidad
- Amistad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Tolerancia

Objetivos:

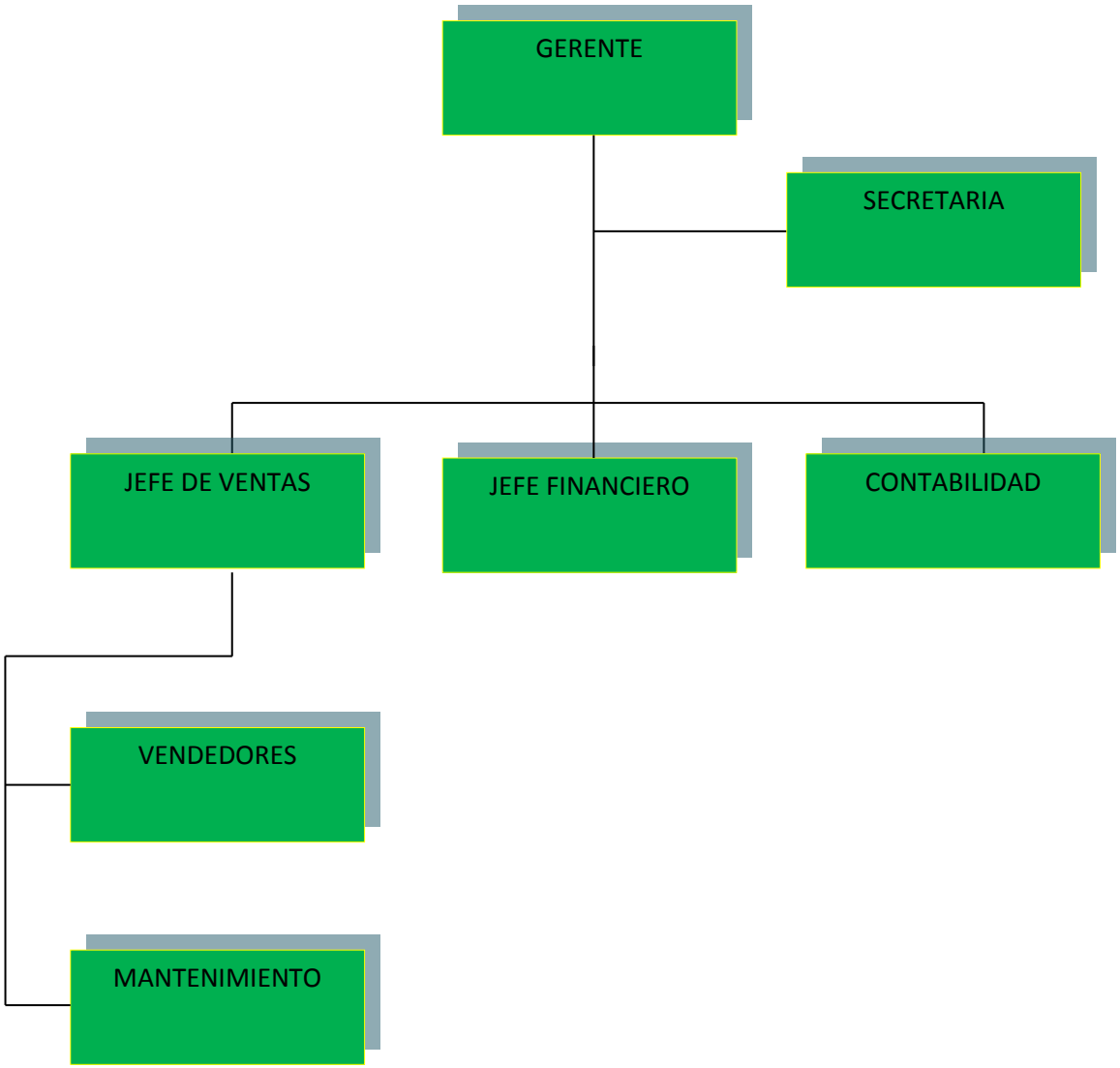
- Crecer y ser los mejores en venta de vehículos en la región Sur del país.
- Consolidar el mercado actual mediante estrategias comerciales
- Ofrecer los precios más bajos en sus productos frente a la competencia.

ORGANIZACIÓN.

La comercializadora Covehmal no ha definido ningún tipo de organigrama, sin embargo de acuerdo a las propias versiones del gerente, posee la siguiente estructura administrativa:

Gráfica 13

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE COVEHMAL



Fuente: Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaboración: El autor

Manual de funciones

Carece esta comercializadora de un manual de funciones, como consecuencia no se define el grado de autoridad y niveles jerárquicos de Covehmal.

DIRECCIÓN

La comunicación que se da en esta comercializadora es normal entre los directivos y los empleados, a veces el ambiente es tenso, porque los trabajadores realizan sus labores bajo presión y sin motivación, es por ello que tendrá que definir canales y mecanismos de comunicación. También el gerente deberá tomar una actitud de líder, sin excederse en sus funciones, es decir no ser un líder autoritario sino más bien comprensivo. Este gerente deberá coordinar los esfuerzos comunes de sus subalternos para lograr los objetivos planteados.

a) Tipo de liderazgo adecuado para la Comercializadora de Vehículos Covehmal

El tipo de liderazgo actual que tiene el Gerente de Covehmal es impositivo, es por ello que en muchas ocasiones hay insatisfacción de tareas en los empleados.

b) Sistema administrativo

En la actualidad la comercializadora de Vehículos Covehmal posee un sistema administrativo autoritario. Benevolente, porque está totalmente centralizado en la cúpula de la empresa y el sistema de comunicación es muy precario.

Hoy tendrá que definir al sistema administrativo: participativo porque le permitirá ser democrático debido a que se tendrá que delegar las decisiones en los diferentes niveles organizacionales, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa.

c) Tipo de comunicación dentro de la comercializadora de Vehículos Covehmal

La comunicación de esta comercializadora es bastante frágil, es por ello que no han podido cumplir con metas y objetivos.

Será bueno de que exista un tipo de comunicación interpersonal cuando el caso lo amerite, porque viene a ser la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ofrecerá la oportunidad de que el jefe y otra persona puedan verse., compartir ideas, interrumpir o suspender el dialogo. La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece,

tanto el emisor como al preceptor, la posibilidad de una expansión sin límites por la vía del diálogo.

d) Motivación a los empleados de la comercializadora de Vehículos Covehmal

Covehmal motiva a sus empleados de vez en cuando, los que son más motivados son los vendedores con comisiones y regalías, los otros trabajadores poco son incentivados con ascensos.

CONTROL

Covehmal en algunas ocasiones controla para que se cumplan los objetivos, así mismo poco mide el desempeño en función de estándares que debieron ser definidos en la planeación, esto no le permite detectar y preveer desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Sin embargo si realiza un control de calidad de sus vehículos, el control de cantidad de los mismos. Pero deberían poner énfasis a realizar un control en los costos, en el presupuesto y el inventario.

A) Tipo de control a utilizar

El tipo más adecuado para esta empresa es el control concurrente porque permitirá vigilar (mediante la observación personal e informes) las

actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha. Deben estar atentos los jefes departamentales.

B) Forma de controlar la empresa

Para controlar esta comercializadora define los siguientes estándares:

- Estándares de cantidad: Destinado para el volumen de ventas, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas e este caso de repuestos, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Se controla a los materiales o repuestos, control de calidad de los vehículos, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para el mantenimiento o reparación de un vehículo.
- Estándares de costos: Como costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Las principales áreas de control que debe tener esta comercializadora son:

- En el área de mecánica:
- En el área comercial:

- En el área financiera
- En el área de recursos humanos

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO:

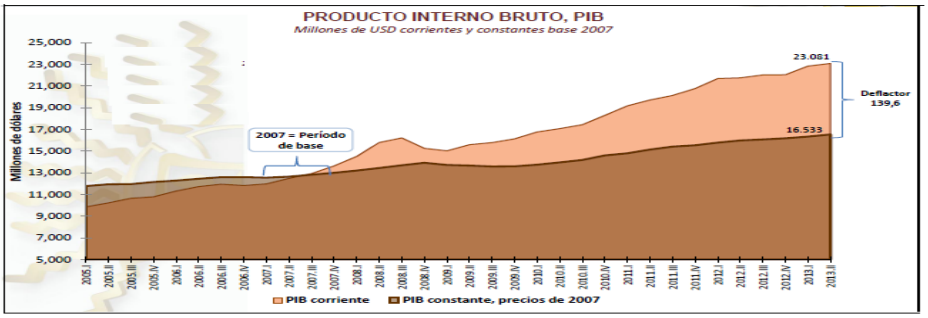
Algunos aspectos a analizar dentro del medio externo que influyen en la Comercializadora de vehículos Covehmal.

MACRO AMBIENTE

FACTOR ECONÓMICO

Producto Interno Bruto.- Según el Banco Central del Ecuador, el PIB En el segundo trimestre de 2013 el PIB en valores corrientes (a precios de cada trimestre) fue de USD 23,081 millones y de USD 16,533 en valores constantes. El deflactor del PIB fue de 139.6.

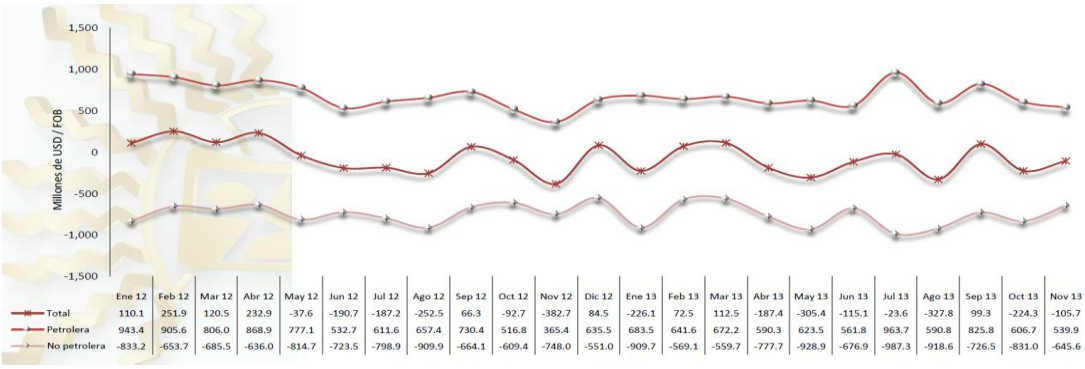
Gráfica 13
PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Balanza comercial.- La *Balanza Comercial Total* de octubre a noviembre de 2013, registró una recuperación de 52.9%, al pasar de USD -224.3 a USD -105.7 millones.

Gráfica 14
BALANZA COMERCIAL

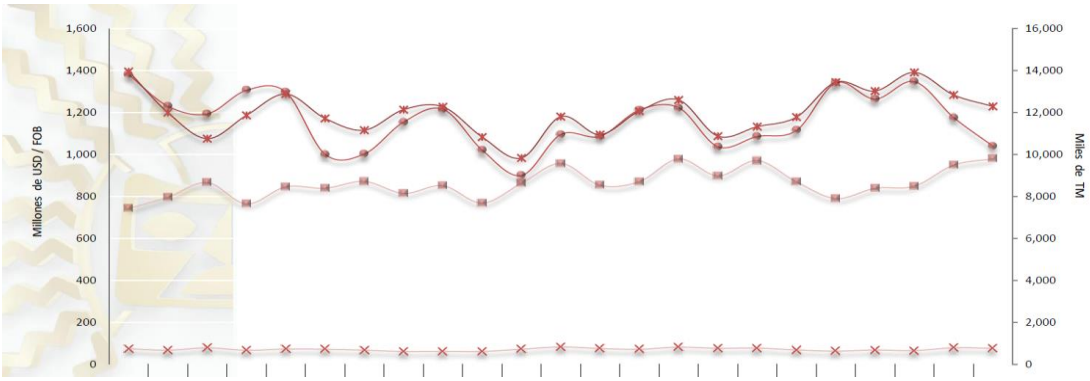


	Ene 12	Feb 12	Mar 12	Abr 12	May 12	Jun 12	Jul 12	Ago 12	Sep 12	Oct 12	Nov 12	Dic 12	Ene 13	Feb 13	Mar 13	Abr 13	May 13	Jun 13	Jul 13	Ago 13	Sep 13	Oct 13	Nov 13
Total	110.1	251.9	120.5	232.9	-37.6	-190.7	-187.2	-252.5	66.3	-92.7	-382.7	84.5	-226.1	72.5	112.5	-187.4	-305.4	-115.1	-23.6	-327.8	99.3	-224.3	-105.7
Petrolera	943.4	905.6	806.0	868.9	777.1	532.7	611.6	657.4	730.4	516.8	365.4	635.5	683.5	641.6	672.2	590.3	623.5	561.8	963.7	590.8	825.8	606.7	539.9
No petrolera	-833.2	-653.7	-685.5	-636.0	-814.7	-723.5	-798.9	-909.9	-664.1	-609.4	-748.0	-551.0	-909.7	-569.1	-559.7	-777.7	-928.9	-676.9	-987.3	-918.6	-726.5	-831.0	-645.6

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

<u>Exportaciones.-</u> A noviembre de 2013, se registró una disminución de -11.6% en el valor FOB de las *exportaciones petroleras* al pasar de USD 1,176 de octubre de 2013 a USD 1,039 millones. Las *exportaciones no petroleras* crecieron en 3.2% de USD 949 a USD 979.

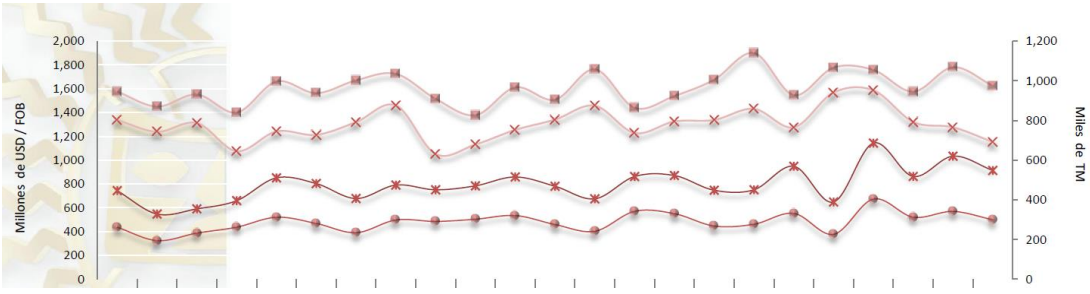
Gráfica 15
EXPORTACIONES



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Importaciones.- Las compras *petroleras* y *no petroleras* del exterior, en el mes de noviembre de 2013 fueron superiores tanto en valor FOB -12.3% y -8.7%, respectivamente; como en cantidad (toneladas métricas) en -11.6% y -9.7%, en su orden, frente a las importaciones realizadas en octubre de 2013.

Gráfica 16
IMPORTACIONES

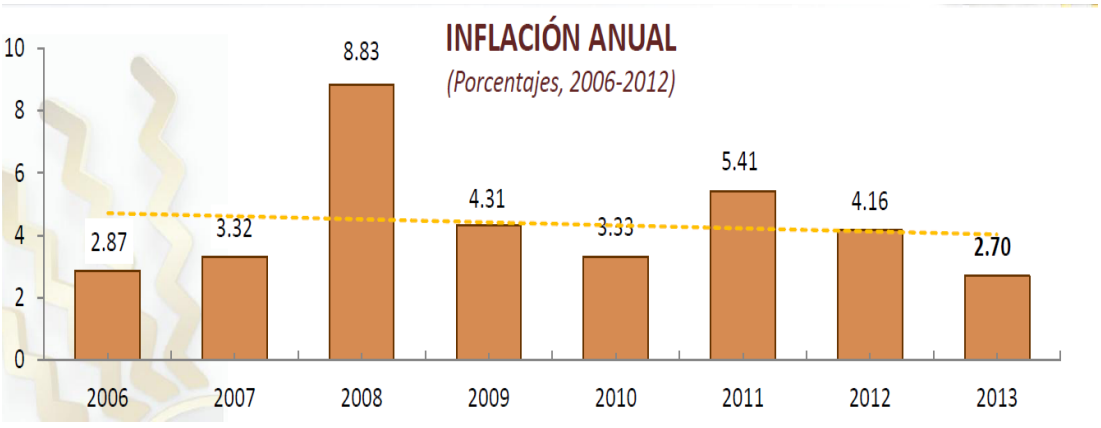


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Inflación.- En diciembre de 2013, la *tasa de inflación del Ecuador (2.70%)* se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7.24%). Es de anotar que la información de Estados Unidos y República Dominicana corresponde a noviembre 2013; Argentina y Venezuela corresponden a octubre 2013.

La inflación anual de diciembre de 2013 se ubicó en *2.70%,* porcentaje inferior al de igual mes del año 2012 que fue de 4.16%. Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Bebidas Alcohólicas*, seguido de *Restaurantes y Hoteles,* y, *Educación;* las *Comunicaciones* registraron deflación. Por su parte, la inflación anual en enero de 2014 fue de 2,92%, en el mes anterior fue de 2,70% y la de enero de 2013 se ubicó en 4,10%.

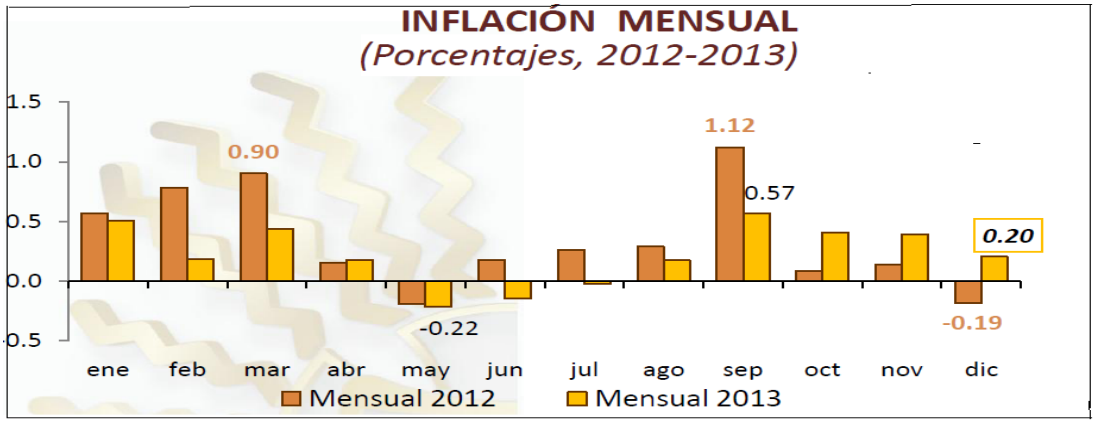
Gráfica 17
INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

La inflación mensual de diciembre de 2013 registró el *0.20%.* La división de *Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes* registró la mayor inflación del mes, en tanto que en 3 divisiones de consumo se registró deflación: *Comunicaciones, Salud,* y, *Transporte* (gráfico inferior).

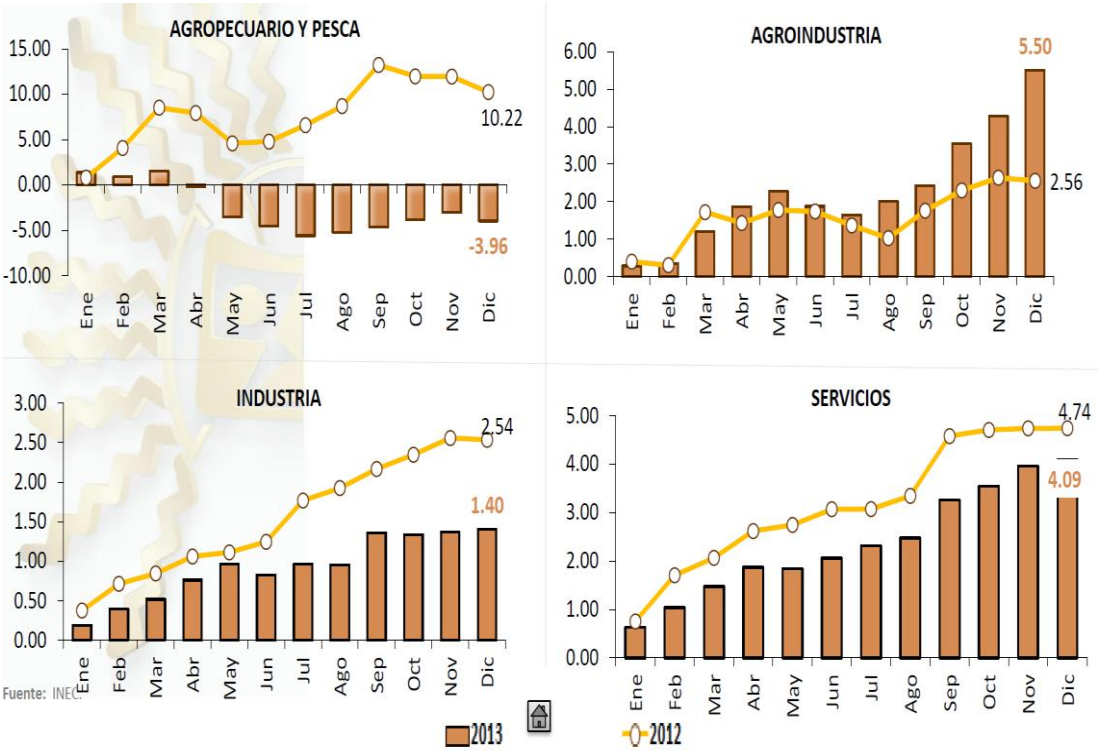
Gráfica 18
INFLACIÓN MENSUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Inflación acumulada.- En diciembre de 2013, los grupos de productos de *Agroindustria y* de *Servicios* fueron los sectores económicos con mayor inflación acumulada; el sector Agropecuario y pesca fue deflacionario. La inflación acumulada en enero de 2014 se ubicó en 0,72%; en enero de 2013 se ubicó en 0,50%.

Gráfica 19
INFLACIÓN ACUMULADA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Al analizar la estructura de la variación mensual de precios por regiones se puede apreciar que las ciudades de la Costa (0,82%) muestran valores superiores que las de la Sierra (0,64%).

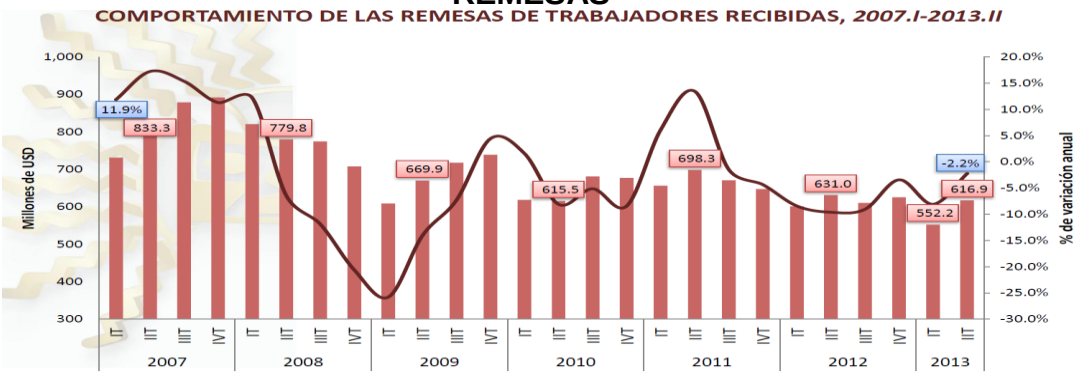
Gráfica 20
INDICE DE PRECIOS

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
Manta	157,55	1,28%	3,26%	1,28%
Esmeraldas	149,23	0,95%	1,36%	0,95%
Quito	145,72	0,89%	3,21%	0,89%
Machala	152,40	0,85%	3,84%	0,85%
Cuenca	144,49	0,67%	4,08%	0,67%
Guayaquil	139,02	0,59%	2,95%	0,59%
Loja	150,64	0,47%	3,32%	0,47%
Ambato	151,26	0,05%	1,99%	0,05%
REGION COSTA	145,34	0,82%	2,74%	0,82%
REGION SIERRA	147,50	0,64%	3,08%	0,64%
NACIONAL	**146,51**	**0,72%**	**2,92%**	**0,72%**

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Remesas.- Las remesas en el segundo trimestre de 2013 fueron de USD 616.9 millones, esto es, 11.7% más que el trimestre anterior (USD 552.2 millones) y 2.2% menos con relación al monto registrado en el segundo trimestre de 2012 (USD 631.0 millones). El aumento del flujo de remesas en el segundo trimestre de 2013, se atribuye a la mejor situación económica por la que atraviesan España y Estados Unidos.

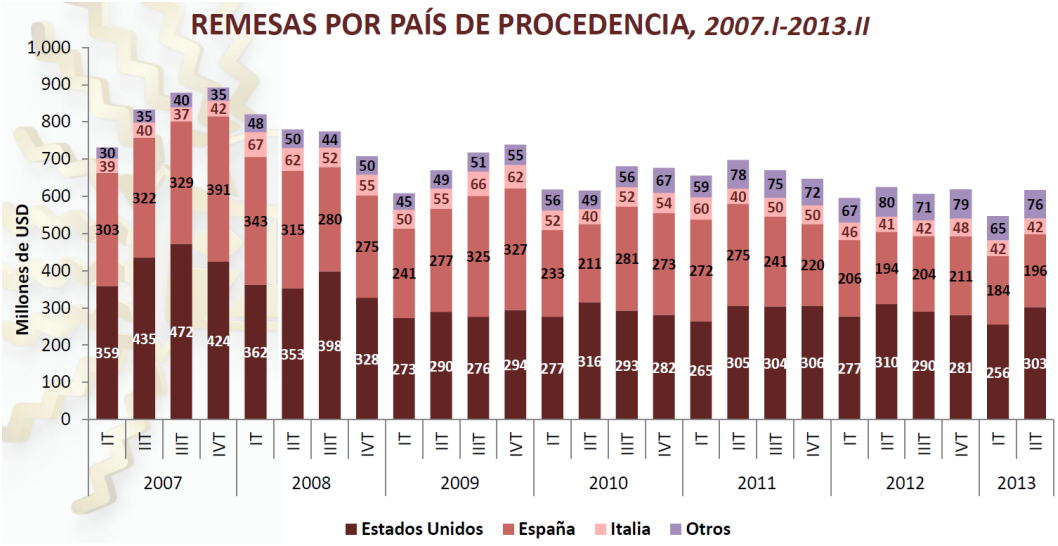
Gráfica 21
REMESAS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

En el segundo trimestre de 2013, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 49.0%, 32.0% y 7.0% respectivamente; mientras que el 12.0% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, Colombia, entre otros.

Gráfica 22
REMESAS POR PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

ANÁLISIS PERSONAL:

De acuerdo a las cifras indicadas en el cuadro anterior las remesas de dinero que enviaban los migrantes hacia el Ecuador en estos últimos tiempos han disminuido, por ende también han disminuido la compra de bienes como casas y vehículos, lo que se constituye en una **amenaza** para la Comercializadora Covehmal.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.- En enero de 2014 el índice de precios al consumidor se ubicó en 146,51; lo cual representa una variación mensual de 0,72%. El mes anterior fue de 0,20%, mientras en enero de 2013 se ubicó en 0,50%.

Gráfica 23

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR Y SUS VARIACIONES

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	142,97	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	142,94	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	143,19	0,17%	2,27%	1,10%
sep-13	144,00	0,57%	1,71%	1,67%
oct-13	144,59	0,41%	2,04%	2,09%
nov-13	145,16	0,39%	2,30%	2,49%
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	146,51	0,72%	2,92%	0,72%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

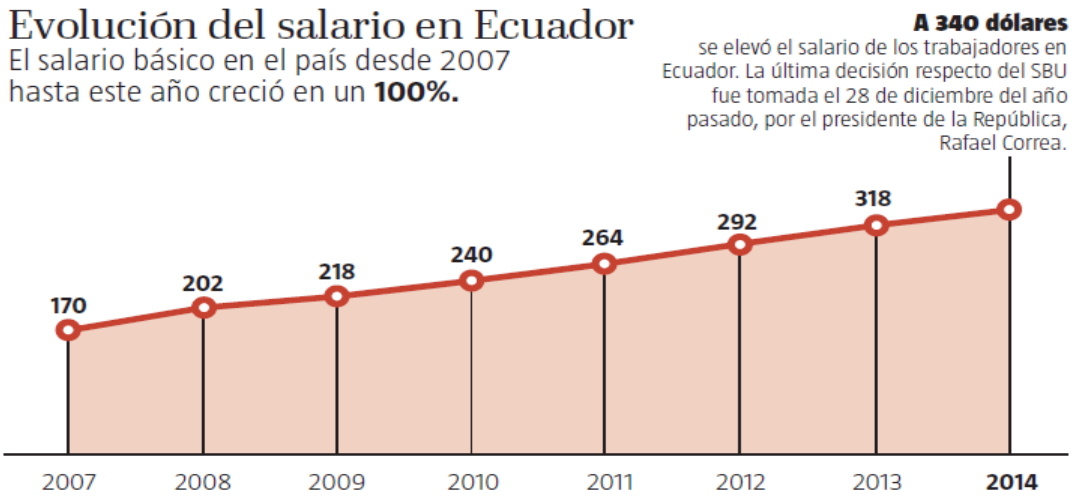
SALARIO MINIMO VITAL

Es así que el proceso de incremento que ha tenido el salario básico en el país, desde 2006, ha sido paulatino. En aquel año fue de 160 dólares; en 2007 de 170 dólares; en 2008 de 202 dólares; en 2009 de 218 dólares; en 2010 de 240 dólares; en 2011 de 264 dólares; en 2012 de 292 dólares; y

en 2013, de 318 dólares. El salario de los trabajadores en Ecuador para 2014 será de 340 dólares, con un incremento de 22 dólares, en relación a los 318 que percibían en 2013

Gráfica 24

SALARIO MINIMO VITAL



Fuente: Diario El Telégrafo

ANÁLISIS PERSONAL.- De acuerdo a las cifras antes citadas el incremento salarial para el año 2014 es de $ 340.00, valor muy irrisorio permite únicamente cubrir parte de la canasta básica de una familia ecuatoriana, lo cual se constituye como una **amenaza** para la Comercializadora Covehmal.

CANASTA FAMILIAR.- Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo que se considera en enero de 2014 es de

634,67 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero 2014 se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno. La canasta básica familiar en enero costó 628,27 dólares; lo cual implica un superávit de 6,40 dólares respecto al ingreso familiar promedio. El costo de la canasta básica aumentó en un 1,19% en referencia al mes anterior. El valor de la Canasta Básica en la región Sierra fue de (629,82 dólares), la de la Costa es (628,81 dólares), siendo Loja la ciudad más cara con una canasta básica de 640,13 dólares. El valor de la Canasta Vital en la Sierra es de (450,62 dólares), la de la Costa es de (451,97 dólares). Manta posee la canasta vital más elevada con un valor de 468,70 dólares.

Gráfica 25

CANASTA BASICA FAMILIAR

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
ene-13	601,61	0,99%	593,60	8,01
feb-13	602,07	0,08%	593,60	8,47
mar-13	604,25	0,36%	593,60	10,66
abr-13	605,52	0,21%	593,60	11,92
may-13	605,92	0,07%	593,60	12,32
jun-13	606,29	0,06%	593,60	12,69
jul-13	606,48	0,03%	593,60	12,88
ago-13	609,57	0,51%	593,60	15,97
sep-13	612,05	0,41%	593,60	18,45
oct-13	614,01	0,32%	593,60	20,41
nov-13	617,54	0,57%	593,60	23,94
dic-13	620,86	0,54%	593,60	27,26
ene-14	**628,27**	**1,19%**	**634,67**	**-6,40**

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

ANÁLISIS PERSONAL:

Con el incremento de la canasta básica de un 1.19% para el 2014 hace que las personas prefieran adquieran productos destinados a la alimentos, vestimenta, educación, salud, y en cambio la adquisición de vehículos quedarían en un plano más bajo, convirtiéndose en una **amenaza** para la Comercializadora Covehmal.

TASAS DE INTERESES.- Según el Banco Central del Ecuador, las tasas de interés activa para febrero del 2014 es: sector productivo 8.17, empresarial 9.53, PYMES, 11.20%, consumo **(vehículos)** 15.91%, vivienda 10.64%, microcrédito acumulación ampliada 22.44%. En el caso de la comercializadora de vehículos Covehmal también ofrece créditos para la adquisición de vehículos con la misma tasa dada por el B.C.E., viene a ser intermediaria entre el cliente y una determinada entidad bancaria.

FEBRERO 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		**Tasas Máximas**	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	**% anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% anual**
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	**% anual**	**Tasas Referenciales**	**% anual**
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	**% anual**	**Tasas Referenciales**	**% anual**
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

ANÁLISIS PERSONAL:

La tasa de interés para adquirir un vehículo en las entidades financieras según el BCE está en promedio de 15.91% a 16.30%, porcentajes mayores a los de los otros sectores como el productivo, empresarial, micro empresarial y vivienda esto no permite acceder con facilidad a créditos en las entidades financieras para la adquisición de un vehículo, convirtiéndose en una **amenaza** para la Comercializadora de Vehículos Covehmal.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).- En cuanto al PEA, por ramas de actividad, a nivel nacional para diciembre del año 2013 el comercio de vehículos obtiene un 18.2% de personas dedicadas a esta actividad, esto permite darse cuenta que es uno de los segundo rubros que ha crecido más, después de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca que tiene un 25.3%.

Gráfica 26
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

RAMAS DE ACTIVIDAD	Dic. 2012			Dic. 2013		
	Urbano	Rural	Nacional	Urbano	Rural	Nacional
Administración pública, defensa y seguridad social	4.8	1.5	3.7	4.9	2.0	3.9
Transporte y almacenamiento	8.0	2.7	6.2	6.8	2.7	5.4
Construcción	6.8	5.0	6.2	8.1	6.4	7.6
Enseñanza	6.8	2.2	5.2	6.6	2.2	5.1
Hoteles y Restaurantes	6.9	1.9	5.2	6.8	2.4	5.3
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	7.2	68.1	27.8	7.1	62.0	25.3
Industrias manufactureras	12.9	6.3	10.7	13.3	7.5	11.3
Comercio, vehículos	27.3	6.8	20.3	23.4	7.9	18.2
Explotación de minas y canteras	0.4	0.7	0.5	0.7	0.6	0.7
Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado	0.6	0.2	0.4	0.4	0.2	0.3
Actividades financieras y de seguros	1.3	0.2	0.9	1.5	0.2	1.1
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	2.8	1.6	2.4	3.6	2.0	3.1
Otros servicios	14.3	2.9	10.5	16.8	4.0	12.6
Total Ocupados	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

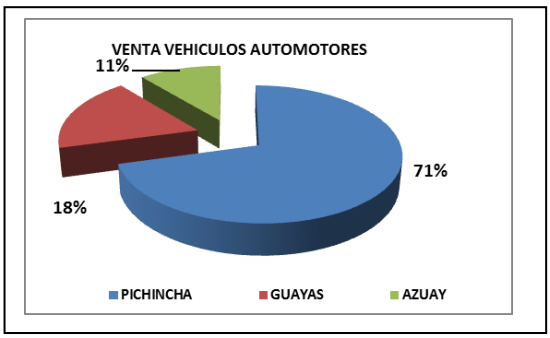
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: El autor

Las provincias con mayor demanda de venta de vehículos según el INEC son:

Gráfica 27
VENTA DE VEHÍCULOS

PROVINCIAS	VENTA VEHÍC. AUTOMOTOR.
PICHINCHA	308.845.054
GUAYAS	79.915.299
AZUAY	48.035.171
TOTAL	436.795.524

Fuente: INEC.



Gráfica 28
EVOLUCIÓN DE VENTA DE AUTOS

Fuente: Diario El Comercio

ANÁLISIS PERSONAL:

La población económicamente activa (PEA) es aquella que está en capacidad de adquirir un producto, y según los datos analizados el comercio de vehículos obtiene un 18.2% en el Ecuador, a pesar de no ser un porcentaje elevado hace ver que si existe demanda real, esto viene a ser una **oportunidad** para la comercializadora Covehmal.

FACTOR POLÍTICO - LEGAL

A pesar de que en el Ecuador ha existido una gobernabilidad estable por parte del Ec. Rafael Correa mediante el lema "Revolución Ciudadana", lamentablemente el poder se encuentra centrado en manos del ejecutivo, esto ha hecho que el gobierno se criticado en el mundo por la falta de libertad.

Las políticas dictadas por el gobierno han puesto "freno a las principales marcas comercializadoras de vehículos en el país, acorde al libreto de respetar los cupos de importación, las compañías han tenido que

acostumbrarse a la evolución de los últimos tres años, es decir, poner en lista de espera a los clientes. En conjunto, las casas automotrices calculan que cerrarán para el año 2013 con una contracción de alrededor del 5% en sus ventas respecto al 2012, lo cual significará cerrar este año con unas 115.000 unidades comercializadas. La restricción cuantitativa, amparada en la Resolución 66, se extenderá hasta finales del 2014.". [10]

En lo relacionado a los vehículos automotores, la resolución establece la restricción cuantitativa anual para los carros clasificados en las subpartidas: 8703900091, 8704311090, 8704211090, 8703210090, 8703329090, 8703221090, 8703321090, 8703331090, 8703231090, 8703339090, 8703319090, 8703900099, 8703229090, 8703249090, 8703241090 y 8703239090.Esta restricción cuantitativa está fijada por unidades de vehículos y por valor por lo que los importadores deberán respetar los dos parámetros en forma conjunta para poder nacionalizar sus mercancías.

ANÁLISIS PERSONAL:

La restricción para la importación de vehículos según la resolución dada por el gobierno nacional permite que se fortalezca el mercado de vehículos usados, esto viene a ser una **oportunidad** para la comercializadora de vehículos Covehmal.

[10] Diario el Comercio diciembre 2013.

IMPUESTOS.- El aumento de los tributos para los repuestos fue desde 5% hasta el 18%. La finalidad de la medida, según el Gobierno, fue incentivar a las ensambladoras al uso de autopartes nacionales, pero eso ha golpeado también al negocio de autos usados. Un auto usado antes de salir a la venta debe entrar en el taller y muchas veces necesita repuestos importados, eso encarece su precio, y por ende bajan las ventas.

Los principales impuestos tienen las siguientes tarifas:

Gráfica 29
IMPUESTOS A VEHICULOS

1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:
   - Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000: 5%
   - Camionetas, furgonetas, camiones, y vehículos de rescate cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000: 5%
   - Vehículos motorizados, excepto camionetas, furgonetas, camiones y vehículos de rescate, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000: 10%
   - Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000: 15%
   - Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000 y de hasta USD 50.000: 20%
   - Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 50.000 y de hasta USD 60.000: 25%
   - Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 60.000 y de hasta USD 70.000: 30%
   - Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea superior a USD 70.000: 35%

2. Vehículos motorizados híbridos o eléctricos de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:
   - Vehículos híbridos o eléctricos cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 35.000: 0%
   - Vehículos híbridos o eléctricos cuyo precio de venta al público sea superior a USD 35.000 y de hasta USD 40.000: 8%
   - Vehículos híbridos o eléctricos cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000 y de hasta USD 50.000: 14%
   - Vehículos híbridos o eléctricos cuyo precio de venta al público sea superior a USD 50.000 y de hasta USD 60.000: 20%

Vehículos híbridos o eléctricos cuyo precio de venta al público sea superior a USD 60.000 y de hasta USD 70.000: 26%.

Fuente: http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf
Elaboración: El autor

ANÁLISIS PERSONAL

El incremento en un 13% de los tributos para repuestos importados destinados a vehículos usados hace que se incrementen su precio de venta, porque muchos de estos usan repuestos originales provenientes del exterior y no repuestos nacionales. Esto se ha convertido en una **amenaza** para la Comercializadora Covehmal.

FACTOR SOCIAL

Mercado Laboral.- Los cambios en tendencias de crecimiento poblacional entre septiembre 2013 y anteriores períodos responden a la inclusión de este ajuste de población. Antes de septiembre del 2013 se utilizaba para ponderar la población el ejercicio de proyecciones de la población en base al Censo de Población 2001. Este procedimiento no afecta las estimaciones de los diferentes indicadores calculados del mercado laboral presentados en este documento ni sus series históricas.

Gráfica 30
MERCADO LABORAL

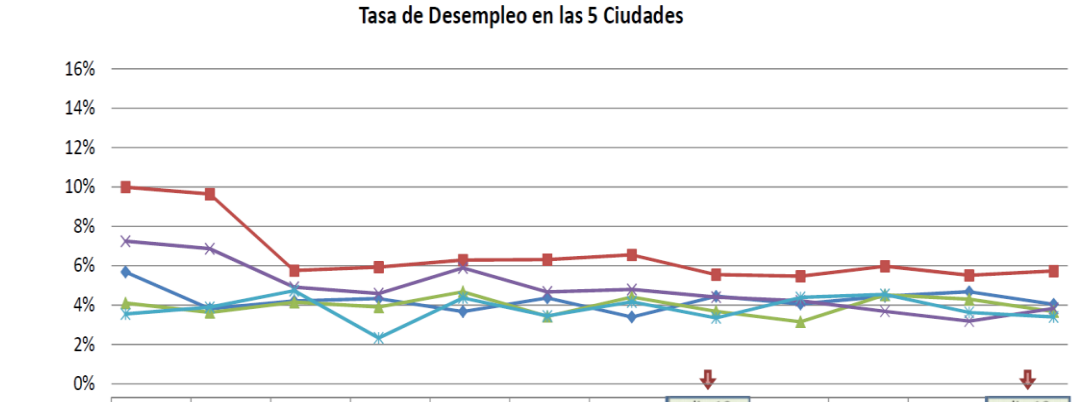
MERCADO LABORAL (NACIONAL TOTAL)				
	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13
Población en Edad de Trabajar (PET)	10.673.358	10.864.147	10.993.539	11.200.371
Población Económicamente Activa (PEA)	6.870.842	6.701.263	6.999.745	6.952.986
Ocupados	6.588.271	6.425.089	6.725.795	6.664.241
Ocupados Plenos	2.830.530	2.867.143	2.684.278	3.000.003
Ocupados no clasificados	96.269	146.800	94.535	14.463
Subempleados	3.661.472	3.411.146	3.946.982	3.649.775
Desocupados	282.571	276.174	273.951	288.745
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3.802.516	4.162.884	3.993.794	4.247.385

Fuente: Banco Central del Ecuador

DESEMPLEO

Gráfica 31

TASA DE DESEMPLEO EN LAS 5 CIUDADES



	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	mar-12	jun-12	sep-12	dic-12	mar-13	jun-13	sep-13	dic-13
Quito	5,68%	3,81%	4,21%	4,33%	3,68%	4,36%	3,40%	4,44%	4,06%	4,44%	4,67%	4,04%
Guayaquil	9,99%	9,63%	5,75%	5,93%	6,28%	6,31%	6,55%	5,54%	5,46%	5,97%	5,51%	5,74%
Cuenca	4,10%	3,63%	4,14%	3,91%	4,67%	3,43%	4,41%	3,69%	3,15%	4,52%	4,29%	3,68%
Machala	7,24%	6,86%	4,90%	4,59%	5,89%	4,67%	4,80%	4,41%	4,21%	3,68%	3,18%	3,83%
Ambato	3,54%	3,89%	4,74%	2,33%	4,37%	3,45%	4,16%	3,35%	4,39%	4,53%	3,62%	3,39%

Fuente Banco Central del Ecuador

Pobreza.- La pobreza nacional total en Diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos porcentuales menos que lo registrado en Diciembre del 2012 cuando alcanzó 27,31%. La extrema pobreza nacional total en Diciembre del 2013 se ubicó en 8,61%, 2,57 puntos porcentuales menos que lo registrado en Diciembre del 2012 cuando alcanzó 11,18%.

ANÁLISIS PERSONAL:

A pesar de haber disminuido la tasa de desempleo, un 25.55% de la población ecuatoriana se le dificultará adquirir vehículo incluso un usado, lo cual es **amenaza** para la Comercializadora de Vehículos Covehmal

porque no puede satisfacer la demanda insatisfecha que ay en el estrato social medio-bajo.

FACTOR TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es la fuerza que transforma el mundo. La tecnología ha evolucionado con un paso gigantesco en los últimos cuarenta años. Es indudable que los avances tecnológicos han traído consigo un marcado desarrollo si se los toma como una herramienta de trabajo positivo; aunque el mal uso ha ocasionado daños irreparables a la humanidad. En el Ecuador los avances tecnológicos van enfocados a la comunicación, durante el 2013 estuvo marcado por la aparición de una nueva generación de smartphones, ultrabooks, tablets y consolas. La Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Ecuador (CNT) trabaja en la implementación de nueva tecnología que brindará servicios de internet de alta velocidad y aplicaciones como localización y banca móvil. Los nuevos servicios contemplan además inclusión digital, convergencia fijo-móvil y masificación de dispositivos inteligentes a bajo costo, apuntó. Sin embargo el Presidente Correa anunció que “Ecuador para el año 2013 destinará 782 millones de dólares para la inversión en Ciencia y Tecnología para el próximo año. “Países ricos invierten el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) en Ciencia y Tecnología. Ecuador apenas el

0.55%. El reto es alcanzar, no el óptimo, pero por lo menos el mínimo recomendado por la Unesco que es del 1%”. [11]

ANÁLISIS PERSONAL:

La Comercializadora Covehmal tiene la **oportunidad** de acceder a la tecnología para dar a conocer su imagen y sus productos.

MICRO AMBIENTE

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Las cinco fuerzas de Porter están encaminadas a cinco elementos que son: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre competidores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

No existen barreras de entrada como leyes rigurosas que impidan instalarse nuevas comercializadoras de vehículos de segunda mano, lo que si se necesita es un buen capital ya que estos productos son

[11] **Agencia de Noticias Andes. http://www.andes.info.ec/es/actualidad/6663.html**

costosos y no son de alta rotación, pero también no son productos que se deterioran rápidamente.

ANÁLISIS PERSONAL:

Para la comercializadora Covehmal es una **Amenaza** la entrada de nuevas empresas dedicadas a la comercialización de vehículos usados.

- **LA AMENAZA DE SUSTITUTOS**

La industria automotriz, va evolucionando con una velocidad increíble, cada cierto tiempo van saliendo nuevos modelos de vehículos que sustituyen fácilmente a los antiguos, es por ellos que estos activos se devalúan rápidamente. No cuenta con productos sustitutos directos, sino con productos sustitutos indirectos como las motos, el transporte público, y las bicicletas, ellos cumplen con funciones similares que son las de transportar a las personas de un lugar a otro, el transporte público es atractivo para las personas porque su costo es bajo en comparación al mantenimiento de un vehículo propio. Y en cuanto a las bicicletas, el gobierno ha incentivado a que sea utilizada con la finalidad de evitar la contaminación del medio ambiente, y también para descongestionar el parque automotor. Hoy en la ciudad de Loja, el mercado de las motos

incluso el de las bicicletas va creciendo por la facilidad de acceso a todo lugar y la rapidez de este medio de comunicación.

ANÁLISIS PERSONAL:

Para la comercializadora Covehmal es una **Amenaza** la existencia de productos sustitutos como son las bicicletas, motos, debido a que su precio es más barato que los autos usados o nuevos.

- **EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-**

Los proveedores para la comercializadora Covehmal son las personas que tienen vehículos usados y que quieren vender o cambiar sus vehículos ubicados en todo el país; y también los comerciantes ubicados en las ferias libres, especialmente provenientes de otras ciudades como Quito, Cuenca, Ambato. También son casas comerciales que venden repuestos originales que son incorporados para mejorar al vehículo adquirido y que luego será expendido en mejores condiciones. Otros proveedores van enfocados a dotar de servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet, tv cable, entre ellos están CNT, Net Plus, Claro, Movistar.

ANÁLISIS PERSONAL:

Para la comercializadora Covehmal es una **Amenaza** contar con muchos

proveedores de vehículos usados ya que ellos expenden directamente en las ferias libres de Loja a precios más bajos.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES O CONSUMIDORES

Los clientes de Covehmal, son aquellos que pertenecen a todos los estratos sociales, especialmente a la clase media - alta, que gustan mucho de automóviles de marcas reconocidas como Toyota, Chevrolet, Mazda, entre otros. Los clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Loja y posee buena capacidad de pago, unos hacen uso de los préstamos que les otorgan las entidades financieras y que tienen como intermediara a esta comercializadora.

ANÁLISIS PERSONAL:

Para la comercializadora Covehmal es una **Oportunidad**, ofrecer vehículos usados de marcas reconocidas a nivel mundial en buen estado y a precios competitivos.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE UN SECTOR

El número de comercializadoras dedicados a la compra y venta de vehículos en la ciudad de Loja han crecido aceleradamente en estos

últimos años, esto hace suponer que la demanda va creciendo. Entre los principales negocios se tiene: Comercializadora IOKARS S.A. LOJACAR, Edy Car, Patio Tuerca, Iván Vélez Vehículo, Multicar, KPI VEHICULOS entre otros.

ANÁLISIS PERSONAL:

Para la comercializadora Covehmal es una **Amenaza**, debido a que la competencia ofrece los mismos productos a precios competitivos y de excelente calidad.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (Oportunidades y Amenazas)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E)

Para elaborar la matriz EFE, se tomará de base el análisis realizado en cuanto a las oportunidades y fortalezas que tendrá la comercialización de vehículos Covehmal de acuerdo a su macro y micro entorno.

CUADRO Nro.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

DESCRIPCIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Incremento en el comercio de vehículos	Factor económico Pág.65	0,11	4	0,44
Restricción para importar vehículos nuevos	Factor político – legal Pág. 67	0,05	3	0,15
Accesibilidad a la tecnológica en el mercado	Factor tecnológico Pág.72	0,06	3	0,18
Vehículos usados de marcas reconocidas	Cinco F. de Porter Pág.75	0,08	3	0,24
Entrar en nuevos mercados o segmentos	Factor económico Pág.66	0,09	3	0,45
AMENAZAS				
Disminución de remesas de los migrantes	Factor económico Pág.59	0,08	2	0,16
Inadecuada política salarial	Factor económico Pág.61	0,09	1	0,06
Altas tasas de interés bancarias	Factor económico Pág.64	0,12	2	0,20
Altos tributos para repuestos de vehículos usados	Factor político – legal Pág.69	0,06	2	0,12
La pobreza genera el desempleo	Factor social Pág.70	0,08	1	0,05
Crecimiento de la competencia	Cinco F. de Porter Pág. 73	0,11	2	0,26
Aparecimiento de productos sustitutos	Cinco F. de Porter Pág. 74	0,07	1	0,07
TOTAL PONDERADO		**1,00**	**27**	**2,38**

Fuente: Análisis de los Factores Externos
Elaboración: El Autor

Sustentación:

La matriz de factores externos ayuda a evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro y micro entorno)

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades encontradas en la comercializadora de vehículos Covehmal son:

- Incremento en el comercio de vehículos
- Restricción para importar vehículos nuevos
- Accesibilidad a la tecnológica en el mercado
- Vehículos usados de marcas reconocidas
- Entrar en nuevos mercados o segmentos

<u>Detalle pormenorizada de las oportunidades.</u>

Oportunidad 1: Incremento en el comercio de vehículos → del factor económico pág. 65

Oportunidad 2: Restricción para importar vehículos nuevos → del factor político - legal, pág. 67

Objetivo 3: Accesibilidad a la tecnológica en el mercado → del factor tecnológico, pág.72

Objetivo 4: Vehículos usados de marcas reconocidas → de las 5 Fuerzas de Porter., pág.75

Objetivo 7: Entrar en nuevos mercados o segmentos → del factor económico, pág. 66

AMENAZAS:

Las amenazas encontradas en la comercializadora de vehículos Covehmal son:

- Disminución de remesas de los migrantes
- Inadecuada política salarial
- Altas tasas de interés bancarias
- Altos tributos para repuestos de vehículos usados
- La pobreza genera el desempleo
- Crecimiento de la competencia
- Aparecimiento de productos sustitutos

Detalle pormenorizada de las amenazas

Amenaza 1: Disminución de remesas de los migrantes → del factor económico, pág. 59

Amenaza 2: Inadecuada política salarial. → del factor económico, pág. 61

Amenaza 3: Altas tasas de interés bancario → del factor económico pág. 64

Amenaza 4: Altos tributos para repuestos de vehículos usados → del factor político - legal, pág. 69

Amenaza 5: La pobreza genera el desempleo → del factor social, pág. 70

Amenaza 6: Crecimiento de la competencia → de las 5 Fuerzas de Porter Pág. 73,

Amenaza 7: Aparecimiento de productos sustitutos → de las 5 Fuerzas de Porter, Pág. 74

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido cinco pasos resumidos de la siguiente manera:

PASO 1

- Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la comercializadora de vehículos Covehmal, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas. Se puso primero a las oportunidades y después a las amenazas.

OPORTUNIDADES

1. Incremento en el comercio de vehículos

El comercio de los vehículos en el año 2013 se incrementó, es por ello que un 18.2% son las personas dedicadas a esta actividad.

2. Restricción para importar vehículos nuevos

El gobierno actual ha restringido las importaciones de vehículos nuevos, se dice que disminuirán las ventas en un 5%, dando la oportunidad de que los clientes opten por vehículos usados en buenas condiciones.

3. Accesibilidad a la tecnológica en el mercado

La tecnología avanza a pasos agigantados siendo una gran oportunidad para ofrecer productos y servicios en este caso los de la Comercializadora Covehmal lo que le permitirá afianzar su imagen y fortalecer sus ventas.

4. Vehículos usados de marcas reconocidas

La venta de autos usados en marcas de prestigio hace que los clientes se interesen por ellos, marcas como Toyota, Mazda, Chevrolet, tienen la oportunidad de ser vendidos.

5. Entrar en nuevos mercados o segmentos

La comercializadora Covehmal posee la oportunidad de expandir su negocio, acaparar nuevos segmentos, lo podría hacer mediante la apertura de una sucursal que le permita atraer nuevos clientes.

AMENAZAS

1. Disminución de remesas de los migrantes

Debido a la crisis económica que ha generado en países como España, Italia, EEUU, las remesas de los migrantes al Ecuador han disminuido considerablemente esto ha afectado a la compra de bienes muebles e inmuebles entre ellos los vehículos.

2. Inadecuada política salarial.

En el Ecuador el incremento salarial ha sido irrisorio, si se considera que la canasta familiar sobrepasa los 600 dólares y el salario mínimo vital llega a penas a 340 dólares, hay un déficit, lo que no permite al cliente adquirir cualquier clase de vehículo incluso los usados.

3. Altas tasas de interés bancarias.

Las tasas bancarias para adquirir un vehículo son las más altas en relación a la industria (9.53%), a la producción (8.17%) y a la manufactura (11.20%), llega al 15.91% siendo esto un impedimento para acceder a un crédito bancario que se lo destinaría a la compra de este bien.

4. Altos tributos para repuestos de vehículos usados

El aumento de los tributos para los repuestos fue desde 5% hasta el 18%. La finalidad de la medida, según el Gobierno, fue incentivar a las ensambladoras al uso de autopartes nacionales, pero eso ha golpeado también al negocio de autos usados. Un auto usado antes de salir a la venta debe entrar en el taller y muchas veces necesita repuestos importados, eso encarece su precio, y por ende bajan las ventas.

5. La pobreza genera el desempleo

La pobreza en el Ecuador asciende a un 25.55%, existen 3.649.775 subempleados, 288.745 desocupados, esto hace que se dificulte la adquisición de un vehículo nuevo o usado. Se dice que la extrema pobreza nacional total en diciembre del 2013 se ubicó en 8,61%.

6. Crecimiento de la competencia

La venta de vehículos usados va en aumento, existen muchos negocios dedicados a esta actividad tanto formales e informales, unos ubicados en

sus establecimientos y otros en las ferias libres, trayendo como consecuencia el abaratamiento de estos vehículos.

7. Aparecimiento de productos sustitutos

Debido a la contaminación ambiental y al congestionamiento vehicular las personas están optando por dejar de usar automóviles usados o nuevos y están adquiriendo otros medios de transporte como motos, bicicletas, autobús, etc. Los negocios dedicados a la venta de estos productos han ido creciendo, por lo que se convierte en una amenaza para la Comercializadora.

PASO 2

- Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la comercializadora. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante es entrar en nuevos mercados o segmentos, al cual se le asignado un peso de 0.15 de igual manera se considera que la amenaza más importante es el crecimiento de la competencia a la cual se le asignó un valor de 0.13.

PASO 3

- Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la comercializadora, por lo que se calificó desde: 4 si es un factor de respuesta superior y determinante para el éxito, 3 si es un factor de respuesta superior a la media, 2 si es un factor de respuesta medio y 1 si es un factor de respuesta malo para el éxito, por lo tanto dio como resultado el 1.46 que permite determinar que existe preponderancia de las oportunidades sobre las amenazas (0.92) en la comercializadora Covehmal en estudio.

PASO 4

- Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

PASO 5

- Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.38

  Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

De acuerdo al análisis realizado a los factores externos de la Covehmal el valor ponderado es de 2.38, lo que permitió poder determinar que esta empresa cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantizan poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la comercializadora de vehículos Covehmal fue necesario recurrir a realizar una encuesta la cual está dirigida a los clientes internos, una a los socios y se aplicó una entrevista al Gerente.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS) DE LA COMERCIALIZADORA *COVEHMAL*

PREGUNTA 1.

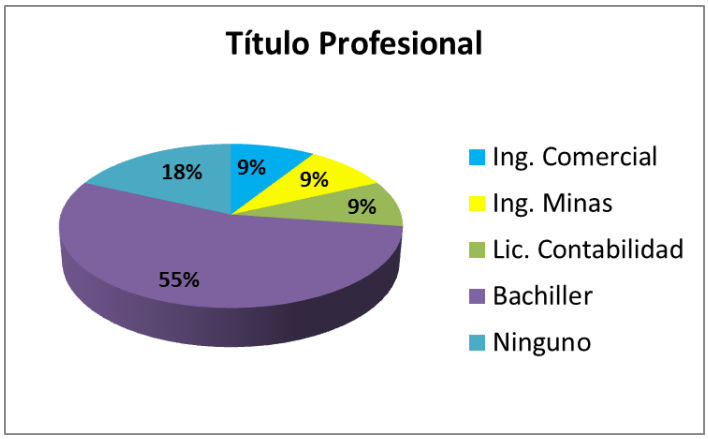
¿Con qué título cuenta Usted?

Cuadro 1
TITULO PROFESIONAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ing. Comercial	1	9%
Ing. Minas	1	9%
Lic. Contabilidad	1	9%
Bachiller	6	55%
Ninguno	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfica 1



Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de Covehmal, el 9% poseen el título de Ing. Comercial, Ing. en Minas; y en Contabilidad; el 55% son bachilleres; y el 18% no poseen ningún título profesional, por lo general son las personas que trabajan como ayudantes en la venta y en mecánica.

PREGUNTA 2.

¿Dentro de qué área desempeña sus funciones?

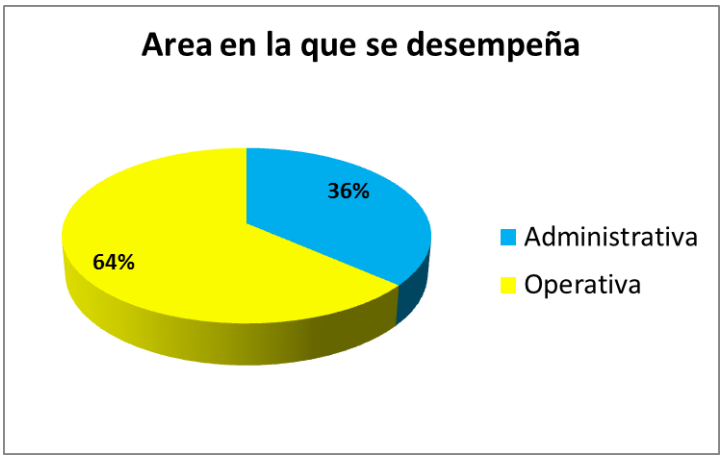
Cuadro 2

AREA DONDE TRABAJA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	4	36%
Operativa	7	64%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico Nro. 2



Análisis e Interpretación.-

La mayoría de los empleados, es decir el 64% afirman que laboran en el área operativa como es mecánica, venta, mantenimiento, reparación de vehículos; en cambio el 36% trabajan en el área administrativa como: Gerencia, Secretaría, Contabilidad.

PREGUNTA 3

¿Conoce los objetivos planteados por la Comercializadora de vehículos *Covehmal*?

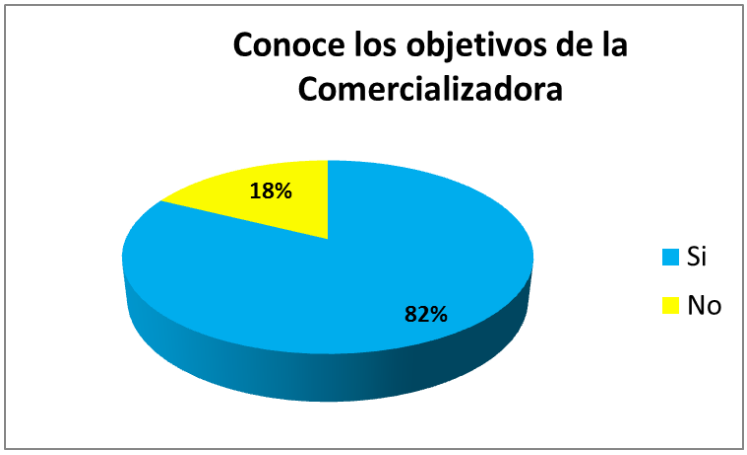
Cuadro 3

CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZADORA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 3



Análisis e Interpretación.-

Los empleados de Covehmal respondieron así: el 82% afirman que si conocen los objetivos de esta empresa como ser líderes en la venta de vehículos usados a precios competitivos; en cambio el 18% afirman que no, que no se les ha informado cuáles son las metas a alcanzar.

PREGUNTA 4

¿Conoce Usted la misión que tiene actualmente Covehmal?

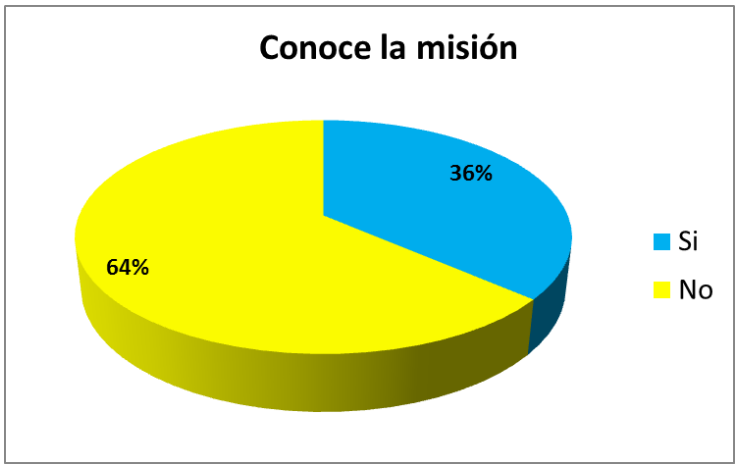
Cuadro 4

CONOCE LA MISION

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 4



Análisis e Interpretación.-

Del 100% de los encuestados solamente 4 empleados es decir el 36% afirman conocer la misión de Covehmal que es la de brindar productos de buena calidad a precios competitivos; en cambio el 64% es decir 7 empleados afirmaron que no.

PREGUNTA 5

¿Conoce Usted la visión que tiene actualmente Covehmal?

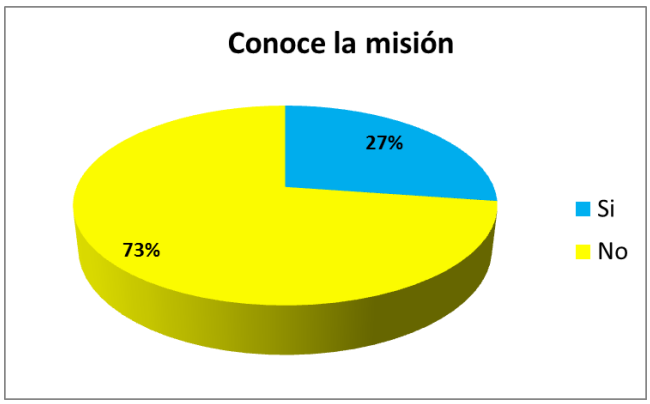
Cuadro 5

CONOCE LA VISION

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 5



Análisis e Interpretación.-

En cuanto a la visión, los empleados supieron manifestar lo siguiente: el 27% afirma que sí saben cuál es la visión de Covehmal, que es ser líder en el mercado lojano en la venta de vehículos usados, en cambio el 73% afirmaron no saber nada acerca de lo preguntado.

PREGUNTA 6

¿Cuenta Covehmal con suficiente stock de vehículos usados para la venta?

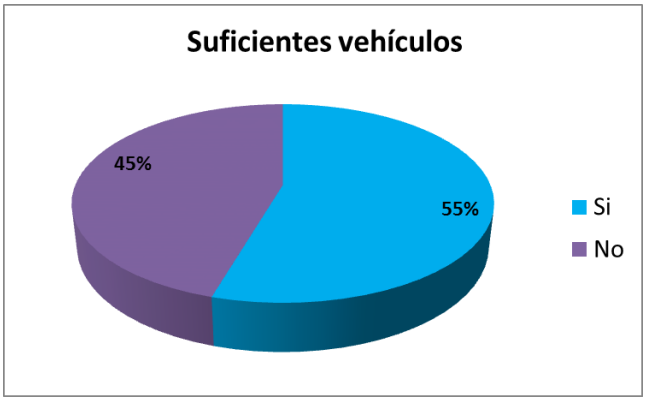
Cuadro 6

SUFICIENTES VEHÍCULOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 6



Análisis e Interpretación.-

Covehmal, en cuanto a sí poseen suficientes vehículos para comercializar los empleados encuestados afirmaron lo siguiente: el 55% que si hay suficientes vehículos; y el 45% afirman que no que falta más vehículos de diferente modelos y marcas.

PREGUNTA 7

¿Qué producto o servicio le gustaría que se implemente en Covehmal?

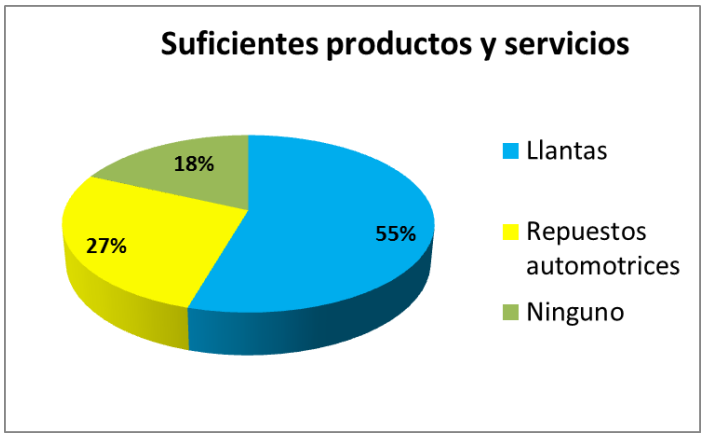
Cuadro 7

CREACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Llantas	6	55%
Repuestos automotrices	3	27%
Ninguno	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 7



Análisis e Interpretación.-

Los empleados de Covehmal afirman ante esta pregunta lo siguiente: el 55% que les gustaría que se expendan llantas; los 27% repuestos automotrices; el 18% ningún producto o servicio, se encuentran conformes con lo que se expende en esta comercializadora.

PREGUNTA 8

¿Cómo considera el precio de los productos que expende Covehmal frente a la competencia?

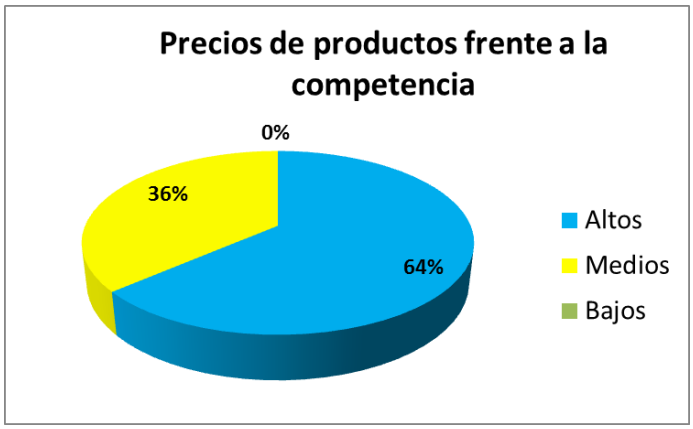
Cuadro 8

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS FRENTE A LA COMPETENCIA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Altos	7	64%
Medios	4	36%
Bajos	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 8



Análisis e Interpretación.-

En cuanto al precio de los productos que expende Covehmal frente a la competencia los encuestados respondieron así: el 64% los consideran altos; el 36% como medios; y ningún empleado consideró que los precios de los vehículos sean bajos. Esto depende mucho de la calidad de los automóviles porque en la competencia no se respeta mucho este parámetro.

PREGUNTA 9

¿Cómo considera usted que es la atención al cliente por parte de la comercializadora de vehículos Covehmal?

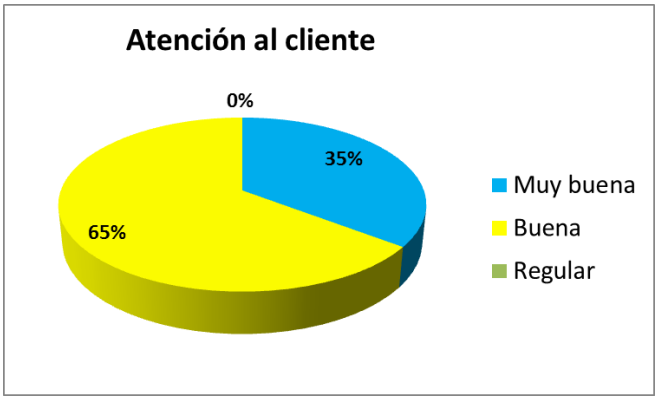
Cuadro 9

ATENCIÓN AL CLIENTE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	6	35%
Buena	11	65%
Regular	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 9



Análisis e Interpretación.-

Del 100%, el 35% afirman que la atención al cliente por parte de ellos es muy buena; el 65% es buena; y ningún empleado dijo que es regular. Siempre trabajan para satisfacer al cliente ofreciéndole amabilidad, cordialidad porque consideran al cliente como la persona principal de Covehmal.

PREGUNTA 10

¿Considera Ud. que Covehmal debe expandirse con sucursales?

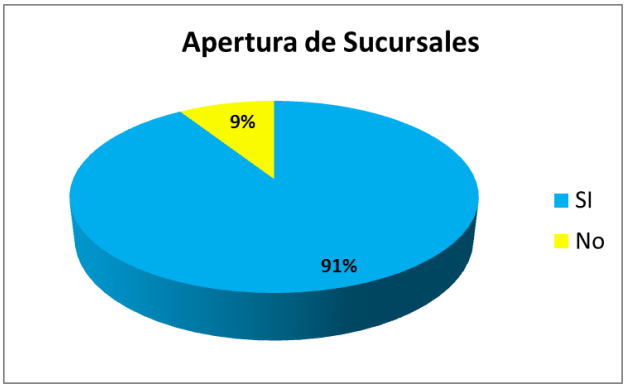
Cuadro 10

APERTURA DE SUCURSALES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 10



Análisis e Interpretación.-

La mayoría de los empleados encuestados es decir el 91% afirman que Covehmal debe expandir su mercado y una forma de hacerlo es mediante la apertura de sucursales; en cambio una mínima parte que corresponde al 9% consideran que no es necesario que la matriz puede atender tranquilamente a los clientes actuales y potenciales.

PREGUNTA 11

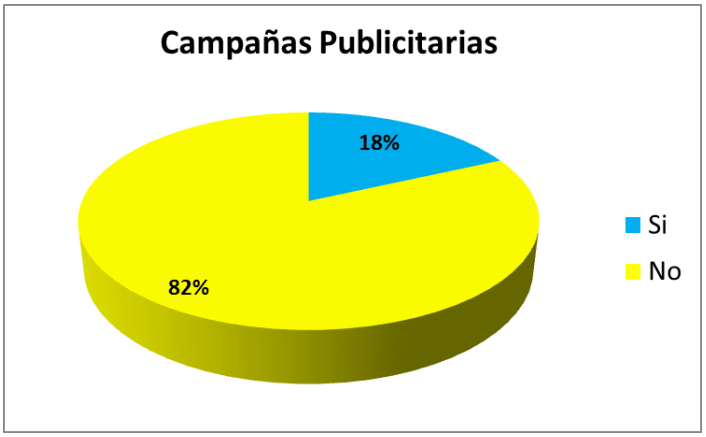
¿Las campañas publicitarias que realiza Covehmal son suficientes para dar a conocer a la empresa?

Cuadro 11
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 11



Análisis e Interpretación.-

En cuanto a las campañas publicitarias que realiza Covehmal, el 18% de los encuestados afirman que son suficientes, utiliza algunos medios de comunicación como la radio y televisión; en cambio el 82% afirman que se debería asignar más recursos económicos y realizar una campaña publicitaria agresiva de esa forma se puede contrarrestar a la competencia.

PREGUNTA 12

¿Realiza Covehmal promociones de los productos que expende?

Cuadro 12

PROMOCIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 12

Análisis e Interpretación.-

Todos los encuestados afirmaron que Covehmal no realiza promoción alguna para sus productos, no han utilizado esta estrategia que podría incrementar sus ventas y de esta forma liderar el mercado lojano.

PREGUNTA 13

¿La relación laboral del Gerente de Covehmal con cada uno de sus empleados es?

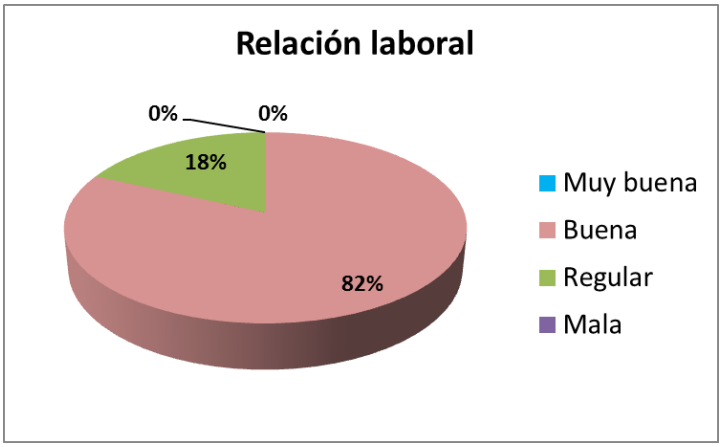
Cuadro 13

RELACIÓN LABORAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	9	82%
Regular	2	18%
Mala	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 13



Análisis e Interpretación.-

Al preguntarles sobre la relación laboral del Gerente de Covehmal con cada uno de los empleados, se obtuvo las siguientes respuestas de los encuestados: el 82% la consideran como muy buena, el 18% como mala, y ninguna persona como mala ni tampoco como muy buena. De acuerdo estos porcentajes se debe poner énfasis en las relaciones interpersonales, cuando no existe un buen ambiente de trabajo se entorpece las actividades ejecutadas por cada uno de sus empleados.

PREGUNTA 14

¿Cuáles son los valores corporativos que debe reunir un empleado dentro de Covehmal?

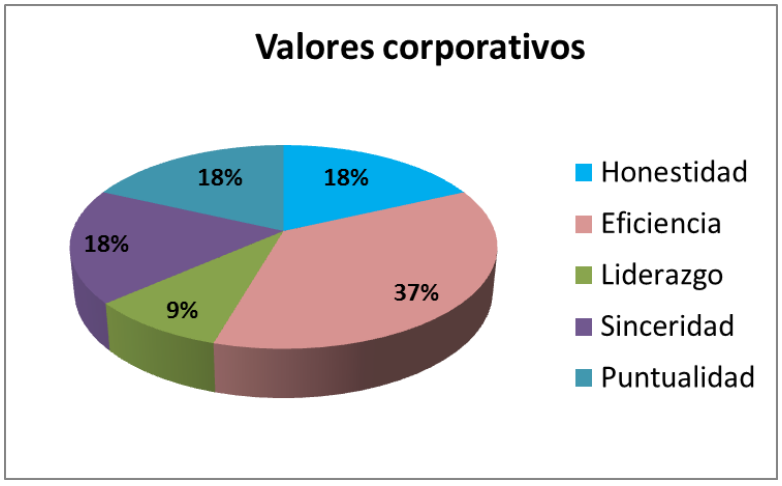
Cuadro 14

VALORES CORPORATIVOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	2	18%
Eficiencia	4	37%
Liderazgo	1	9%
Sinceridad	2	18%
Puntualidad	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 14



Análisis e Interpretación.-

Refiriéndose a los valores corporativos que debe tener una persona frente a su trabajo, los encuestados afirmaron los siguientes: el 18% deben ser honestos; el 37 % eficaz; el 9% líder, el 18% sincero; y también el 18% deben ser puntuales. Solamente así la empresa llegará al éxito.

PREGUNTA 15

¿Considera que la ubicación de Covehmal es la adecuada?

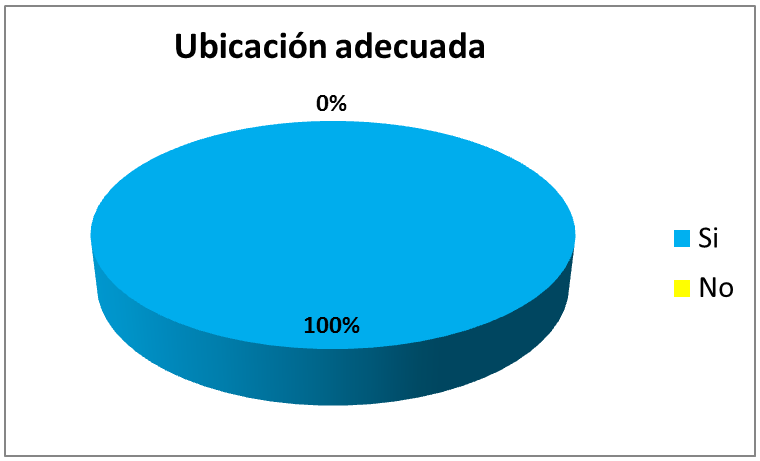
Cuadro 15

UBICACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 15



Análisis e Interpretación.-

En un 100% de los encuestados consideran que la ubicación es la adecuada, existen todos los servicios básicos y el fácil acceso a las instalaciones de Covehmal.

PREGUNTA 16

¿Covehmal lo capacita constantemente?

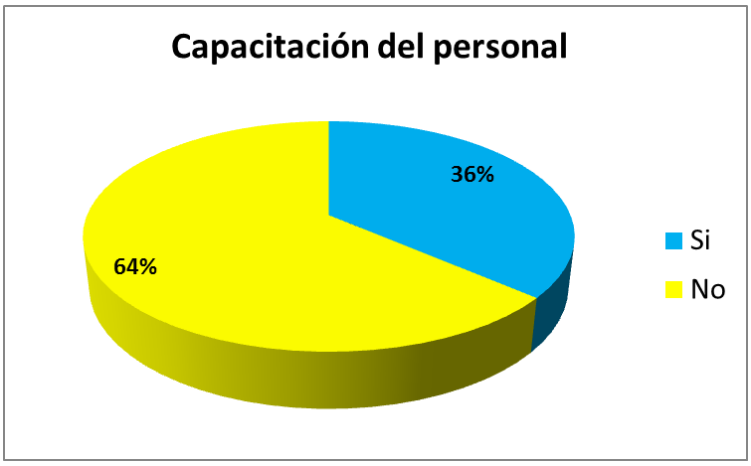
Cuadro 16

CAPACITACION DEL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 16



Análisis e Interpretación.-

El 36% de los empleados que laboran en Covehmal afirman que son capacitados constantemente, estos por lo general en la parte administrativa como secretarias, contadoras y vendedores. En cambio el 64% afirman que no han sido capacitados estos empleados son los que laboran en el área operativa, como mantenimiento

PREGUNTA 17

¿Posee Covehmal un manual de funciones que regule las tareas que Usted ejecuta en esta comercializadora?

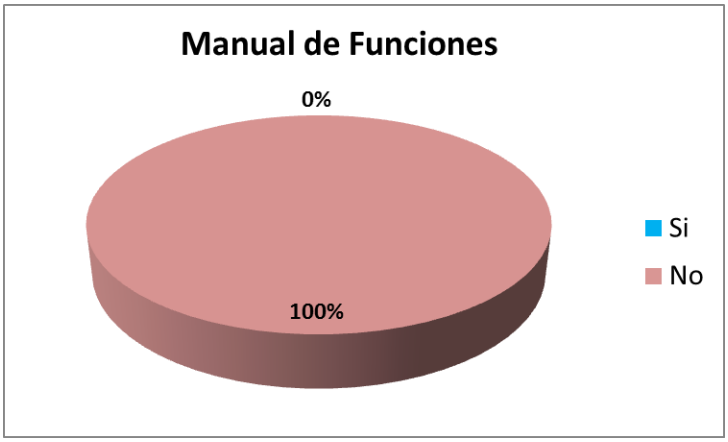
Cuadro 17

MANUAL DE FUNCIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 17



Análisis e Interpretación.-

Todos los encuestados afirmaron que Covehmal no posee un manual de funciones donde se les indique las tareas a ejecutar ni tampoco saben a ciencia cierta bajo que autoridad están y a qué nivel jerárquico pertenecen sus puestos de trabajo. Es por ello que muchas de las veces un empleado realiza actividades que no le corresponden cometiendo errores en las actividades.

PREGUNTA 18

¿Cuenta Covehmal con organigramas debidamente estructurados?

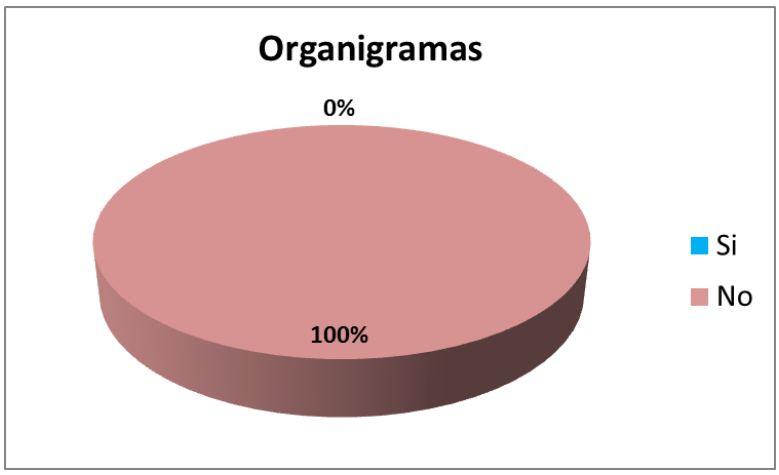
Cuadro 18

ORGANIGRAMAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 18



Análisis e Interpretación.-

Frente a esta pregunta todos los empleados encuestados afirman que Covehmal carece de organigramas, al menos no se los muestra. Esto dificulta conocer el grado de jerarquía dentro de la empresa y bajo quienes está la responsabilidad de cada trabajador.

PREGUNTA 19

¿Al ingresar a trabajar en la comercializadora Covehmal tuvo que someterse a un proceso de reclutamiento y selección de personal?

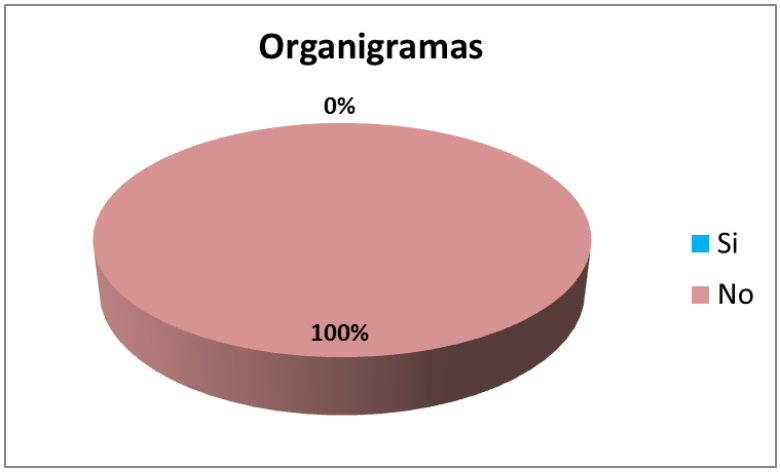
Cuadro 19

ORGANIGRAMAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 19



Análisis e Interpretación.-

Lamentablemente todos los empleados afirmaron que al ingresar a trabajar en esta comercializadora no se siguió un proceso de reclutamiento selección de personal, solo se lo hizo en una forma rápida, se entrevistó, se tomó una prueba y se asignó a un puesto determinado. Incluso algunos habían entrado por amistad.

PREGUNTA 20

¿Dentro de comercializadora Covehmal existe un reglamento interno?

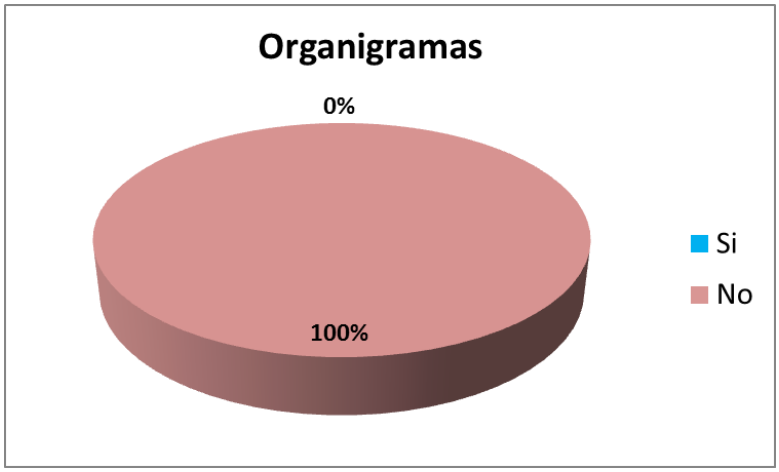
Cuadro 20

ORGANIGRAMAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Empleados de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 20



Análisis e Interpretación.-

Con respecto a esta pregunta, todos los empleados no conocen un reglamente interno, lo que si se les ha dado reglas que cumplir pero no en forma escrita sino en forma oral, esto ha traído confusión en cuanto a horarios, vacaciones, días festivos, etc.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

PREGUNTA 1.

1. **¿Podría decirnos el tiempo que tiene Usted como cliente en la comercializadora COVEHMAL?**

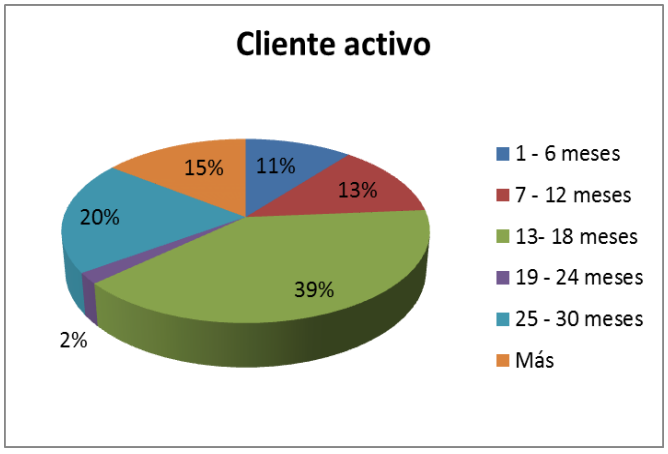
Cuadro 21

CLIENTE ACTIVO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 - 6 meses	28	11%
7 - 12 meses	33	13%
13- 18 meses	102	39%
19 - 24 meses	5	2%
25 - 30 meses	51	20%
Más	38	15%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 21



Análisis e Interpretación.-

De los 257 encuestados que son los clientes de Covehmal, el 11% corresponde a clientes activos desde hace 1 – 6 meses; el 13% de 7 a 12 meses; el 39% de 13 a 18 meses; el 2% de 19 – 24 meses; el 20% de 25 – 30 meses; y el 15% más tiempo.

PREGUNTA 2.

¿Cada qué tiempo se dirige a Covehmal?

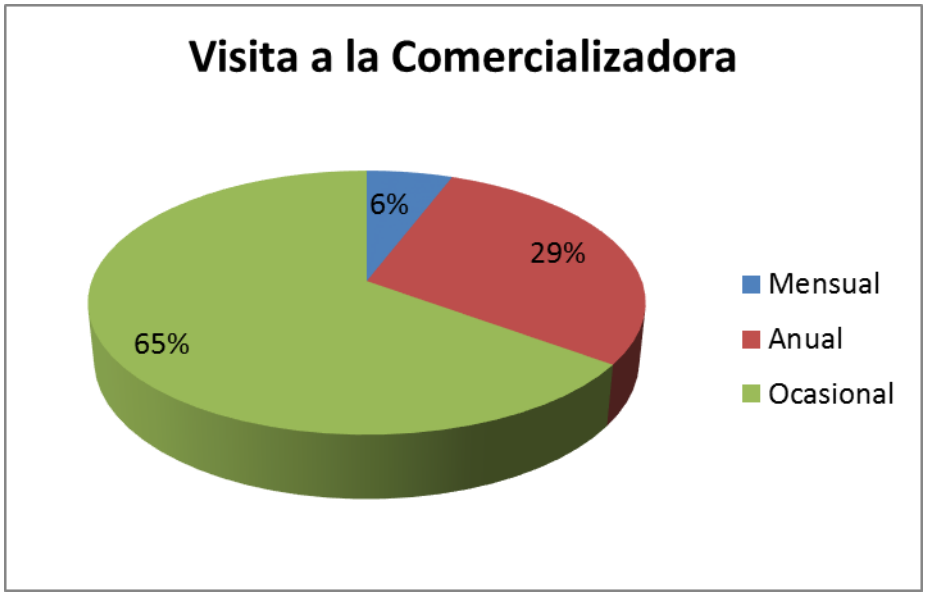
Cuadro 22

VISITA A COVEHMAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	15	6%
Anual	75	29%
Ocasional	167	65%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 22



Análisis e Interpretación.-

Según los clientes de la comercializadora de vehículos Covehmal el 6% visitan a este negocio en forma mensual, el 29% lo hacen anualmente; y, el 65% visitan en forma ocasional.

PREGUNTA 3

¿La calidad de los vehículos que le brinda Covehmal son?

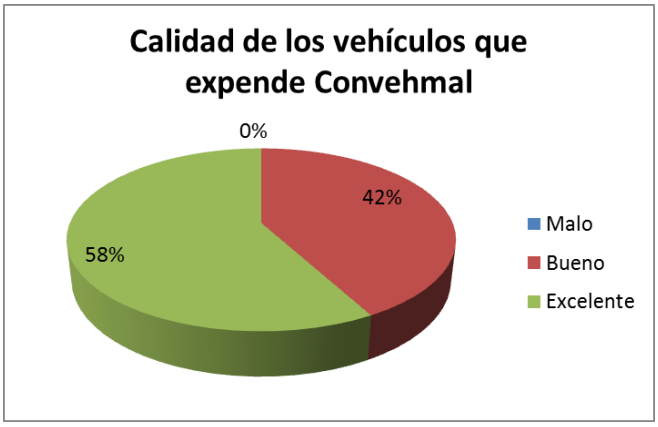
Cuadro 23

CALIDAD DE VEHÍCULOS QUE EXPENDE COVEHMAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Malos	0	0%
Buenos	108	42%
Excelentes	149	58%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 23



Análisis e Interpretación.-

En cuanto a la calidad de los vehículos usados que comercializa Covehmal, manifestaron lo siguiente: el 42% aseguran que son buenos, y, el 58% los califican como excelentes. A pesar de que son vehículos usados están en perfectas condiciones para seguir siendo usados.

PREGUNTA 4

¿Qué clase de vehículos Ud. adquiere en Covehmal?

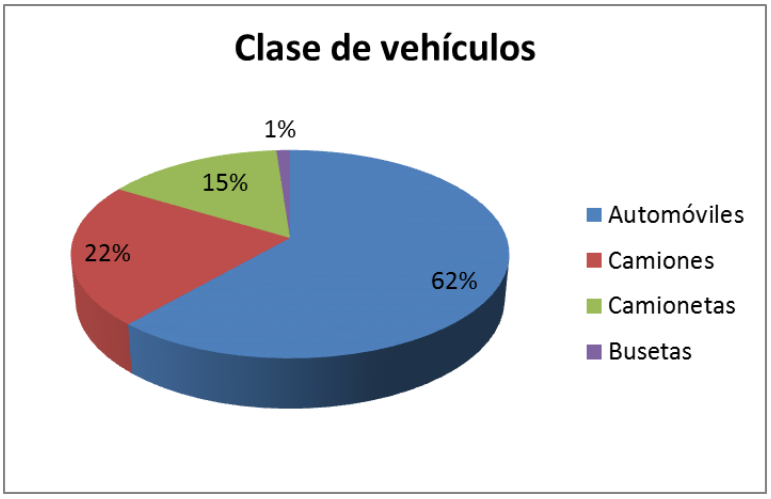
Cuadro 24

CLASE DE VEHICULOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Automóviles	158	61%
Camiones	57	22%
Camionetas	39	15%
Busetas	3	1%
Total	257	1,00

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 24



Análisis e Interpretación.-

Del total de los encuestados, el 61% adquieren en Covehmal automóviles; el 22% camiones; el 15% camionetas, y el 1% busetas, teniendo mayor demanda los automóviles de diferentes marcas y tamaños, como Chevrolet, Toyota, Datsun, etc.

PREGUNTA 5

¿Le gustaría que se incrementen productos en Covehmal?

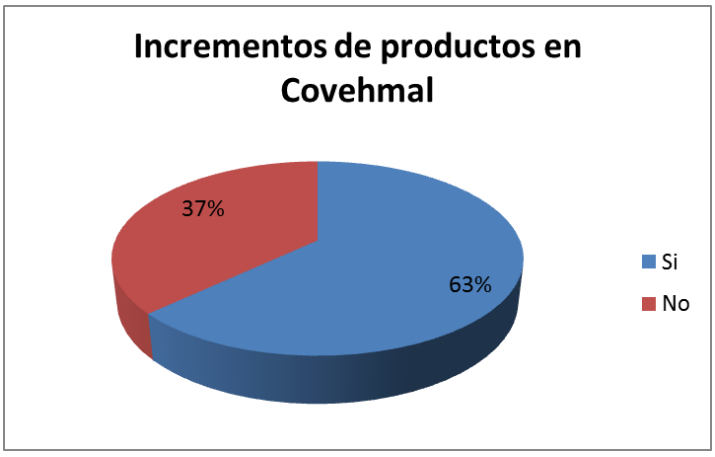
Cuadro 25

INCREMENTO DE PRODUCTOS EN COVEHMAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	162	63%
No	95	37%
Total	257	1,00

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 25



Análisis e Interpretación.-

Los encuestados en cuanto a que si les gustaría que se incrementen productos en Covehmal respondieron así: el 63% afirman que sí, les gustaría que vendan llantas y repuestos; en cambio el 37% no, consideran que Covehmal solo debe dedicarse a la venta de vehículos usados dando un servicio de excelente calidad.

PREGUNTA 6

¿Cómo considera Ud. el precio de los vehículos usados expendidos por Covehmal?

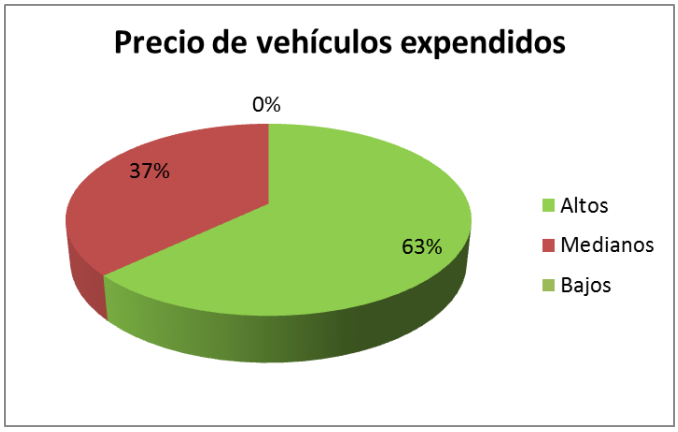
Cuadro 26

PRECIO DE LOS VEHICULOS EXPENDIDOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Altos	162	63%
Medianos	95	37%
Bajos	0	0%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 26



Análisis e Interpretación.-

Del 100% de los clientes encuestados, la mayoría de éstos en un 63% consideran los precios de los vehículos que expende Covehmal como altos; el 37% como mediano; y ninguna persona aseguró que fueran bajos o baratos.

PREGUNTA 7

¿Considera adecuado la ubicación del local de Covehmal?

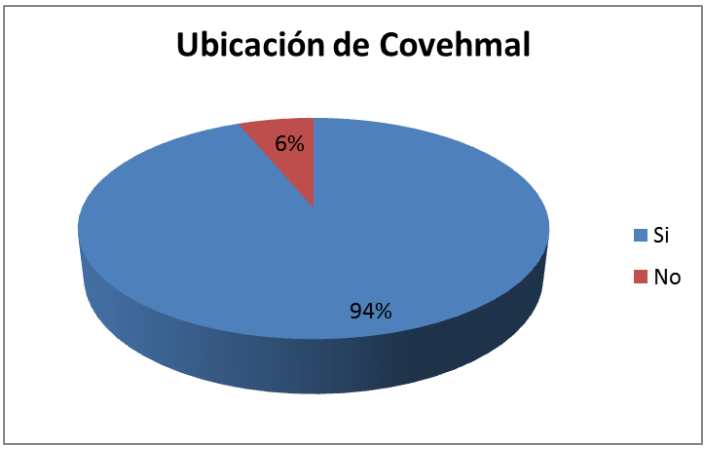
Cuadro 27

UBICACIÓN DE COVEHMAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	241	94%
No	16	6%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 27



Análisis e Interpretación

Los encuestados en un 94% afirman que el lugar donde funciona Covehmal es el adecuado, no se encuentra alejado de la ciudad y es de fácil acceso; en cambio el 6% afirman que no, que debería ser más amplio incluso con la creación de un parqueadero que sería excelente para los clientes.

PREGUNTA 8

¿La atención que le brinda la empresa Covehmal es?

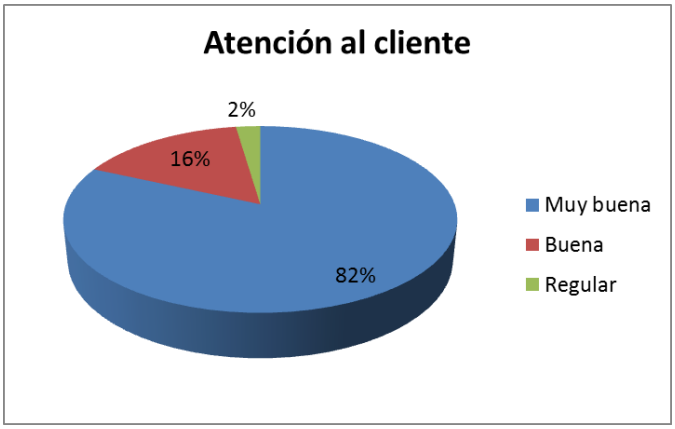
Cuadro 28

ATENCIÓN AL CLIENTE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	210	82%
Buena	41	16%
Regular	6	2%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 28



Análisis e Interpretación.-

Del 100% de los encuestados la mayoría es decir el 82% afirman que la atención que les brinda Covehmal es muy buena, siempre el cliente es primero; en cambio el 16% consideran que la atención es buena; y, el 2% aseguran que es regular, que existen empleados que les faltan capacitarse en relaciones humanas.

PREGUNTA 9

¿Considera que la publicidad realizada por Covehmal es suficiente para dar a conocer su imagen y productos?

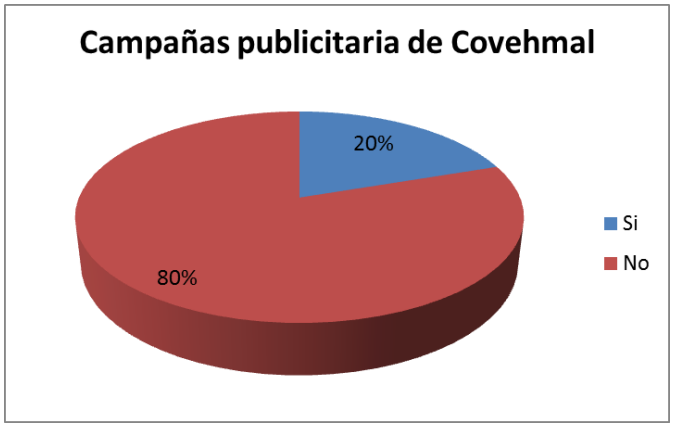
Cuadro 29

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	20%
No	206	80%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 29



Análisis e Interpretación.-

Los encuestados afirmaron en un 20% que la publicidad realizada por Covehmal es suficiente para conocer sus productos; pero el 80% no. Consideran que debe ser más agresiva utilizar varios medios de comunicación escritos y virtuales, hacer uso de la última tecnología en cuanto a publicidad.

PREGUNTA 10

¿Por qué medio de comunicación le gustaría escuchar publicidad de Covehmal?

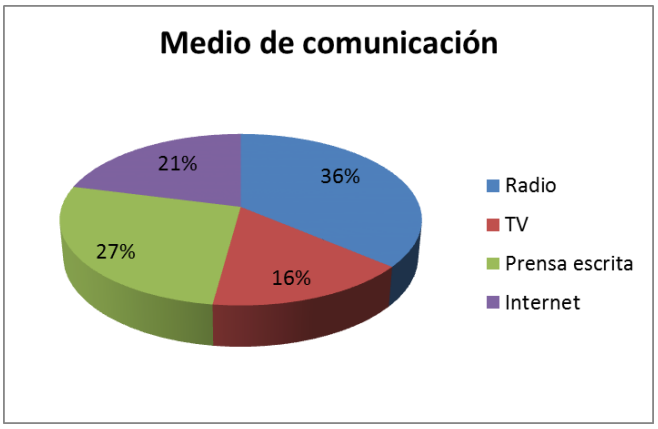
Cuadro 30

MEDIO DE COMUNICACIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	93	36%
TV	41	16%
Prensa escrita	69	27%
Internet	54	21%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 30



Análisis e Interpretación.-

En cuando a la preferencia de los medios de comunicación para conocer a la comercializadora Covehmal, se obtuvo los siguientes resultados: el 36% prefieren a la radio; el 16% a la televisión; el 27% a la prensa; el 21% en internet, y ninguna persona comento en revistas u otros medios como pancartas, vallas publicitarias.

PREGUNTA 11

¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de Covehmal?

Cuadro 31

PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	257	100%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 31

Análisis e Interpretación.-

Según los encuestados Covehmal no realizan ningún tipo de promoción para los productos que expenden, esto se convierte en una debilidad para la empresa porque en cambio la competencia si lo hace.

PREGUNTA 12

¿El horario de atención que brinda Covehmal es?

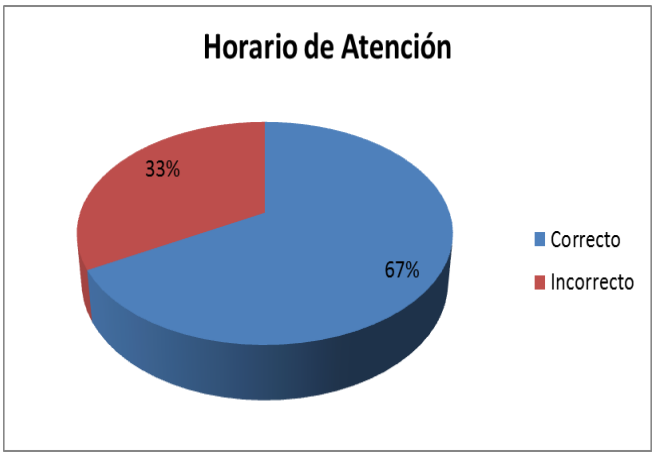
Cuadro 32

HORARIO DE ATENCIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Correcto	172	67%
Incorrecto	85	33%
Total	257	100%

Fuente: Clientes de la Comercializadora de Vehículos Covehmal
Elaborado: El Autor

Gráfico 32



Análisis e Interpretación.-

En cuanto al horario de atención que tiene Covehmal, el 67% de los encuestados afirman que es el correcto; en cambio el 33% no, consideran que se debe extender un poco más especialmente los domingos, días en que los clientes tienen más tiempo para visitar estos negocios.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA *COVEHMAL*

1. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa *COVEHMAL*?

Supo responder que el cargo que él ocupa es el de gerente propietario.

Es uno de los socios fundadores de este negocio.

2. ¿Con qué título cuenta Usted?

El gerente de esta comercializadora afirmó que tiene el título de Doctor-Abogado.

No está acorde a las actividades que realiza en la empresa, por ello hay vacíos en el campo administrativo.

3. Indique el tiempo que labora como Gerente de *COVEHMAL?*

El gerente afirma que labora un tiempo de 14 años.

Desde que se ha fundado la comercializadora.

4. ¿Cuáles son los objetivos que posee la comercializadora *COVEHMAL*?

El objetivo principal es crecer y ser los mejores en venta de vehículos en la región Sur del país.

Para ellos lo más importantes es ser los primeros en el mercado lojano en la venta de vehículos usados.

5. **¿Cuál es la misión que tiene actualmente la comercializadora?**

Supo manifestar lo siguiente: “Dentro de un marco regido por la calidad y la excelencia es brindar nuestras capacidades y potencialidades”.

No está bien establecida., es por ello que debe replanteársela.

6. **¿Cuál es la visión que tiene actualmente la comercializadora de vehículos Covehmal?**

Afirmó lo siguiente: “Ser una empresa reconocida en la comercialización de vehículos usados siempre enfocada en la venta de ellos con la mejor calidad”.

La visión debe ser replanteada, debe ser estructurada de mejor manera.

7. **¿Qué tipo de debilidades cree Usted que tiene la comercializadora Covehmal?**

Entre las mencionadas por el gerente son:

- Falta de promoción
- Falta de capacitación
- No tienen sucursales
- No tienen convenios con instituciones

Estas debilidades afectan a este negocio en la imagen de la empresa y rentabilidad.

8. ¿Qué tipo de fortaleza cree Usted que tiene *COVEHMAL*?

El gerente supo manifestar las siguientes:

- Los años de experiencia
- La ubicación
- Atención al cliente
- Fácil parqueo
- Buenos vehículos
- Gran stock de vehículos
- Legalidad en los negocios
- Crédito
- Tasa de interés de acuerdo al BCE

Mediante estas fortalezas ayudarán a la empresa a fortalecerse.

9. ¿Qué tipo de oportunidades cree Usted que tiene la comercializadora *COVEHMAL*?

En cuanto a las oportunidades, el gerente de la comercializadora *COVEHMAL afirmó lo siguiente:*

- Oportunidad de expandir su negocio
- Abrir una nueva sucursal
- Aprovechar la tecnología en el sector automovilístico
- Realizar alianzas estratégicas

En caso de aprovechar las oportunidades, Covehmal podrá competir fuertemente.

10. **¿Qué tipo de amenazas cree Usted que tiene la comercializadora Covehmal?**

Entre las amenazas que considera el gerente de esta comercializadora mencionó las siguientes:

- Mucha competencia
- Altos impuestos para repuestos de vehículos usados
- Poco capital circulante
- Precios más bajos en la competencia

Covehmal debe trabajar por contrarrestar las amenazas mediante estratégicas excelentes, sino la competencia se apoderará de su mercado.

11. **Qué productos incrementaría la comercializada *COVEHMAL* en caso de hacerlo?**

No se incrementaría ningún producto o servicio.

El gerente considera que lo que ofrecen es suficiente y que lo hacen muy bien.

12. **¿Cómo considera usted el precio que comercializa sus productos?**

El gerente supo manifestar que el precio de los vehículos es más alto que la competencia pero los vehículos son de calidad, legalidad y garantizados, muchos clientes prefieren estas ventajas. Sin embargo esto también puede convertirse en desventaja ya que los clientes antes de la calidad prefieren los vehículos por el precio.

13. ¿Cómo fija el precio a sus productos?

El gerente afirma que lo hacen de acuerdo al estado del vehículo y a la competencia.

Estos dos parámetros fijan el precio que es competitivo en el mercado.

14. Los canales de distribución utilizados por la comercializadora Covehmal para vender sus productos han sido los adecuados?

El gerente de este negocio considera que sí, pero siempre se pueden mejorar.

15. ¿Realiza campañas publicitarias la comercializadora *COVEHMAL*?

La respuesta a esta pregunta es que si realizan en algunos medios de comunicación a nivel local, sin embargo se deben acentuar más debido a que la competencia lo hace mucho más.

16. ¿Realiza promociones la comercializadora *COVEHMAL?*

No realiza ninguna clase de promociones, pero piensan hacerla muy pronto. Esto le disminuye el crecimiento en la cartera de potenciales clientes.

17. **¿La atención que brinda COVEHMAL a sus clientes es la adecuada?**

El gerente de esta comercializadora manifestó que la atención a sus clientes es la adecuada que les brinda una atención muy cordial y acogedora.

18. **¿Cómo es el tipo de venta de sus productos?**

Poseen dos tipos de venta que es a crédito y al contado. A crédito mediante tarjetas de crédito, financiamiento directo y también con préstamos prendarios.

19. **Capacita constantemente a sus empleados que laboran en Covehmal?**

El gerente de esta comercializadora aseguró que no capacitan a los empleados en forma constante que laboran en este negocio por el solo hecho de que no son estables en la empresa y es un gasto más no una inversión. Cuando no se capacita el personal no se estará trabajando al

máximo, incluso algunos empleados trabajarán solo porque no tienen otra opción o por su remuneración, pero no por satisfacción en el trabajo.

20. ¿Realiza una planeación estratégica para la Comercializadora de vehículos Covehmal*?*

Ante esta pregunta, el gerente afirma que no realizan una planeación estratégica de toda la empresa, lo que sí han hecho alguna vez es un plan de marketing, esto les ha permitido fortalecer su mercado y convertirse en una empresa exitosa.

21. ¿Considera Usted que la ubicación de la empresa *C*ovehmal *es adecuada?*

Esta pregunta fue contestada de la siguiente manera, que la ubicación de la comercializadora Covehmal es la adecuada, los clientes se sienten a gusto. Se encuentran en un lugar estratégico donde existe fácil parqueo y acceso.

22. ¿Posee un manual de funciones para la comercializadora Covehmal?

El gerente de la comercializadora afirmó que no. Esto no permite delimitar las funciones de cada empleado ni que jerarquía poseen.

23. **¿Cuenta Ud. con organigramas que le permitan definir la estructura de la empresa?**

El gerente de la comercializadora afirmó que no. Al no realizarlos el gerente demuestra la falta de conocimiento en el ámbito empresarial.

24. **¿Posee la comercializadora que Ud. Administra un manual para reclutar y selección de personal?**

Ante esta pregunta el gerente supo responder que no, que lo único que se hace el anuncio publicitario, la entrevista y una pequeña prueba.

25. **Cuenta Covehmal con un reglamento interno?**

Lamentablemente la empresa no se ha preocupado por realizar un reglamento interno, ocasionando desacuerdos entre el administrativo y los empleados.

26. **¿Covehmal posee los suficientes recursos económicos para realizar sus tracciones comerciales**

El gerente afirma que sí cuenta con los suficientes recursos económicos para realizar sus tracciones, también han ido y lo irán capitalizándolo poco a poco de acuerdo a las ventas que realicen.

ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

El actual gerente de la comercializadora Covehmal posee un título de Doctor – Abogado, es por ello que ha omitido aspectos básicos dentro del campo empresarial. Este negocio cuenta con una misión y visión no bien estructurada, y tiene varias debilidades como falta de publicidad y promoción, ausencia de capacitación para con sus empleados debido a que rotan continuamente, manuales de funciones, de reclutamiento de personal. Sin embargo el gerente afirmó que esta comercializadora tiene fortalezas que lo diferencian de la competencia como son: años de experiencia, la ubicación, atención al cliente, el fácil parqueo, buena calidad de los vehículos, crédito para sus clientes a tasas establecidas por el BCE. Además las oportunidades van enfocadas a expandir el negocio de la venta de vehículos usados, de abrir una nueva sucursal, de realizar alianzas estratégicas; y dentro de las amenazas el gerente afirmó que existe una competencia agresiva por parte de negocios legalizados y los informales, los altos impuestos que tienen los vehículos usados, precios de vehículos más bajos en la competencia.

Las falencias detectadas en la comercializadora indican que ésta no realiza planes estratégicos que le permitan determinar las debilidades y amenazas para luego tomar correctivos en la administración y obtener el liderazgo en la venta de vehículos usados.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (E.F.I)

La Matriz de Evaluación de los factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas en un trabajo interno investigativo que se realizó a la comercializadora Covehmal. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva.

CUADRO 30
MATRIZ E.F.I.

DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS DE LOS FACTORES	PESO	CALIFI-CACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
Adecuada ubicación de la empresa	Preg. 15 encuesta empleados. Pág. 100 Preg. 7 encuesta a clientes, pág. 110	**0,05**	**3**	**0,15**
Buen servicio al cliente	Preg. 8 encuesta a clientes, pág. 111	**0,06**	**4**	**0,24**
Suficientes vehículos	Preg. 6 encuesta a empleados, pág. 91	**0,07**	**3**	**0,21**
Años de experiencia	Preg. 8 entrevista a gerente, pág. 117	**0,06**	**3**	**0,18**
Ofrecen tasas de interés para los clientes de acuerdo al BCE.	Preg. 8 entrevista a gerente, pág. 118	**0,05**	**3**	**0,15**
Solidez económica	Preg. 24 entrevista a gerente, pág. 122	**0,06**	**3**	**0,18**
Productos de calidad garantizada	Preg. 3 encuesta a clientes, pág. 106	**0,08**	**4**	**0,32**
DEBILIDADES				
Precios altos frente a la competencia	Preg. 6 encuesta a clientes, pág. 109 Preg. 8 encuesta a empleados, pág. 93	**0,04**	**1**	**0,04**
Insuficiente publicidad y promoción de Covehmal	Preg. 11, 12 encuesta a empleados, págs... 96 y 97 Preg. 9 y 11 encuesta a clientes, págs. 112 y 114 Preg. 15 y 16 entrevista a gerente, pág. 120	**0,1**	**2**	**0,2**
Falta de capacitación al personal	Preg. 16 encuesta a empleados, pág. 101 Preg. 7 y 19 entrevista a gerente, págs. 117, 120	**0,07**	**1**	**0,07**
Ausencia de un manual de funciones	Preg. 17 encuesta a empleados, pág. 102 Preg. 22 entrevista a gerente, pág. 121	**0,07**	**2**	**0,14**
Ausencia de estructura orgánica	Preg. 18 encuesta a empleados, pág. 103 Preg. 23 entrevista a gerente, pág. 121	**0,06**	**2**	**0,12**
Falta de una sucursal	Preg. 10 encuesta a empleados, pág. 95	**0,09**	**2**	**0,18**
Ausencia de una filosofía corporativa (misión, visión y valores)	Preg. 4,5 encuesta a empleados, págs. 89 y 90	**0,07**	**2**	**0,14**
Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal	Preg. 24 encuesta a gerente pág. 116	**0,07**	**2**	**0,14**
TOTAL PONDERADO		**1**		**2,46**

Fuente: Análisis de los Factores Internos
Elaboración: El autor

Resultado Ponderado Total:

El total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFI (2.85), ha permitido determinar que Covehmal cuenta con un alto grado de fortalezas y una posición interna fuerte, que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

FORTALEZAS:

Las fortalezas detectadas en Covehmal son:

1. Adecuada ubicación de la empresa
2. Buen servicio al cliente
3. Suficientes vehículos
4. Años de experiencia
5. Tasas de créditos accesibles para los clientes
6. Solidez económica
7. Productos de calidad garantizada

A continuación se detalla el origen de las fortalezas que tiene la mencionada Comercializadora:

Fortaleza 1: **Adecuada ubicación de la empresa.** De la pregunta 15 de la encuesta a empleados y pregunta 7 de la encuesta a clientes. Págs. 100 y 110

Fortaleza 2: **Buen servicio al cliente**. De la pregunta 8 de la encuesta a los clientes. Pág. 111.

Fortaleza 3: **Suficientes vehículos**. De la pregunta 6 de la encuesta a empleados. Pág. 91.

Fortaleza 4: **Años de experiencia.** De la pregunta 8 de la entrevista al gerente. Pág. 117

Fortaleza 5: **Tasas de crédito accesibles para clientes**. De la pregunta 8 de la entrevista al gerente. Pág. 118.

Fortaleza 6: **Solidez económica**. De la pregunta 24 de la entrevista al gerente. Pág. 122.

Fortaleza 7: **Productos de calidad garantizada.** De la pregunta 3 de la encuesta a clientes. Pág. 106.

DEBILIDADES:

Las debilidades de Covehmal son las siguientes:

- Precios altos frente a la competencia
- Insuficiente publicidad y promoción de Covehmal
- Falta de capacitación al personal
- Ausencia de un manual de funciones
- Ausencia de estructura orgánica
- Falta de una sucursal
- Ausencia de una filosofía corporativa (misión, visión y valores)
- Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal

Las Debilidades mencionadas, fueron el resultado del análisis interno practicado en la comercializadora de vehículos Covehmal, cuyo resultado se lo resume de la siguiente manera:

Debilidad 1: **Precios altos frente a la competencia**. De la pregunta 6 de la encuesta a clientes. Pregunta 8 encuesta a empleados. Págs. 109 y 93 respectivamente.

Debilidad 2: **Insuficiente publicidad y promoción**. De la pregunta 11, 12 de la encuesta a empleados, y pregunta 9 y 11 encuesta a clientes. Pregunta 15 y 16 de la entrevista al gerente. Págs. 96, 99, 112, 114 y 120 respectivamente.

Debilidad 3: **Falta de capacitación al personal**. De la pregunta 16 de la encuesta a los empleados, pregunta 7 y 19 de la entrevista al gerente de Covehmal. Págs. 101, 117 y 120 respectivamente.

Debilidad 4: **Ausencia de manual de funciones.** De la pregunta 17 de la encuesta a los empleados y de la pregunta 22 entrevista al gerente. Págs. 102 y 121 respectivamente.

Debilidad 5: **Ausencia de estructura orgánica.** De la pregunta 18 encuesta a los empleados, y pregunta 23 entrevista al gerente. Págs. 103 y 121 respectivamente.

Debilidad 6: **Falta de una sucursal.** De la pregunta 10 encuesta a los empleados. Pág. 95.

Debilidad 7: **Ausencia de una filosofía corporativa.** De las preguntas 4 y 5 encuesta a los empleados. Págs. 95 y 90 respectivamente.

Debilidad 8: **Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal**. De la pregunta 204 entrevista al gerente. Pág. 116

Luego de haber obtenido las debilidades y fortalezas, se puede llegar a determinar la Matriz EFI para Covehmal.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido cinco pasos resumidos de la siguiente manera:

PASO 1

- Se tomó los resultados obtenidos del análisis interno de Covehmal, escogiendo las Fortalezas y Debilidades más representativas. Se englobó un total de once factores que tiene Covehmal, primero se anotó las fortalezas y después las debilidades siendo muy específicos en lo descrito.

FORTALEZAS

1. **Adecuada ubicación de la empresa.-** Según los encuestados a los empleados y clientes la ubicación de Covehmal en las calles Santiago de las Montañas y Daniel Alvarez (Esq.) es la adecuada, se les facilita mucho ir a esta comercializadora.
2. **Buen servicio al cliente.-** De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes se pudo conocer que el servicio que les brinda Covehmal es el mejor, son bien atendidos.
3. **Suficientes vehículos.-** Existe suficientes vehículos usados para comprar en Covehmal, así lo afirman los clientes encuestados.

4. **Años de experiencia**.- Según el gerente de Covehmal la experiencia que tienen en el mercado les ha servido para posesionarse en el mercado lojano.
5. **Tasas de créditos accesibles para los clientes**.- El gerente de Covehmal que fue entrevistado afirmó que las tasas de interés para los clientes que necesitan crédito para comprar un vehículo son las mismas que fijan el Banco Central del Ecuador y están en concordancia con la banca financiera.
6. **Solidez económica**.- El propio gerente por versiones propias afirma que Covehmal tiene una solidez económica para seguir manteniendo a la empresa.
7. **Productos de calidad garantizada**.- Las versiones de los clientes confirman que los productos son de buena calidad, los vehículos se encuentran en perfectas condiciones.

DEBILIDADES

1. **Precios altos frente a la competencia**. La encuesta a clientes fue lo que confirmó que los precios de los autos o vehículos son altos frente a la competencia. También esta debilidad fue corroborada por las versiones de los empleados
2. **Insuficiente publicidad y promoción**. Tanto el gerente como los empleados y los clientes encuestados son los que afirmaron que

Covehmal no realiza campañas publicitarias y de promoción para promocionar su imagen y productos.

3. **Falta de capacitación al personal**. Otra debilidad que tiene Covehmal es la ausencia de capacitación al personal, muy poco se los capacita principalmente porque son personal que rotan y sería un gasto más no una inversión según las versiones del gerente de esta comercializadora.

4. **Ausencia de manual de funciones.** Tanto los empleados y el gerente encuestados y entrevistados respectivamente afirmaron que Covehmal no tiene un manual de funciones que les permita delimitar las funciones a cada empleado.
5. **Ausencia de estructura orgánica.** La comercializadora de vehículos Covehmal no cuenta con una estructura orgánica esto le impide determinar el grado de autoridad y jerarquía dentro de la empresa, así lo afirman los empleados y gerente.
6. **Falta de una sucursal.** Los empleados de Covehmal opinan de que sería bueno que se crea una sucursal para de esta manera atender de mejor manera a los clientes.
7. **Ausencia de una filosofía corporativa.** Lamentablemente Covehmal no ha definido claramente su misión, visión y valores corporativos eso resta la buena imagen de la comercializadora, de esta forma han opinado sus empleados.

8. **Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal**. No existe un proceso para seleccionar y reclutar el personal, esto no le permite a la Comercializadora ver si el personal ha desempeñado correctamente sus funciones.

PASO 2

- Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la comercializadora. Para el presente caso, se considera que la fortaleza más importante para la comercializadora que es "Productos de calidad garantizada", al cual se le ha asignado un peso de 0.08.

PASO 3

- Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son aprovechadas las fortalezas y que debilidades influyen sobre la comercializadora, por lo que se calificó desde: 4 si es un factor de respuesta superior y determinante para el éxito, 3 si es un factor de respuesta superior a la media, 2 si es un factor de respuesta medio y 1 si es un factor de respuesta malo para el éxito, por lo tanto da como resultado el 2.46 lo cual indica una posición interna fuerte en Covehmal en estudio.

PASO 4

- Se multiplicó los pesos por la calificación de cada factor y de esta manera se obtuvo una calificación ponderada.

PASÓ 5

- Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5. Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las fortalezas y debilidades, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5 indica que las organizaciones son débiles en lo interno que no se están aprovechando las fortalezas y que las debilidades pueden perjudicar a la comercializadora de vehículos Covehmal.

MATRIZ FODA:

La matriz FODA, es la recopilación del análisis externo e interno de Covehmal, sus siglas significan: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El FODA para esta comercializadora es la siguiente:

CUADRO 31
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Adecuada ubicación de la empresa 2. Buen servicio al cliente 3. Suficientes vehículos 4. Años de experiencia 5. Tasas de créditos accesibles para los clientes 6. Solidez económica	1. Precios altos frente a la competencia 2. Insuficiente publicidad y promoción 3. Falta de capacitación al personal 4. Ausencia de manual de funciones 5. Ausencia de estructura orgánica 6. Falta de una sucursal

7. Productos de calidad garantizada	7. Ausencia de una filosofía corporativa 8. Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Incremento en el comercio de vehículos 2. Restricción para importar vehículos nuevos 3. Accesibilidad a la tecnológica en el mercado 4. Vehículos usados de marcas reconocidas 5. Entrar en nuevos mercados o segmentos	**1.** Disminución de remesas de los migrantes **2.** Inadecuada política salarial **3.** Altas tasas de interés bancarias **4.** Altos tributos para repuestos de vehículos usados **5.** La pobreza genera el desempleo **6.** Crecimiento de la competencia **7.** Aparecimiento de productos sustitutos

Fuente: Análisis de los Factores Externos e Internos
Elaboración: El autor

Matriz de Alto Impacto y la Determinación de los Objetivos Estratégicos

La Matriz de Alto Impacto o de Combinaciones FO – FA – DO – DA, es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve básicamente, para identificar alternativas estratégicas; dichas alternativas u objetivos estratégicos, fueron obtenidos a través del cumplimiento del siguiente procedimiento:

- **Fortalezas y Oportunidades (FO):** Para la identificación de este tipo de estrategias, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar los puntos fuertes de Covehmal para aprovechar las oportunidades?

- **Fortalezas y Amenazas (FA):** Así mismo, con el objetivo de identificar las estrategias FA, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo aprovechar las fortalezas de Covehmal para evitar las amenazas reales y potenciales?

- **Debilidades y Oportunidades (DO):** La obtención de éstas estrategias fue posible a través de la interpretación a la respuesta obtenida de la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?

- **Debilidades y Amenazas (DA):** Las estrategias DA, fueron obtenidas como resultado del planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

CUADRO 32
MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Adecuada ubicación de la empresa 2. Buen servicio al cliente 3. Suficientes vehículos 4. Años de experiencia 5. Créditos accesibles para los clientes 6. Solidez económica 7. Productos de calidad garantizada	1. Precios altos frente a la competencia 2. Insuficiente publicidad y promoción 3. Falta de capacitación al personal 4. Ausencia de manual de funciones 5. Ausencia de estructura orgánica 6. Falta de una sucursal **7.** Ausencia de una filosofía corporativa **8.** Ausencia de un manual de selección y reclutamiento de personal
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
1. Incremento en el comercio de vehículos 2. Restricción para importar vehículos nuevos 3. Accesibilidad a la tecnológica en el mercado 4. Vehículos usados de marcas reconocidas 5. Entrar en nuevos mercados o segmentos	(F2, O1, O5) Definir nuevas políticas de ventas para incrementar la cuota en el mercado.	(D2, D7, O1, O5) Definir un plan de publicidad y promoción para fortalecer la imagen de la Comercializadora y aumentar las ventas de los vehículos.
AMENAZAS	**FA**	**DA**
1. Disminución de remesas de los migrantes **2.** Inadecuada política salarial **3.** Altas tasas de interés bancarias **4.** Altos tributos para repuestos de vehículos usados **5.** La pobreza genera el desempleo **6.** Crecimiento de la competencia 7. Aparecimiento de productos sustitutos	(F2, F5, F3, A6) Establecer alianzas estratégicas entre la Comercializadora y las entidades financieras para obtener crédito directo en la compra de vehículos usados.	(D3 y A7, A8) Diseñar un plan de capacitación para el personal de Covehmal con la finalidad de contar con recursos humano contingente. (D4, D5, D7, D8, A6) Definir una estructura orgánica y manuales administrativos para la comercializadora Covehmal. (F6, A6) Crear una sucursal de la comercializadora de vehículos Covehmal para neutralizar a la competencia.

Fuente: Diagnóstico Interno y Externo
Elaboración: El autor

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los objetivos estratégicos son el producto del análisis interno y externo de Covehmal

CUADRO 33

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	(F2, F5, F3) Establecer alianzas estratégicas entre la Comercializadora y las entidades financieras para obtener crédito directo en la compra de vehículos usados.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	(D2, D7, O1, O5) Definir un plan de publicidad y promoción para fortalecer la imagen de la Comercializadora y aumentar las ventas de los vehículos.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	(F2, O1, O5) Definir nuevas políticas de ventas para incrementar la cuota en el mercado.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	(D3 y A7, A8) Diseñar un plan de capacitación para el personal de Covehmal con la finalidad de contar con recursos humano contingente.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	(D4, D5, D7, D8, A6) Definir una estructura orgánica y manuales administrativos para la comercializadora Covehmal.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	(F6, A6) Crear una sucursal de la comercializadora de vehículos Covehmal para neutralizar a la competencia.

Fuente: Matriz de Alto Impacto o de Combinaciones FO- FA- DO - DA
Elaboración: El autor

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL

Luego de haber realizado el análisis interno y externo y de plantearse las diversas matrices, así como también los objetivos estratégico, se prosigue el con el planteamiento del plan estratégico que comienza con la misión, visión y valores corporativos, luego el plan operativo que en sí viene a ser las líneas de acción del plan estratégico para Covehmal.

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Para realizar la misión de Covehmal se tomó en cuenta lo siguiente: los objetivos que tiene, cuál es su naturaleza, quienes son los beneficiados de este negocio, qué clase de producto ofrece, las necesidades que tienen sus clientes,

La visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

Para realizar la visión de Covehmal se tomó en cuenta lo siguiente:

- Qué es lo que quiere ser en el futuro
- Por cuánto tiempo desea realizar esa actividad
- Que la visión sea realizable y no imaginaria.

Los valores corporativos son un conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

Para realizar los valores corporativos se tomó en cuenta lo siguiente:

- Los productos que expenden
- La convivencia dentro de la empresa
- La ideología de los dueños de la comercializadora
- Cultura de los clientes.

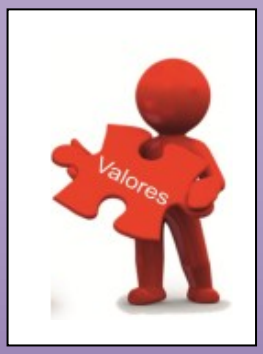
MISIÓN

"Somos una empresa que comercializa vehículos usados, bajo estándares de calidad y seguridad, apoyados en un recurso humano calificado lo que garantiza la entrega oportuna del automóvil y la satisfacción del cliente".

VISIÓN

"Ser una empresa líder reconocida a nivel local y nacional en la comercialización de vehículos usados, en donde prime su buen funcionamiento y su estado de conservación sea el ideal, además cuidando en todo detalle su procedencia como su legalidad"

VALORES



☺ **LEALTAD**
Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la institución, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

☺ **RESPONSABILIDAD**
Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

☺ **LIDERAZGO**
Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

☺ **TOMA DE DECISIÓN**
Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

☺ **EXCELENCIA EN EL SERVICIO**
Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

☺ **EFICIENCIA**
Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

☺ **HONESTIDAD**
Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

PLAN OPERATIVO

A continuación se detalla el plan operativo para la comercializadora de vehículos Covehmal, el cuál enfocará los cinco objetivos estratégicos propuestos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1

ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE LA COMERCIALIZADORA Y LAS ENTIDADES FINANCIERAS PARA OBTENER CRÉDITO DIRECTO EN LA COMPRA DE VEHÍCULOS USADOS.

PROBLEMA:

El cliente no posee suficientes recursos económicos para adquirir al contado un vehículo usado y cuando desea acceder a un crédito vehicular en una entidad financiera los obstáculos que se les imponen son inalcanzables.

OBJETIVO:

- Atraer a nuevos clientes.
- Mejorar la rentabilidad.

- Contrarrestar a la competencia
- Brindar un buen servicio al cliente

META:

- Se firmará convenios con instituciones financieras a partir de mediados del año 2014.

TÁCTICA:

- Averiguar que entidades financieras están en condiciones de trabajar con la Comercializadora Covehmal.

ESTRATEGIA:

- Realizar un convenio con entidades financieras como Banco de Loja, Banco de Guayaquil, Banco del Austro, Banco de Machala, Coopmego y Cacpe Loja, el cual será inscrito en el Registro Mercantil para su plena validez jurídica.

ACTIVIDAD:

- La entidad financiera elegida envía referidos a Covehmal para el otorgamiento de préstamos para vehículos usados.

- La comercializadora Covehmal envía referidos a la entidad financiera para financiar sus vehículos usados.
- Firma del préstamo por parte de las partes interesadas.
- Reconocimiento de firma en una Notaría del Cantón Loja.
- Planilla de solicitud de crédito persona natural.
- Planilla de solicitud de crédito persona jurídica.

CUADRO 34
PRESUPUESTO PARA LAS ALIANZAS ESTRATÉGIAS CON ENTIDADES FINANCIERAS

DETALLE	VALOR TOTAL
Convenio (contrato)	$ 600.00
Registro Mercantil	$ 120.00
Reconocimiento de firmas	$ 15.00
Honorarios	$ 150.00
SUBTOTAL	**$ 885.00**
Nro. De Entidades 6	**$ 5.310.00**

FUENTE: Notaría, Registro Mercantil, Abogado
ELABORADO POR: El autor

- Para realizar el contrato o convenio entre Covehmal y las entidades financieras se invertirá $ 5.310.00 en los cinco años.

RESPONSABLE:

- El responsable será el gerente de la comercializadora de vehículos Covehmal.

RESULTADOS ESPERADOS.

Se obtendrá agilidad en la compra de vehículos usados, el cliente estará completamente satisfecho y la rentabilidad de la comercializadora aumentará.

CUADRO 35

ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PARA LA ADQUISICIÓN DE VEHÍCULOS USADOS								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS ESPERADOS**
El cliente no posee suficientes recursos económicos para adquirir al contado un vehículo usado y cuando desea acceder a un crédito vehicular en una entidad financiera los obstáculos que se les imponen son inalcanzables.	• Atraer a nuevos clientes. • Mejorar la rentabilidad. • Contrarrestar a la competencia • Mejorar el servicio a los clientes	Se firmará convenios con instituciones financieras a partir de mediados del año 2014.	Averiguar que entidades financieras están en condiciones de trabajar con la Comercializadora Covehmal.	Realizar un convenio con entidades financieras como Banco de Loja de Guayaquil, del Austro, de Machala, Coopmego y Cacpe Loja, el cual será inscrito en el Registro Mercantil para su plena validez jurídica.	• La entidad financiera elegida envía referidos a Covehmal para el otorgamiento de préstamos para vehículos usados. • La comercializadora Covehmal envía referidos a la entidad financiera para financiar sus vehículos usados. • Firma del préstamo por parte de las partes interesadas. • Reconocimiento de firma en una Notaría del Cantón Loja. • Planilla de solicitud de crédito persona natural • Planilla de solicitud de crédito persona jurídica.	$ 5.310.00	Gerente	Se obtendrá agilidad en la compra de vehículos usados, el cliente estará completamente satisfecho y la rentabilidad de la comercializadora aumentará.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2

DEFINIR UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA COMERCIALIZADORA Y AUMENTAR LAS VENTAS DE LOS VEHÍCULOS.

PROBLEMA:

Existe una limitada difusión de los productos que expende Covehmal en los diferentes medios de comunicación lo que no le permite posesionarse como una de las empresas líderes en el mercado lojano.

OBJETIVO:

- Divulgar los productos y servicios que expende la comercializadora Covehmal a nivel local y nacional.
- Aumentar la cuota de mercado haciendo conocer los productos y servicios que presta por los diferentes medios de comunicación.
- Seguir manteniendo el buen posicionamiento de Covehmal en el mercado lojano.

META:

- Dar a conocer la imagen y productos que ofrece la comercializadora Covehmal a más del 25% de la población de Loja por cada año.

TÁCTICA:

- La comercializadora de vehículos Covehmal, utiliza los diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus productos como el internet, la radio y prensa escrita.

ESTRATEGIA:

- Efectuar contratos en los diferentes de medios de comunicación en donde se promocione los servicios y productos que ofrece Covehmal.

ACTIVIDADES:

- Hacer uso de las cuñas radiales en programas dedicados a los anuncios publicitarios, de lunes a viernes en los horarios de 9H00 a 12H00.
- Realizar una página web donde se difunda la imagen de la comercializadora.
- Elaborar hojas volantes.
- Elaborar trípticos publicitarios.
- Elaborar estickers con el logo de la empresa
- Realizar promociones como: chequeos constantes del vehículo adquirido por el espacio de 3 meses; descuentos en pago de contado, camisetas y gorras con el logo de la comercializadora.

PRESUPUESTO:

El presupuesto para publicidad y promoción durante todo el plan estratégico es de $ 17.893.20

CUADRO 36
PRESUPUESTO PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

DENOMINACIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	VALOR 5 AÑOS
Prensa escrita (4 x 8 cm)	$ 107,52	$ 1.290,24	$ 6.451,20
Spot (radio)	$ 67,20	$ 806,40	$ 4.032,00
Hojas volantes a colores	$ 8,00	$ 96,00	$ 480,00
Estickers	$ 9,00	$ 108,00	$ 540,00
Camisetas	$ 59,00	$ 708,00	$ 3.540,00
Gorras	$ 35,00	$ 420,00	$ 2.100,00
Página web		$ 150,00	$ 750,00
TOTAL		$ 3.578,64	$ 17.893,20

FUENTE: Anexo 18
ELABORADO POR: El autor

RESPONSABLE:

- El responsable será el gerente de la comercializadora.

RESULTADOS ESPERADOS

- Consolidar la imagen de Covehmal.

CUADRO 37

DEFINIR UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN CON EL OBJETIVO DE MANTENER LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS ESPERADOS**
Existe una limitada difusión de los productos que expende Covehmal en los diferentes medios de comunicación lo que no le permite posesionarse como una de las empresas líderes en el mercado lojano.	• Divulgar los productos y servicios que expende la comercializadora Covehmal a nivel local y nacional. • Aumentar la cuota de mercado haciendo conocer los productos y servicios que presta por los diferentes medios de comunicación. • Seguir manteniendo el buen posicionamiento de Covehmal en el mercado lojano.	Dar a conocer la imagen y productos que ofrece la comercializadora Covehmal a más del 25% de la población de Loja por cada año.	La comercializadora de vehículos Covehmal, utiliza los diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus productos como el internet, la radio, prensa escrita.	Efectuar contratos en los diferentes de medios de comunicación en donde se promocione los servicios y productos que ofrece Covehmal.	• Hacer uso de las cuñas radiales en programas dedicados a los anuncios publicitarios, de lunes a viernes en los horarios de 9H00 a 12H00. • Realizar una página web donde se difunda la imagen de la comercializadora. • Elaborar hojas volantes. • Elaborar trípticos publicitarios. • Elaborar estickers con el logo de la empresa • Realizar promociones como: chequeos constantes del vehículo adquirido por el espacio de 3 meses; descuentos en pago de contado, camisetas y gorras con el logo de la comercializadora.	$ 17.893,20	Gerente	Consolidar la imagen de Covehmal.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: El autor

CUÑA RADIAL PARA DIFUNDIR LOS PRODUCTOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION PRENSA ESCRITA Y RADIO

"Somos una empresa que comercializa vehículos usados, bajo estándares de calidad y seguridad, apoyados en un recurso humano calificado lo que garantiza la entrega oportuna del automóvil y la satisfacción del cliente".

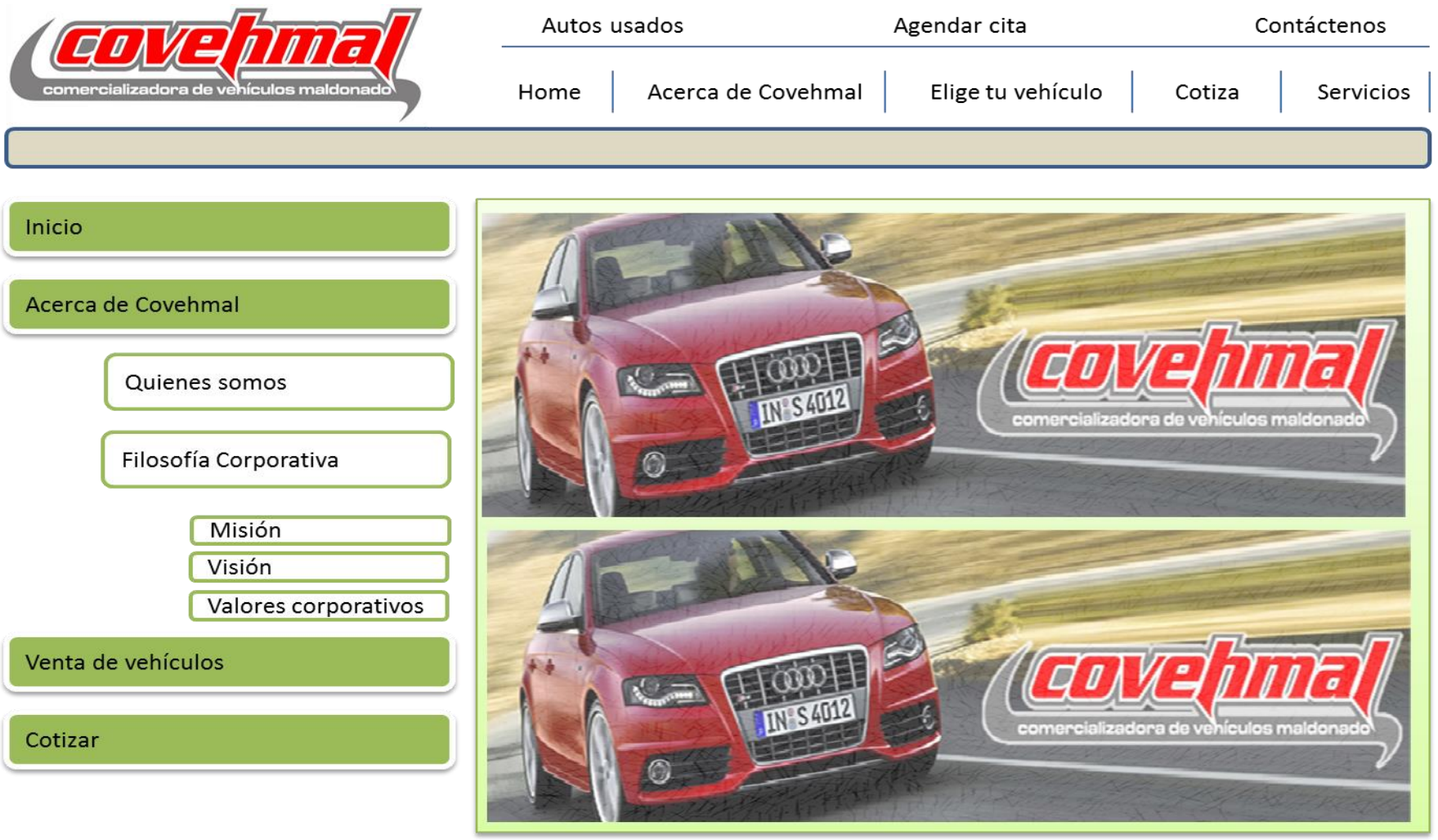
Damos financiamiento directo y contamos con marcas de renombre mundial.

Nos encontramos ubicados en la ciudad de Loja, en las calles Santiago de las Montañas y Daniel Alvarez (Esq.).

Teléfono 072 584791

Nos puede visitar en la página Web: http://www.covehmal.com

PAGINA WEB: http://www.covehmal.com



HOJAS VOLANTES

VISIÓN: *"Somos una empresa que comercializa vehículos usados, bajo estándares de calidad y seguridad, apoyados en un recurso humano calificado lo que garantiza la entrega oportuna del automóvil y la satisfacción del cliente".*

Damos financiamiento directo y contamos con marcas de renombre mundial.

Nos encontramos ubicados en la ciudad de Loja, en las calles Santiago de las Montañas y Daniel Alvarez (Esq.). Teléfono 072 584791

Nos puede visitar en la página Web: http://www.covehmal.com

ESTICKERS

covehmal
comercializadora de vehículos maldonado
Nos encontramos ubicados en la ciudad de Loja, en las calles 8antiago de las Montañas y Daniel Alvarez (Esq.). Teléfono 072 584791
Nos puede visitar en la página Web: http://www.covehmal.com

PROMOCIONES

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3

DEFINIR NUEVAS POLÍTICAS DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA CUOTA EN EL MERCADO.

PROBLEMA:

La falta de políticas de ventas no le ha permitido a la Comercializadora Covehmal tomar las mejores decisiones en cuanto a marketing.

OBJETIVOS

- Brindar mejor servicio al cliente
- Obtener el liderazgo en el mercado lojano

META:

- Incrementar la participación del mercado en un 25% por año.

TÁCTICA:

- Ofrecer mayores ventajas a los clientes en la adquisición de vehículos.

ESTRATEGIA:

- Ofrecer vehículos usados de buena calidad.

- Contactar con los proveedores en forma directa sin intermediarios.
- Fijar los precios por debajo de la competencia.
- Disminuir la utilidad para la empresa
- Ofrecer garantía por los productos adquiridos

ACTIVIDADES:

- Apertura de una línea telefónica destinada a la atención al cliente.
- Adquirir los vehículos usados sin intermediarios en todo el país con la finalidad de abaratar costos.
- Poseer marcas de prestigio para los vehículos usados puestos a la venta.

CUADRO 38
PRESUPUESTO PARA DEFINIR NUEVAS POLITICAS DE VENTA

ACTIVIDAD	VALOR ANUAL	VALOR 5 AÑOS
Apertura de una línea telefónica para atención al cliente	$ 100.00	$ 100.00
Movilización para adquirir vehículos usados en todo el país	$ 1.200.00	$ 6.000.00

FUENTE: Anexos 19 y 20
ELABORADO POR: El autor

- Para definir nuevas políticas de venta Covehmal en cinco años tendrá que contar con $ 6.100.00

RESPONSABLE:

- El responsable será el gerente de la comercializadora.

RESULTADOS ESPERADOS

- Brindar mejor servicio al cliente.

CUADRO 39

DEFINIR NUEVAS POLÍTICAS DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA CUOTA EN EL MERCADO.								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS ESPERADOS**
La falta de políticas de ventas no le ha permitido a la Comercializadora Covehmal tomar las mejores decisiones en cuanto a marketing.	• Brindar mejor servicio al cliente • Obtener el liderazgo en el mercado lojano.	Incrementar la participación del mercado en un 25% por año.	Ofrecer mayores ventajas a los clientes en la adquisición de vehículos.	• Ofrecer vehículos usados de buena calidad. • Contactar con los proveedores en forma directa sin intermediarios. • Fijar los precios por debajo de la competencia. • Disminuir la utilidad para la empresa	• Realizar un estudio de mercado para conocer la situación actual de Covehmal y de su competencia. • Apertura de una línea telefónica destinada a la atención al cliente. • Adquirir los vehículos usados sin intermediarios en todo el país con la finalidad de abaratar costos. • Poseer marcas de prestigio para los vehículos usados puestos a la venta.	$ 6.100	El responsable será la gerente de la comercializadora	Brindar mejor servicio al cliente.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 4

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE COVEHMAL PARA CONTAR CON UN RECURSO HUMANO CONTINGENTE.

PROBLEMA:

Tomando de base el estudio de campo, Covehmal no realiza una capacitación en forma constante porque ha tenido la idea que es un gasto y no una inversión.

OBJETIVOS

- Mejorar el servicio al cliente
- Agilidad en los procesos administrativos
- Personal motivado después de las capacitaciones dadas
- Contar con personal altamente capacitado.

META:

- Llegar a poseer personal capacitado en un 100% en forma continua.

TÁCTICA:

- La capacitación será mediante seminarios por tres días consecutivos en horario fuera del trabajo.

ESTRATEGIA:

- Ejecutar convenios con empresas que brinde capacitación en diferentes áreas.

ACTIVIDADES:

- Averiguar las diferentes temáticas que ofrecen los Centros de Capacitación obteniendo personal calificado.
- Capacitar a todo el personal que labora en Covehmal en cuanto a atención al cliente, tributación, mecánica, entre otros.
- Medir el grado de capacitación de los empleados mediante indicadores.
- Calificar a los empleados su rendimiento a través de un registro destinado hacia los clientes.
- Realizar un ajuste de salarios de acuerdo al método de valuación de puestos por puntos luego de haber capacitado a todo el personal de Covehmal.

CUADRO 40

PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL

DENOMINACIÓN	VAL. UNIT.	NRO DE PARTICIPANTES	VAL. ANUAL	VALOR 5 AÑOS
Seminario atención al Cliente	50	6	300,00	1.500,00
Seminario de tributación y actualizaciones contables	60	2	120,00	600,00
Seminario - taller sobre manejo de Crédito y cobranzas	45	2	90,00	450,00
Seminario sobre relaciones Humanas (motivación, incentivos, comunicación organizacional)	50	11	550,00	2.750,00
Seminario - taller de marketing y publicidad	60	5	300,00	1.500,00
Seminario - taller mantenimiento de vehículos	50	3	150,00	750,00
TOTAL				$ 7.550,00

FUENTE: La Castellana, Secap.
ELABORADO POR: El autor

- La capacitación para los cinco años del plan estratégico propuesto tendrá un costo de $ 7.550.00

RESPONSABLE:

- El responsable será el gerente de Covehmal.

RESULTADOS ESPERADOS

- Personal totalmente capacitado.

CUADRO 41

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE COVEHMAL PARA CONTAR CON UN RECURSO HUMANO CONTINGENTE.								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS ESPERADOS**
Tomando de base el estudio de campo, Covehmal no realiza una capacitación en forma constante porque se ha creído que es un gasto y no una inversión.	• Mejorar el servicio al cliente • Agilidad en los procesos administrativos • Personal motivado después de las capacitaciones dadas • Contar con personal altamente capacitado.	Llegar a poseer personal capacitado en un 100% en forma continua.	La capacitación será mediante seminarios por tres días consecutivos en horario fuera del trabajo.	Ejecutar convenios con empresas que brinde capacitación en diferentes áreas.	• Averiguar las diferentes temáticas que ofrecen los Centros de Capacitación obteniendo personal calificado. • Capacitar a todo el personal que labora en Covehmal en cuanto a atención al cliente, tributación, mecánica, entre otros. • Medir el grado de capacitación de los empleados mediante indicadores. • Calificar a los empleados su rendimiento a través de un registro destinado hacia los clientes. • Realizar un ajuste de salarios de acuerdo al método de valuación de puestos por puntos luego de haber capacitado a todo el personal de Covehmal.	$ 7.550.00	El responsable será la gerente de la comercializadora	Personal totalmente capacitado.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: E autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 5

DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

PROBLEMA:

La ausencia de una estructura orgánica y de manuales administrativos impide a la comercializadora Covehmal un buen desenvolvimiento en el campo empresarial.

OBJETIVOS

- Contar con una estructura orgánica – funcional.
- Contar con manuales administrativos que faciliten la ejecución de tareas.

META:

- Contar con una organización estructural y manuales administrativos para fines del 2014.

TÁCTICA:

- Indagar a Covehmal para determinar los puestos que existen, la jerarquía que hay entre ellos y las funciones que desempeñan cada

uno.

- Conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comercializadora Covehmal.

ESTRATEGIA:

Designar un equipo de trabajo para definir la estructura orgánica-funcional y manuales administrativos de Covehmal.

ACTIVIDADES:

- Realizar un manual de funciones.
- Establecer claramente los requisitos para ocupar un determinado puesto de trabajo.
- Definir un organigrama estructural donde demuestre cómo está ordenada la comercializadora.
- Definir un organigrama funcional donde se muestre las tareas más importantes de cada puesto de trabajo.
- Establecer la jerarquía en los diferentes departamentos.
- Definir un manual de reclutamiento y selección de personal.

CUADRO 42

DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL.

DETALLE	VALOR TOTAL
Manual de funciones	200.00
Manual de reclutamiento y selección de personal	300.00
Organigramas	100.00
TOTAL	**$ 600,00**

FUENTE: Cotización
ELABORADO POR: El autor

Para la realización de este objetivo se tiene un presupuesto $ 600.00

RESPONSABLE:

- El responsable Gerente con la ayuda de un equipo de trabajo.

RESULTADOS ESPERADOS

- Delimitación de responsabilidades y el grado de jerarquía que existen entre los diferentes puestos de trabajo.
- Personal adecuado para laborar en la comercializadora.

CUADRO 43

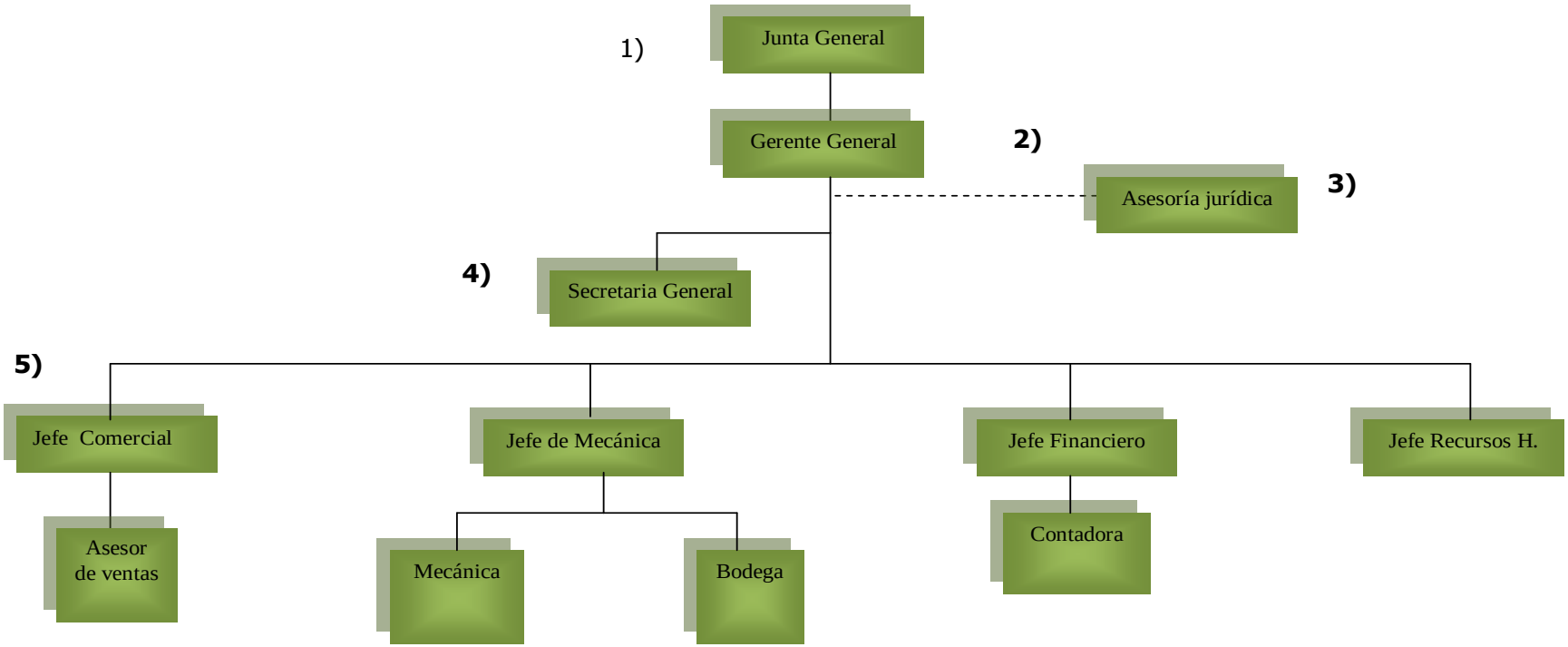
DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL.								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS**
La ausencia de una estructura orgánica y de manuales administrativos impide a la comercializadora Covehmal un buen desenvolvimiento en el campo empresarial.	• Contar con una estructura orgánica – funcional. • Contar con manuales administrativos que faciliten la ejecución de tareas.	Contar con una organización estructural y manuales administrativos para fines del 2014	• Indagar a Covehmal para determinar los puestos que existen, la jerarquía que hay entre ellos y las funciones que desempeñan cada uno. • Conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comercializadora Covehmal	Designar un equipo de trabajo para definir la estructura orgánica-funcional y manuales administrativos de Covehmal.	• Realizar un manual de funciones. • Establecer claramente los requisitos para ocupar un determinado puesto de trabajo. • Definir un organigrama estructural donde demuestre cómo está ordenada la comercializadora. • Definir un organigrama funcional donde se muestre las tareas más importantes de cada puesto de trabajo. • Establecer la jerarquía en los diferentes departamentos. • Definir un manual de reclutamiento y selección de personal.	$ 600.00	El responsable será el gerente con la ayuda de un equipo de trabajo de Covehmal	• Delimitación de responsabilidades y el grado de jerarquía que existen entre los diferentes puestos de trabajo. • Personal adecuado para laborar en la comercializadora.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: El autor

PROPUESTA ALTERNATIVA PARA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA – FUNCIONAL PARA COVEHMAL

Debido a la falta de una estructura orgánica – funcional, se pone a consideración la siguiente propuesta para la comercializadora de vehículos usados Covehmal que consiste en la elaboración de organigramas tanto funcional como estructural; así como también un manual de funciones que viene a ser un documento donde se detalla las tareas de cada puesto de trabajo

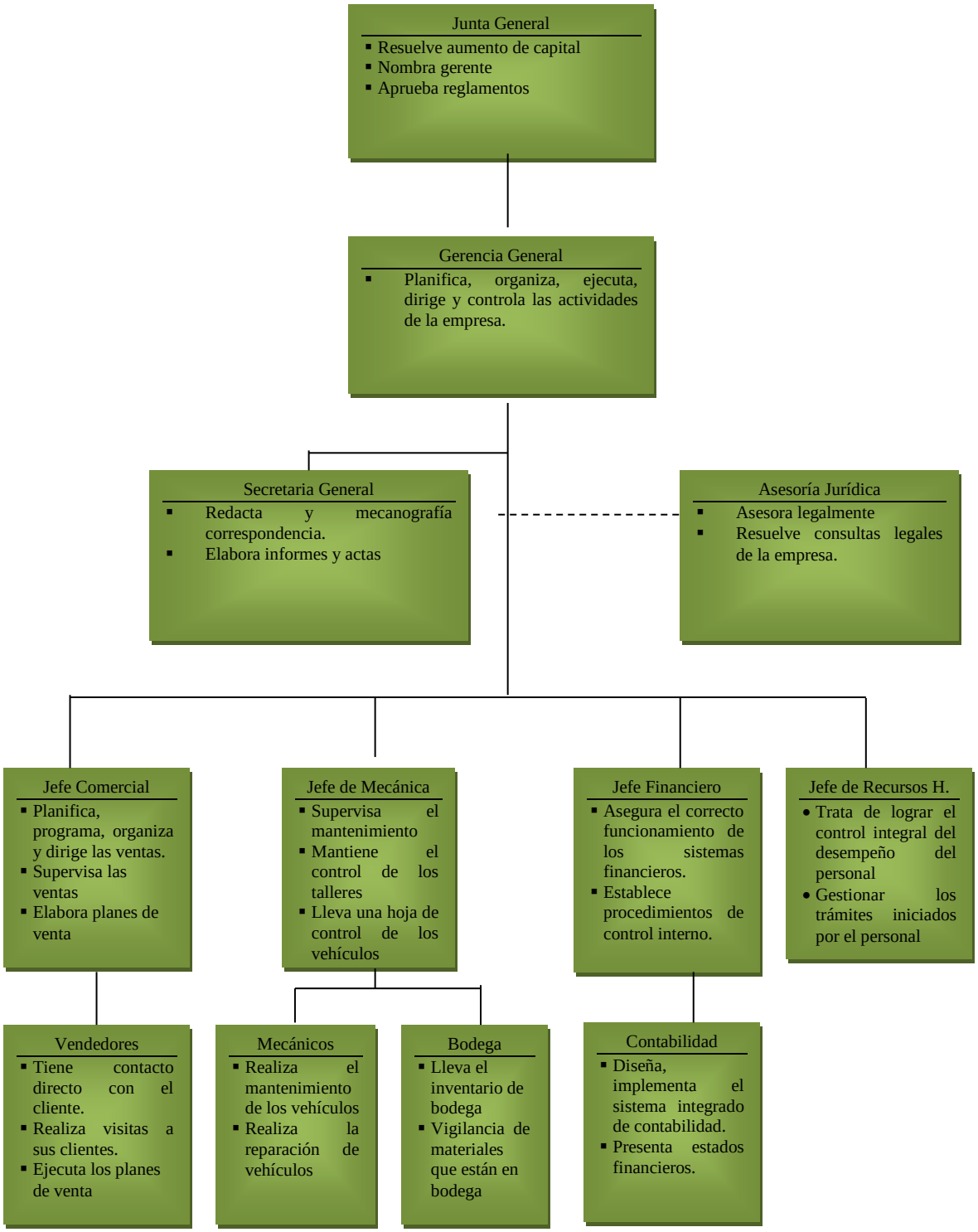
Organigrama Estructural de la Comercializadora de Vehículos Covehmal



1) Nivel legislativo
2) Nivel ejecutivo
3) Nivel asesor
4) Nivel auxiliar
5) Nivel operativo

Fuente: Covehmal
Elaboración: El autor

Organigrama Funcional de la Comercializadora de Vehículos Covehmal



Fuente: Covehmal
Elaboración: El autor

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL

"Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión". [12]

[12] *www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../**manuales**/**manualdefunciones**.doc*.

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Gerente
Código: 01
Tipo de contratación: Contrato fijo por un año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Junta General de Socios
Subordinados directos: Jefes departamentales
Nivel Jerárquico: Ejecutivo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecutar labores de planeación, organización, dirección y control de actividades inherentes al buen desempeño de la organización.

D) FUNCIONES

- Dirigir el trabajo de la empresa mediante mecanismos de planeación y control.
- Desarrollar los instrumentos técnicos y operativos necesarios para el proceso de selección tanto del personal como de los proveedores.
- Implementar sistemas de calidad.
- Participar en reuniones, seminarios o eventos sobre aspectos que tengan relación con la empresa.
- Dirigir la gestión económico - financiera de la compañía;
- Velar por la buena imagen de la empresa y por la calidad en el producto.
- Velar por la racional utilización de los recursos disponibles.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

E) CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Ser emprendedor
- Ser negociador
- Ser entusiasta
- **Vigilar las actividades de sus subordinados**

F) REQUISITOS MÍNIMOS

- Poseer título a nivel universitario de Administrador Ingeniería Comercial.
- Acreditar tres años de experiencia en Administración
- Acreditar experiencia en el manejo de personal.
- Cursos de relaciones humanas.
- Curso de Mercadotecnia.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Asesor Jurídico
Código: 02
Tipo de contratación: Ocasional
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Asesor

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Asesora legalmente a la empresa para el buen desempeño de la misma.

D) FUNCIONES

- Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal.
- Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral.
- Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y doctrinarias.
- Asesorar a la empresa sobre la interpretación de textos legales y contractuales, y sobre la elaboración de normativas internas.
- Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por las autoridades de la empresa.
- Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos en que para ello haya sido debidamente autorizado.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

E) CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Ser mediador
- Ser investigador
- Poder manejar buenas relaciones

F) REQUISITOS MÍNIMOS

- Poseer el título de Abogado o doctor en Jurisprudencia
- Experiencia en casos similares (2 años)
- Tener cursos sobre derecho y relaciones humanas

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Secretaria
Código: 03
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Auxiliar

C) **NATURALEZA DEL PUESTO:**

Brindar apoyo secretarial a la gerencia para facilitar las labores de gestión

D) FUNCIONES

- Atención al cliente
- Atender llamadas telefónica y también realizarlas
- Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- Recibir, registrar, archivar y/o derivar documentación de la empresa
- Mantener la información administrativa al día
- Llevar actualizado el sistema contable de la empresa
- Redactar actas y/o memorias que ordene el Gerente.
- Ordenar y controlar los archivos de la empresa.
- Participar en las reuniones asignadas por el Gerente.
- Rendir informes contables periódicamente al Gerente
- **Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.**

E) CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Persona cortés.
- Paciente y colaboradora con todos los departamentos
- Buena redacción y ortografía.
- **Facilidad de expresión verbal y escrita.**

F) REQUISITOS MÍNIMOS

- Acreditar título de Secretaria
- Tener experiencia de, por lo menos, 2 años en actividades administrativas.
- Poseer cursos de relaciones humanas
- Poseer cursos de secretariado ejecutivo.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Jefe comercial
Código: 04
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Vendedores
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Supervigilar, guiar, analizar el proceso de comercialización de la empresa.

D) FUNCIONES

- Registrar las ventas obtenidas.
- Informa el total de ventas obtenidas a gerencia general.
- Codifica las ventas para su registro y deuda de los clientes.
- Elaborar presupuesto de ventas y hacer seguimiento al cumplimiento del mismo.
- Realizar las visitas empresariales que permitan aumentar el nivel de ventas.
- Garantizar la constante comunicación entre la empresa y los clientes con el fin de determinar la satisfacción de estos.
- Realizar las negociaciones con los clientes.
- Presentar los informes de venta al director comercial.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

E. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Relacionador
- Convencedor
- Vendedor
- Emprendedor
- Poder de convencimiento

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Manejo de personal.
- Habilidad numérica y dominio de herramientas informáticas.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Jefe de Mecánica
Código: 05
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Mecánicos y Bodega
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades que tienen relación con el mantenimiento preventivo y correctivo de todos los vehículos

D) FUNCIONES

- Supervisar permanentemente el mantenimiento de los vehículos, a fin de garantizar su normal funcionamiento.
- Será el responsable directo de que los requerimientos de repuestos, insumos, etc., contengan todas las características y especificaciones técnicas adecuadas, que garanticen el debido mantenimiento de los vehículos.
- Elaborar requerimientos de repuestos, insumos y materiales, para mantener un stock mínimo de repuestos de uso frecuente, a fin de atender inmediatamente las reparaciones de vehículos.
- Coordinar toda clase de trabajos con los operarios.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

F. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Habilidad
- Rapidez
- Concentración

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser Ingeniero en Mecánica automotriz
- Experiencia mínima dos años
- Capacitación en mantenimiento y arreglo de vehículos
- Cursos de relaciones humanas

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Jefe Financiero
Código: 06
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Contadora
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones tributarias.

D) FUNCIONES

- Diseñar, implementar y mantener el Sistema Integrado de administración financiera de la Entidad.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas financieros de acuerdo a las normas técnicas correspondientes.
- Establecer procedimientos de control interno, previo y concurrente integrados dentro de los procesos financieros.
- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la entidad.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

G. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Habilidad
- Rapidez
- Concentración

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser Economista o careras a fin
- Haber aprobado cursos sobre finanzas, contabilidad, otros.
- Experiencia mínima dos años

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Jefe de Recursos Humanos
Código: 07
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Planeamiento, dirección y supervisión de labores administrativas en el área de recursos humanos de la empresa.

D) FUNCIONES

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas nuevas o revisadas, a todos los empleados.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

H. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Habilidad
- Destreza
- Intermediador
- Concentración

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser Ingeniero Comercial o carrera a fin
- Tener gran experiencia en manejo de personal.
- Poseer un gran liderazgo
- Haber realizado cursos en recursos humanos.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Vendedores
Código: 08
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Colaborar con las labores de ventas del producto.

D) FUNCIONES

- Comunicar a los clientes las características del producto
- Informar a los clientes sobre las políticas de venta y promoción de la empresa
- Mantener las buenas relaciones interpersonales.
- Presentar informes de ventas a su superior
- Hacer conocer el producto.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

I. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Poder de convencimiento
- Facilidad de palabra

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de bachillerato.
- Experiencia de un año en ventas
- Cursos de relaciones humanas.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Mecánicos
Código: 09
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe de Mecánica
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Colaborar con las labores de mantenimiento y reparación de vehículos.

D) FUNCIONES

- Realizar el mantenimiento de los vehículos
- Realizar la reparación de vehículos cuando éstos lo requieran
- Llevar una hoja de vida para el control y mantenimiento de cada vehículo.
- Coordinar toda clase de trabajos ordenados por sus superiores
- Mantener el control y un inventario actualizado de los repuestos que sean de uso de los talleres.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

J. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Responsabilidad
- Habilidad para reparar
- Sinceridad

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Egresado de la carrera de Mecánica industrial
- Experiencia mínima 3 años en labores similares
- Tener cursos sobre mecánica industrial

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Auxiliar de Contabilidad
Código: 10
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe Financiero
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Realizar labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema integrado de contabilidad de la empresa.

D) FUNCIONES

- Llevar la contabilidad
- Registrar la contabilidad en los libros contables
- Registrar diariamente las transacciones contables
- Elaborar el rol de pagos de cada uno de los empleados.
- Ordenar y clasificar comprobantes contables
- Ayudar a la preparación de presupuestos
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

K. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Puntualidad

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Bachiller o egresado de contabilidad
- Poseer experiencia mínima de 1 año.
- Acreditar experiencias en labores de contabilidad de acuerdo con los principios generalmente aceptados.
- Acreditar experiencia en manejo de personal

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

	COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	Fecha: Marzo del 2013			
		Pág.	1	de	1
	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS				

MANUAL DE FUNCIONES

A) IDENTIFICACIONES

Título del puesto: Bodega
Código: 11
Tipo de contratación: Contrato fijo por 1 año
Ámbito de Operación: Interna de la empresa

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe Financiero
Subordinados directos: Ninguno
Nivel Jerárquico: Operativo

C) NATURALEZA DEL PUESTO:

Custodia y entrega de materiales.

D) FUNCIONES

- Efectuar, controlar la clasificación, acondicionamiento y despacho de materiales.
- Elaborar solicitudes de compra de materiales cuando el nivel de existencia de los mismos se encuentran en un punto mínimo.
- Mantener el control de niveles máximos y mínimos de materiales
- Recibir, almacenar y controlar las entregas y existencias de materiales y productos.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

L. CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Puntualidad

E) REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de Bachiller en Contabilidad
- Experiencias en labores de bodega o almacén
- Cursos de Relaciones Humanas.

ELABORADO:	**REVISADO:**	**APROBADO:**

PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. Preparación de Convocatorias

a. El Gerente preparará las convocatorias para cubrir puestos vacantes en las diferentes áreas de Covehmal.

b. Una vez que el Gerente verifique la existencia de la vacante en algún puesto dentro de cualquier área, procederá a emitir la convocatoria del mismo. Dicha convocatoria deberá incluir la siguiente información:

COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS CONVOCATORIA
Fecha de la apertura de la convocatoria. ----------
Día, mes y año en que la convocatoria se hace pública.---------- **Nro. de convocatoria.----------** **Tipo de puesto---------- Temporal---------- Sustituto ----------** **Horario a cumplir----------** **Lugar de trabajo----------** **Sueldo----------**

2. Publicación y circulación de convocatorias o anuncios de puestos vacantes

Los lugares en los que circularán las convocatorias son:

a. Dentro de la empresa(reclutamiento interno)

- Será responsabilidad del Gerente, enviar una copia de la convocatoria a los demás departamento, o por vía correo electrónico.
- Colocar la convocatoria, en estafetas o lugares visibles de la comercializadora, con la finalidad de que los empleados se enteren de dicha vacante.

b. Fuera de la empresa (reclutamiento externo)

- El Gerente tendrá a su cargo la preparación de los anuncios de puestos vacantes a ser publicados y gestionar la publicación de los mismos en los periódicos de circulación general a nivel de toda la ciudad y provincia de Loja.
- El anuncio para prensa incluirá como mínimo:

COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS **ANUNCIO**
Título del puesto: ----------
Número del puesto vacante---------- **Descripción general del puesto:----------** **----------** **Requisitos mínimos del puestos: ----------** **Tipo de puesto: Temporal ---------- Sustituto: ----------** **Fecha de cierre para radicar solicitudes: ----------** **Documentos que el solicitante debe presentar junto con la solicitud:** **----------** **----------**

3. Disponibilidad y recibo de solicitudes

a. Se hará disponible la solicitud de empleo oficial de Covehmal, sólo a los aspirantes a empleo de puestos que estén publicados en convocatorias o anuncios vigentes**.**

b. El Gerente orientará al solicitante sobre lo siguiente:

- La solicitud debe estar completada en todas sus partes.
- Debe acompañar la solicitud con un resume y evidencia de la preparación académica que se exige..
- La solicitud debe estar firmada por el solicitante.

COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS "COVEHMAL"

I. DATOS PERSONALES

Apellido:	Nombres:	Fecha de nacimiento:
D.N.I.:	Pasaporte:	Nacionalidad:
Domicilio:	Localidad:	Código Postal:
Teléfono:	Celular:	Estado civil:

II. ESTUDIOS CURSADOS

	Institución	Año de inicio	Año de término
Primario	.....	.....	.....
Secundario	.....	.....	.....
Superior	.....	.....	.....

III. CURSOS REALIZADOS

	Institución	Año de inicio	Año de término
1.-	.....	.....	.....
2.-	.....	.....	.....
3.-	.....	.....	.....

IV. TRABAJOS DESEMPEÑADOS

	Institución	Año de inicio	Año de término
1.-	.....	.....	.....

V. TRABAJO A ASPIRAR

.....

VI. RAZONES POR LA QUE DESEA TRABAJAR

.....

SELECCIÓN DEL PERSONAL

1. **Evaluación de solicitudes y determinación de los entrevistados**

   a) Una vez recibidas las solicitudes, y cerrada la convocatoria, se procederá a evaluar a los solicitantes.

   b) La primera evaluación de solicitudes de posibles candidatos consistirá en verificar si cumplen con los requisitos mínimos, según publicados en la convocatoria.

   c) Las solicitudes se evaluarán de acuerdo a los siguientes criterios:

      - Promedio o índice académico
      - Adiestramientos o cursos sueltos adicionales relacionados con las funciones del puesto
      - Experiencia relacionada directamente con las funciones del puesto
      - Otros aspectos relevantes a las funciones del puesto

   d) En igualdad de condiciones entre candidatos externos e internos se dará preferencia a los internos.

2. **Documentos que deben ser referidos para el proceso de entrevista**

   a) Los siguientes documentos de los candidatos que forman parte de la entrevista:

- Solicitud
- Evidencia de la preparación académica (original o fotocopia de certificación de grado, diploma o transcripción de créditos)
- Otros certificados de adiestramientos o cursos
- Cartas de recomendación (si fueron presentadas)
- Otros documentos relevantes que hayan sido sometidos

b) En el caso de candidatos internos se referirá sólo aquellos documentos necesarios como:

- Carta del empleado solicitando el puesto
- Certificados de adiestramientos o cursos
- Cualquier otra información relevante y relacionada al puesto solicitado

3. **Información a los candidatos**.- Se deberá informar por escrito a los candidatos a ocupar la vacante el tipo de esta, la cual puede ser:

i.- De base

ii.- Temporal

a.- Interina

b.- Por tiempo limitado

4. Entrevista

Para medir el nivel de conocimientos técnicos de las y los candidatos, el área solicitante diseñará un Examen Técnico en formato libre, el cual contará con un cuestionario de preguntas y respuestas, siendo calificado por el Gerente, en una escala del 1 al 10. Las preguntas del examen técnico deben ser de opción múltiple, relación entre columna de datos (por ejemplo: palabras su definición) o bien falso y verdadero. Se omite la opción de preguntas abiertas, a fin de dar mayor transparencia, imparcialidad y equidad y evitar que el criterio utilizado sea abierto.

COMERCIALIZADORA DE VEHIUCLOS COVEHMAL
ENTREVISTA

Para ocupar el puesto de: .....
Apellidos y nombre: .....
Fecha de nacimiento: .....
Edad: .....
Estado Civil:.....
Dirección domiciliaria: .....
Nro. De cargas familiares: .....

- ¿Qué actividades deseaba realizar después de haber terminado sus estudios?
- ¿En qué tipo de actividades se ha hallado involucrado?
- ¿Qué dirigió al solicitante a esta empresa?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra empresa?
- ¿Qué sueldo espera percibir?
- ¿Qué opina sobre la calidad de nuestros productos?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Cuáles son sus aficiones principales y gustos?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar bajo presión y a cualquier hora?

Fecha de la entrevista: .....

Firma del entrevistador: .....

5. Pruebas

a) Para el personal de base, se considerará la evaluación, sus antecedentes laborales y antigüedad. una vez definidos los candidatos externos para cubrir la vacante, serán sometidos a un examen psicométrico.

b) El Gerente de la comercializadora Covehmal, realizará la evaluación correspondiente, regresando en sobre cerrado los resultados al gerente o al departamento solicitante de la vacante.

c) El Gerente y departamento solicitante analizará los resultados del examen psicométrico con la finalidad de obtener sus conclusiones, anexando estas al expediente de los candidatos.

d) En base a los resultados del examen psicométrico el Gerente citará a los candidatos con la mejor evaluación para practicarles un examen de conocimientos relacionados con la vacante a cubrir.

e) El Gerente aplicará el examen de conocimientos a los candidatos, pudiendo ser este:

i.- oral

ii.- escrito

iii.- por oposición

iv.- de habilidades

f) Una vez practicado el examen de conocimientos por el Gerente, éste procederá a evaluarlo, anexando al expediente de cada candidato los resultados del examen.

6. Resultados

a) Después de evaluar los exámenes de conocimiento, el Gerente hace conocer los resultados al departamento solicitante de la vacante o a su vez al propio postulante, la cual citará a una entrevista a los candidatos mejor evaluados.

b) En base a la entrevista, el examen de conocimientos, el examen psicométrico y la evaluación al desempeño, según corresponda, e Gerente y hará público los resultados, sólo cuando lo soliciten los participantes del proceso.

CONTRATACIÓN

El Asesor Jurídico a la empresa celebrará el contrato ya sea individual o colectivo según lo estime Covehmal y se le brindará al candidato a través del programa de inducción toda la información necesaria sobre el puesto de trabajo para el cual fue contratado, indicándosele por medio de una descripción de puestos las principales funciones y requerimientos..

INDUCCIÓN

Los programas de Inducción o de Reinducción estarán dirigidos al nuevo personal contratado o a aquellos empleados que cambien de área o sean promovidos dentro de Covehmal. Ayuda a informar al nuevo empleado sobre la empresa en el menor tiempo posible para ello hace uso de un manual de bienvenida el cual viene a ser una especie de folleto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 6

CREAR UNA SUCURSAL DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL PARA NEUTRALIZAR A LA COMPETENCIA

PROBLEMA:

Una falencia que ha tenido la Comercializadora de vehículos Covehmal es que no ha podido expandirse ni acaparar mayor mercado, ante esta situación es necesario de que se cree una sucursal de tal manera que se podrá incrementar las ventas para este negocio.

OBJETIVO:

- Incrementar las ventas
- Descentralizar las actividades
- Mayor competitividad
- Mejorar la prestación de servicios

META:

- Se creará una sucursal para la Comercializadora Covehmal a finales del año 2014

TÁCTICA:

- Aprobación de la Junta General de Accionistas para la creación de una sucursal de la Comercializadora de Vehículos Covehmal.

ESTRATEGIA:

- Realizar un plan de negocios para conocer la factibilidad de crear una sucursal en Covehmal.

ACTIVIDAD:

- Calcular los presupuestos que generará la creación de la sucursal.
- Determinar la inversión de la nueva sucursal

CUADRO 44
INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL DE COVEHMAL

DETALLE	ANEXOS	VALOR TOTAL
Activos fijos		
Vehículos	5	180.000,00
Maquinaria	6	800,00
Equipo de oficina	7	$ 108,00
Equipo de computación	8	$ 2.007,00
Herramientas	12	$ 500,00
Muebles y Enseres	17	$ 1.360,00
Activos diferidos		
Estudio del plan de negocios		$ 500,00
Patentes y permisos		200,00
Capital de trabajo (3 meses)		
Útiles de aseo y limpieza	9	69,80
Suministros de oficina	10	58,50
Servicios básicos	13	199,54
Internet	14	84,20
Teléfono	11	$ 350,40
Sueldos y salarios	16	16.519,18
TOTAL		$ 202.756,62

FUENTE: Presupuestos
ELABORADO POR: El autor

Para crear una sucursal de la comercializadora de vehículos Covehmal se necesita una inversión inicial de $ 202.756,62

RESPONSABLE:

- El responsable será el gerente de la comercializadora de vehículos Covehmal.

RESULTADOS ESPERADOS.

Se obtendrá mayores ventas y utilidades para la Comercializadora.

CUADRO 45

CREAR UNA SUCURSAL DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL PARA NEUTRALIZAR A LA COMPETENCIA								
PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**META**	**TÁCTICA**	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**RESULTADOS ESPERADOS**
Una falencia que ha tenido la Comercializadora de vehículos Covehmal es que no ha podido expandirse ni acaparar mayor mercado, ante esta situación es necesario de que se cree una sucursal de tal manera que se podrá incrementar las ventas para este negocio.	• Incrementar las ventas • Descentralizar las actividades • Mayor competitividad • Mejorar la prestación de servicios	Se creará una sucursal para la Comercializadora Covehmal a finales del año 2014	Aprobación de la Junta General de Accionistas para la creación de una sucursal de la Comercializadora de Vehículos Covehmal.	Realizar un plan de negocios para conocer la factibilidad de crear una sucursal en Covehmal.	• Calcular los presupuestos que generará la creación de la sucursal. • Determinar la inversión de la nueva sucursal	$ 202.756,62	Gerente	Se obtendrá mayores ventas y utilidades para la Comercializadora.

FUENTE: Comercializadora de vehículos Covehmal
ELABORADO POR: El autor

CUADRO 46
RESUMEN DE COSTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA COMERCIALIZACION DE VEHICULOS COVEHMAL PERÍODO 2013 -2018

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE LA COMERCIALIZADORA Y LAS ENTIDADES FINANCIERAS PARA OBTENER CRÉDITO DIRECTO EN LA COMPRA DE VEHÍCULOS USADOS.	Se firmará convenios con instituciones financieras a partir de mediados del año 2014.	Realizar un convenio con diferentes entidades financieras el cual será inscrito en el Registro Mercantil para su plena validez jurídica.	• La entidad financiera elegida envía referidos a Covehmal para el otorgamiento de préstamos para vehículos usados. • La comercializadora Covehmal envía referidos a la entidad financiera para financiar sus vehículos usados. • Firma del préstamo por parte de las partes interesadas. • Reconocimiento de firma en una Notaría del Cantón Loja. • Planilla de solicitud de crédito persona natural. • Planilla de solicitud de crédito persona jurídica.	3 meses	$ 5.310.00	Gerente de Covehmal
DEFINIR UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA COMERCIALIZADORA Y AUMENTAR LAS VENTAS DE LOS VEHÍCULOS	Dar a conocer la imagen y productos que ofrece la comercializadora Covehmal a más del 25% de la población de Loja por cada año.	Efectuar contratos en los diferentes de medios de comunicación en donde se promocione los servicios y productos que ofrece Covehmal.	• Hacer uso de las cuñas radiales en programas dedicados a los anuncios publicitarios, de lunes a viernes en los horarios de 9H00 a 12H00. • Realizar una página web donde se difunda la imagen de la comercializadora. • Elaborar hojas volantes. • Elaborar trípticos publicitarios. • Elaborar estickers con el logo de la empresa • Realizar promociones como: chequeos constantes del vehículo adquirido por el espacio de 3 meses; descuentos en pago de contado, camisetas y gorras con el logo de la comercializadora.	3 meses	$ 17.893,20	Gerente de Covehmal
DEFINIR NUEVAS POLÍTICAS DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA CUOTA EN EL MERCADO.	Incrementar la participación del mercado en un 25% por año.	• Ofrecer vehículos usados de buena calidad. • Contactar con los proveedores en forma directa sin intermediarios. • Fijar los precios por debajo de la competencia. • Disminuir la utilidad para la empresa • Ofrecer garantía por los productos adquiridos	• Apertura de una línea telefónica destinada a la atención al cliente. • Adquirir los vehículos usados sin intermediarios en todo el país con la finalidad de abaratar costos. • Poseer marcas de prestigio para los vehículos usados puestos a la venta.	3 meses	$ 6.100.00	Gerente de Covehmal

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE COVEHMAL PARA CONTAR CON UN RECURSO HUMANO CONTINGENTE.	Llegar a poseer personal capacitado en un 100% en forma continua.	Ejecutar convenios con empresas que brinde capacitación en diferentes áreas.	• Averiguar las diferentes temáticas que ofrecen los Centros de Capacitación obteniendo personal calificado. • Capacitar a todo el personal que labora en Covehmal en cuanto a atención al cliente, tributación, mecánica, entre otros. • Medir el grado de capacitación de los empleados mediante indicadores. • Calificar a los empleados su rendimiento a través de un registro destinado hacia los clientes. • Realizar un ajuste de salarios de acuerdo al método de valuación de puestos por puntos luego de haber capacitado a todo el personal de Covehmal.	4 meses	$ 7.550,00	Gerente de Covehmal
DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL	Contar con una organización estructural y manuales administrativos para fines del 2014.	Designar un equipo de trabajo para definir la estructura orgánica-funcional y manuales administrativos de Covehmal.	• Realizar un manual de funciones. • Establecer claramente los requisitos para ocupar un determinado puesto de trabajo. • Definir un organigrama estructural donde demuestre cómo está ordenada la comercializadora. • Definir un organigrama funcional donde se muestre las tareas más importantes de cada puesto de trabajo. • Establecer la jerarquía en los diferentes departamentos. • Definir un manual de reclutamiento y selección de personal.	**3 meses**	**$ 600.00**	Gerente con equipo de trabajo de Covehmal
CREAR UNA SUCURSAL DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS COVEHMAL PARA NEUTRALIZAR A LA COMPETENCIA	Se creará una sucursal para la Comercializadora Covehmal a finales del año 2014	• Realizar un plan de negocios para conocer la factibilidad de crear una sucursal en Covehmal.	• Calcular los presupuestos que generará la creación de la sucursal. • Determinar la inversión de la nueva sucursal.	**6 meses**	$ 202.756,62	Gerente
TOTAL					$ 228.199,82	

FUENTE: Matrices anteriores
ELABORADO POR: La Autora
INTERPRETACIÓN. EL COSTO TOTAL PARA EL PRESENTE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LOS CINCO AÑOS DE LA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS COVEHMAL., ASCIENDE A $ 228.199,82

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente plan estratégico de Covehmal se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- La Comercializadora de Vehículos no tiene definida una filosofía corporativa, carece de una misión, visión, y valores lo que le impide mejorar su imagen frente a la competencia.

- No existe capacitación al personal que labora en la empresa debido a que los empleados trabajan en forma temporal.

- Covehmal posee una escasa publicidad y carece de promoción, es trae como consecuencia la disminución de clientes.

- La comercializadora Covehmal no cuenta con una estructura orgánica, es decir no poseen organigramas ni un manual de funciones.

- El análisis interno realizado a Covehmal determina las debilidades y fortalezas, cambio el análisis externo determinó las amenazas y oportunidades, básicos para plantearse los objetivos estratégicos.

- Entre las amenazas que posee Covehmal están: ddisminución de remesas de los migrantes, Inadecuada política salarial, altas tasas de interés bancarias, altos tributos para repuestos de vehículos usados, la pobreza genera el desempleo, crecimiento de la competencia y aparecimiento de productos sustitutos.

- Entre las oportunidades que posee Covehmal están: incremento en el comercio de vehículos, Restricción para importar vehículos nuevos, accesibilidad a la tecnológica en el mercado, vehículos usados de marcas reconocidas y entrar en nuevos mercados o segmentos.

- Entre las fortalezas que posee Covehmal están: aadecuada ubicación de la empresa, buen servicio al cliente, suficientes vehículos, años de experiencia, tasas de créditos accesibles para los clientes, solidez económica y productos de calidad garantizada.

- Entre las debilidad que posee Covehmal están: precios altos frente a la competencia, insuficiente publicidad y promoción de Covehmal, falta de capacitación al personal, ausencia de un manual de funciones, manual de reclutamiento de personal, ausencia de estructura orgánica, falta de una sucursal y ausencia de una filosofía corporativa (misión, visión y valores).

- La matriz de evaluación de factores externos (EFE) tiene total de 2.38 lo que significa que Covehmal cuenta con un alto grado de oportunidades (1.46) frente a las amenazas (0.92), sin embargo puede aprovechar las oportunidades que le ofrece un mercado.

- La matriz de evaluación de factores internos (EFI), tiene un total ponderado de 2.46, estableciendo un alto grado de fortalezas (1.43) frente a las debilidades (0.89).

- El presupuesto para ejecutar el plan estratégico asciende a $ 228.199,82 para 5 años.

- El objetivo que mayor recursos económico demanda para ser ejecutado es la creación de una sucursal para Covehmal valor que asciende a $ 202.756,62; y el que tiene menor costo es el objetivo de la creación de una estructura organizativa y manuales administrativos que es de $ 600.00.

i. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los Directivos de la Comercializadora Covehmal tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis interno y externo de Covehmal para determinar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

- Definir una estructura orgánica y administrativa para la comercializadora Covehmal para obtener una ventaja competitiva frente a sus contrincantes.

- Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras para la adquisición de vehículos usados;

- Definir un plan de publicidad y promoción con el objetivo de mantener la fidelidad de los clientes.

- Definir estrategias para contrarrestar a la competencia aprovechando los años de experiencia y el buen servicio que se le da al cliente;

- Diseñar un plan de capacitación para el personal de Covehmal con la finalidad de contar con el mejor talento humano.
- Realizar un plan estratégico cada vez que lo requiera la Comercializadora.

- Realizar un análisis a la competencia para determinar sus fortalezas y debilidades.

- Ejecutar el presente plan estratégico para los períodos comprendidos 2013-2018.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Diario el Comercio diciembre 2013.
- FERRE Trenzano, Bussines, enciclopedia de Marketing y Ventas – 1ra.ed.-Barcelona (España).MMIV EDITORAL OCEANO.
- Gaceta Judicial, ACTIVIDAD MERCANTIL, 26-mar-1992
- GREEN, PAUL, TULL, Donald, Investigación de Mercadeo, Editorial Prentice Hall Interamericana, México, 1987.
- GREEN, PAUL, TULL, Donald, Investigación de Mercadeo, Editorial Prentice Hall Interamericana, México, 1987. Ág. 79
- HERMAN, Raymond, Desarrollo y Ejecución de Estrategias de mercadeo, Editorial Norma, Madrid – España.
- http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1424/4/CAPITULO%203.pdf
- http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm
- http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf
- http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf
- http://www.uclm.es/actividades/2009/DerechoConsumo/pdf/ArturoMolina_Marketing.pdf
- www.geocities.com/svg88/www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ENTREVISTA AL GERENTE QUE LABORA A LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

Con el fin de realizar mi tesis titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018", le pido muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa *COVEHMAL*?
2. ¿Con qué título cuenta Usted?
3. Indique el tiempo que labora como Gerente de *COVEHMAL?*
4. ¿Cuáles son los objetivos que posee la comercializador *COVEHMAL*?
5. ¿Cuál es la misión que tiene actualmente la comercializadora?
6. ¿Cuál es la visión que tiene actualmente la comercializadora de vehículos Covehmal?
7. ¿Qué tipo de debilidades cree Usted que tiene la comercializadora Covehmal?
8. ¿Qué tipo de fortaleza cree Usted que tiene *COVEHMAL*?
9. ¿Qué tipo de oportunidades cree Usted que tiene la comercializadora *COVEHMAL*?
10. ¿Qué tipo de amenazas cree Usted que tiene la comercializadora Covehmal?
11. Qué productos incrementaría la comercializada *COVEHMAL* en caso de hacerlo?
12. ¿Cómo considera usted el precio que comercializa sus productos?
13. ¿Cómo fija el precio a sus productos?
14. Los canales de distribución utilizados por la comercializadora Covehmal para vender sus productos han sido los adecuados?
15. ¿Realiza campañas publicitarias la comercializadora *COVEHMAL?*
16. ¿Realiza promociones la comercializadora *COVEHMAL?*
17. ¿La atención que brinda COVEHMAL a sus clientes es la adecuada?
18. ¿Cómo es el tipo de venta de sus productos?
19. Capacita constantemente a sus empleados que laboran en Covehmal?
20. ¿Realiza un plan de marketing para Covehmal*?*
21. ¿Considera Usted que la ubicación de la empresa *C*ovehmal *es adecuada?*
22. ¿Posee un manual de funciones para la comercializadora Covehmal?
23. ¿Cuenta Ud. con organigramas que le permitan definir la estructura de la empresa?
24. ¿Covehmal posee los suficientes recursos económicos para realizar sus tracciones comerciales?

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN A LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

Con el fin de realizar mi tesis titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018", le pido muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué título cuenta Usted?
   Ing. Comercial ( )
   Ing. Minas ( )
   Lic. Contabilidad ( )
   Bachiller ( )
   Ninguno ( )
2. ¿Dentro de qué área desempeña sus funciones?
   Administrativa ( )
   Operativa ( )
3. ¿Conoce los objetivos planteados por la Comercializadora de vehículos *Covehmal*?
   Si ( )
   No ( )
4. ¿Conoce Usted la misión que tiene actualmente Covehmal?
   Si ( )
   No ( )
5. ¿Conoce Usted la visión que tiene actualmente Covehmal?
   Si ( )
   No ( )
6. ¿Cuenta Covehmal con suficiente stock de vehículos usados para la venta?
   Si ( )
   No ( )
7. ¿Qué producto o servicio le gustaría que se implemente en Covehmal?
   Llantas ( )
   Repuestos automáticos ( )
   Ninguno ( )
8. ¿Cómo considera el precio de los productos que expende Covehmal frente a la competencia?
   Altos ( )
   Medios ( )
   Bajos ( )
9. ¿Cómo considera usted que es la atención al cliente por parte de la comercializadora de vehículos Covehmal?
   Muy buena ( )
   Buena ( )
   Regular ( )

10. ¿Considera Ud. que Covehmal debe expandirse con sucursales?
    Si ( )
    No ( )
11. ¿Las campañas publicitarias que realiza Covehmal son suficientes para dar a conocer a la empresa?
    Si ( )
    No ( )
12. ¿Realiza Covehmal promociones de los productos que expende?
    Si ( )
    No ( )
13. ¿La relación laboral del Gerente de Covehmal con cada uno de sus empleados es?
    Muy buena ( )
    Buena ( )
    Regular ( )
    Mala ( )
14. ¿Cuáles son los valores corporativos que debe reunir un empleado dentro de Covehmal?
    Honestidad ( )
    Eficiencia ( )
    Liderazgo ( )
    Sinceridad ( )
    Puntualidad ( )
    Otros ( )
15. ¿Considera que la ubicación de Covehmal es la adecuada?
    Si ( )
    No ( )
16. ¿Covehmal lo capacita constantemente?
    Si ( )
    No ( )
17. ¿Posee Covehmal un manual de funciones que regule las tareas que Usted ejecuta en esta comercializadora?
    Si ( )
    No ( )
18. ¿Cuenta Covehmal con organigramas debidamente estructurados?
    Si ( )
    No ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN A LA COMERCIALIZADORA COVEHMAL

Con el fin de realizar mi tesis titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018", le pido muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Podría decirnos el tiempo que tiene Usted como cliente en la comercializadora COVEHMAL?
   - 1 - 6 meses ( )
   - 7 - 12 meses ( )
   - 13- 18 meses ( )
   - 19 - 24 meses ( )
   - 25 - 30 meses ( )
   - Más ( )

2. ¿Cada qué tiempo se dirige a Covehmal?
   - Mensual ( )
   - Anual ( )
   - Ocasional ( )

3. ¿La calidad de los vehículos que le brinda Covehmal son?
   - Malos ( )
   - Buenos ( )
   - Excelentes ( )

4. ¿Qué clase de vehículos Ud. adquiere en Covehmal?
   - Automóviles ( )
   - Camiones ( )
   - Camionetas ( )
   - Busetas ( )

5. ¿Le gustaría que se incrementen productos en Covehmal?
   - Si ( )
   - No ( )

6. ¿Cómo considera Ud. el precio de los vehículos usados expendidos por Covehmal?
   - Altos ( )
   - Medianos ( )
   - Bajos ( )

7. ¿Considera adecuado la ubicación del local de Covehmal?
   Si ( )
   No ( )
8. ¿La atención que le brinda la empresa Covehmal es?
   Muy buena ( )
   Buena ( )
   Regular ( )

9. ¿Considera que la publicidad realizada por Covehmal es suficiente para dar a conocer su imagen y productos?
   Si ( )
   No ( )
10. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría escuchar publicidad de Covehmal?
    Radio ( )
    TV ( )
    Prensa ( )
    Internet ( )
    Otros ( )
11. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de Covehmal?
    Si ( )
    No ( )
12. ¿El horario de atención que brinda Covehmal es?
    Correcto ( )
    Incorrecto ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 4

a. TEMA:

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018"

b. PROBLEMÁTICA

Los empresarios de hoy en día han visto la necesidad de enfocar todos sus esfuerzos en el área de la planeación estratégica, ya que de ella depende el éxito o fracaso de sus negocios. Es por ello que muchas empresas están optando por realizar planes estratégicos que les permita cumplir con todos los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo mejorando su imagen empresarial, y llegando a posesionarse como líderes el mercado.

Sin embargo en el mercado lojano la gran mayoría de empresarios no hacen uso de este valioso documento escrito, cuyo fin es analizar el medio interno y externo que le rodea a la empresa y a su vez proponer objetivos, estrategias y tácticas que ayudan a contrarrestar las debilidades y aprovechar sus fortalezas.

Específicamente refiriéndose a la Comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL no cuenta con plan estratégico direccionado al mejoramiento de su imagen corporativa y capacidad organizada focalizado al ámbito comercial. Entre los principales problemas que se visualizan en este negocio son:

- Ausencia de un análisis interno, que comprende examinar las fortalezas o debilidades de la Comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL y que tienen que ver con la capacidad administrativa, planeación, dirección, toma de decisiones, comunicación, control; la capacidad financiera que tiene que ver con el capital, rentabilidad, liquidez, costos.
- Existe ausencia de un análisis externo, todo lo relacionado al macroentorno de la empresa analizada en temas demográficos, económico, político-legal y tecnológico, con el fin de conocer el terreno donde se desenvuelve la Comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL.
- Falta de una misión por lo que le impide dar a conocer a clientes internos y externos la razón de su existir
- Falta de visión, por lo que no se conoce hacia dónde se dirige esta empresa, saber si ha tomado en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

- Falta de valores corporativos.- Que limita conocer las responsabilidades a que está sujeto todo el personal del COVEHMAL.
- Falta de objetivos estratégicos, lo que le ha impedido aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.
- Falta de estrategias.- No ha realizado estrategias destinadas a ninguna área como la de marketing, recursos humanos, financiera.
- Falta de un análisis del FODA, realmente esta comercializadora no sabe a ciencia cierta cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto por no realizar un plan estratégico con lo que le ha impedido crecer económicamente y combatir fuertemente a la competencia.
- Por último no establece un cronograma de trabajo para todas sus tareas ni tampoco se les asignado un plan presupuestario para las pocas actividades planeadas en forma empírica.

En estas circunstancias es necesario realizar una propuesta de un plan estratégico para la comercializadora de Vehículos Maldonado COVEHMAL de la ciudad de Loja período 2013-2018, permitiéndole al gerente fortalecer su imagen, basados en un diagnóstico situacional interno y externo a través del cual se visualicen los puntos fuertes y débiles de la empresa, obteniendo la información suficiente que posibilite

diseñar las estrategias que solucionen los problemas percibidos, orientando al negocio hacia su reorganización.

PROBLEMA:

De acuerdo a lo analizado se llega a determinar el presente problema: LA AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS MALDONADO COVEHMAL DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018 TRAE CONSIGO UN INADECUADA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LO QUE PROVOCA UN MAL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y POCA CAPTACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.

c. JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADEMICA

La Universidad Nacional de Loja, a través de la carrera de Administración de Empresas Modalidad a distancia ha formado profesionales, con capacidades científico-técnicas, éticos, solidarios, que aportan creativamente, a través de la docencia, investigación, vinculación y gestión, a la solución de los problemas económicos sociales. Para seguir cumpliendo con esta misión, se plantea el presente proyecto cuya

finalidad es llegar a obtener el título de Ingeniero Comercial cumpliendo para ello con todos los requisitos exigidos por la UNL y la Carrera de Administración de Empresas.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La presente propuesta investigativa tiene como finalidad detectar las debilidades y fortalezas de la comercializadora de vehículos Maldonado COVEHMAL, proporcionando a sus directivos directrices para el buen funcionamiento del negocio en las diversas áreas de la empresa herramienta básica para obtener el éxito o fracaso de una empresa.

JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La presente investigación permitirá a los directivos de la comercializadora de vehículos Maldonado COVEHMAL, un plan estratégico que les servirá como herramienta para la toma de decisiones en beneficio de la empresa, de sus clientes internos y externos. Además permitirá mejorar su imagen frente a la competencia, generando un crecimiento en la cartera de clientes y por ende posesionarse como empresa líder en el mercado lojano.

d. OBJETIVOS

GENERAL

- Elaborar una propuesta de un plan estratégico para la comercializadora de vehículos Maldonado "***Covehmal*** de la ciudad de Loja período 2013-2018.

ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la comercializadora de vehículos Maldonado *Covehmal*
- Hacer un análisis del entorno interno de la comercializadora de vehículos Maldonado *Covehmal para conocer sus debilidades y fortalezas*
- Definir un análisis externo de la comercializadora de vehículos Maldonado *Covehmal para conocer sus oportunidades y amenazas.*
- Realizar un análisis del FODA de la comercializadora de vehículos Maldonado *Covehmal*
- Proponer objetivos estratégicos para la empresa.

e. METODOLOGÍA

Dentro de la metodología a utilizar en el presente proyecto se tiene:

METODOS

- **Inductivo**: La inducción es un proceso mental, que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. Este método permitirá verificar la situación actual de la comercializadora de vehículos ***COVEHMAL***
- **Analítico:** Analiza las partes de todo. Mediante este método se podrá identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como factores internos y externos de la comercializador de vehículos ***COVEHMAL.***

- **Deductivo**: Es aquel que de lo general ya a lo particular. Este método servirá para recopilar la información, conceptos, ideas, bibliografía, artículos vía internet, para poder conocer la realidad donde va encaminado este trabajo investigativo, de acuerdo al plan estratégico para desarrollarlo en COVEHMAL.

- **Descriptivo.**- Ayuda a describir la realidad de una empresa. Con el uso de este método se realizará la narración de cada una de las partes del plan estratégico, así como la descripción de las políticas, estrategias, actividades, proyectos y programas que se pondrá a

consideración para cumplir las limitantes propuestas en el problema.

TÉCNICAS

- Entrevistas.- Se la realizará al gerente de la comercializadora de *COVEHMAL*.

- Encuestas.- Serán destinadas a los clientes externos de la comercializadora de *COVEHMAL*

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para obtener la muestra del presente proyecto se toma de base a los clientes del año 2012 de la comercializadora COVEHMAL, que son 257 personas o clientes.

Además se aplicará una encuesta a todo el personal que labora en la comercializadora COVEHMAL que ascienden a 11 trabajadores.

ANEXO 5

PRESUPUESTO DE VEHICULOS

DENOMINACIÓN	CANT	VALOR
Vehículos	15	$ 180.000,00
Total:		

Fuente: Covehmal
Elaboración: El autor

ANEXO 6

PRESUPUESTO PARA MAQUINARIA

DENOMINACIÓN	CANT	VAL. UNIT	VAL. TOTAL
Pulidora	1	$ 210,00	$ 210,00
Compresor	1	$ 50,00	$ 50,00
Aspiradora industrial	1	$ 380,00	$ 380,00
Gatas hidráulicas	4	$ 40,00	$ 160,00
Total:			$ 800,00

Fuente: Ecuaspiradora, Mefunjar
Elaboración: El autor

ANEXO 7

PRESUPUESTO PARA EQUIPO DE OFICINA

DENOMINACIÓN	CANT	VAL. UNIT	VAL. TOTAL
Teléfono Panasonic	1	$ 50,00	$ 50,00
Grapadora	1	$ 14,00	$ 14,00
Perforadora	1	$ 12,00	$ 12,00
Calculadora	4	$ 8,00	$ 32,00
Total:			$ 108,00

Fuente: Librería Amazonas
Elaboración: El autor

ANEXO 8

PRESUPUESTO PARA EQUIPO DE COMPUTACIÓN

DENOMINACIÓN	CANT	VAL. UNIT	VAL. TOTAL
Computadoras HP	3	539,00	1.617,00
Impresora Canon	5	78,00	390,00
Total:			2.007,00

Fuente: Galdeón
Elaboración: El autor

ANEXO 9

PRESUPUESTO ANUAL PARA UTENSILIOS DE ASEO

DENOMINACIÓN	CANT.	VAL. UNIT.	VAL. TOTAL
Papel higiénico (grandes)	8	$ 12,00	$ 96,00
Escobas	4	$ 2,80	$ 11,20
Recogedor de basura	3	$ 2,80	$ 8,40
Basureros	4	$ 3,85	$ 15,40
Ambientadores	12	$ 1,80	$ 21,60
Fundas de basura	100	$ 0,10	$ 10,00
Jabón líquido	12	$ 3,90	$ 46,80
TOTAL			$ 209,40

Fuente: Calva y Calva
Elaboración: El autor

ANEXO 10

PRESUPUESTO PARA SUMINISTROS DE OFICINA

DENOMINACIÓN	CANT.	V. UNIT.	VAL. TOTAL
Papel resma 500 hojas	3	$ 4,50	$ 13,50
Lápices (caja)	3	$ 3,00	$ 9,00
Esferos (caja)	3	$ 4,00	$ 12,00
Toner de impresora	6	$ 18,00	$ 108,00
Carpetas archivadoras	12	$ 1,50	$ 18,00
Borradores (caja)	1	$ 3,00	$ 3,00
Grapas (caja)	5	$ 1,20	$ 6,00
Saca grapas	2	$ 2,00	$ 4,00
Goma	2	$ 1,00	$ 2,00
Total			$ 175,50

Fuente: Librería Amazonas
Elaboración: El autor

ANEXO 11

PRESUPUESTO DE TELÉFONO

DESCRIPCIÓN	CONSUMO (minutos)	VALOR DE LA TARIFA	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Teléfono	200	$ 0,146	$ 29,20	$ 350,40

Fuente: CNT
Elaboración: El autor

ANEXO 12

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTA

DENOMINACIÓN	V. UNIT.	VAL. MENS.	VAL. ANUAL
Kit de herramientas	2	$ 250,00	$ 500,00

Fuente: Ferretería Flores
Elaboración: El autor

ANEXO 13

PRESUPUESTO PARA USO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y AGUA POTABLE

DENOMINACIÓN	CANT. (Kw./h)	V. UNIT.	VAL. MENS.	VAL. ANUAL
Consumo de energía eléctrica sector comercial	315,00	0,079	24,89	298,62
Consumo de agua M3	100	$ 0,25	$ 25,00	$ 300,00
TOTAL				$ 598,62

Fuente: UMAPAL, EERSSA
Elaboración: El autor

ANEXO 14

PRESUPUESTO PARA INTERNET

DENOMINACIÓN	V. UNIT.	VAL. MENS.	VAL. ANUAL
Consumo de internet (tarifa básica)	21,050	21,05	252,60
TOTAL			$ 252,60

Fuente: CNT
Elaboración: El autor

ANEXO 15

PRESUPUESTO DE ARRIENDO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arriendo para la sucursal	1	700,00	700,00
Total			700,00

Fuente: Arrendador
Elaboración: El autor

ANEXO 16

PRESUPUESTO PARA SUELDOS PARA EL AÑO

RUBROS/PUESTOS	JEFE DE SUCURSAL	SECRETARIA - CONTADORA	VENDEDOR	CHOFER	MANTENI-MIENTO
Sueldo Básico Unificado	$ 800,00	$ 450,00	$ 364,00	$ 480,00	$ 348,00
Décimo Tercer Sueldo	$ 66,67	$ 37,50	$ 30,33	$ 40,00	$ 29,00
Décimo cuarto Sueldo	$ 28,33	$ 28,33	$ 28,33	$ 28,33	$ 28,33
Vacaciones	$ 33,33	$ 18,75	$ 15,17	$ 20,00	$ 14,50
Aportes IESS 11,15%	$ 89,20	$ 50,18	$ 40,59	$ 53,52	$ 38,80
Aportes IECE 0,5%	$ 4,00	$ 2,25	$ 1,82	$ 2,40	$ 1,74
Fondos de Reserva	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Aportes SECAP 0.5%	$ 4,00	$ 2,25	$ 1,82	$ 2,40	$ 1,74
Líquido a Pagar	$ 1.025,53	$ 589,26	$ 482,06	$ 626,65	$ 462,12
Número de personal	1	1	2	1	2
TOTAL MENSUAL	$ 1.025,53	$ 589,26	$ 964,12	$ 626,65	$ 924,23
TOTAL AL AÑO	$ 12.306,40	$ 7.071,10	$ 11.569,42	$ 7.519,84	$ 11.090,77
TOTAL SUELDOS ADMINISTRATIVOS	$ 49.557,53				

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborables
Elaboración: El autor

ANEXO 17

PRESUPUESTO PARA MUEBLES Y ENSERES

DENOMINACIÓN	CANT	VAL. UNIT	VAL. TOTAL
Sillas	8	$ 15,00	$ 120,00
Escritorios simples	5	$ 180,00	$ 900,00
Archivadores	2	$ 170,00	$ 340,00
Total:			$ 1.360,00

Fuente: Almacenes V&V
Elaboración: El autor

ANEXO 18

PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	VALOR	VALOR MESUAL	VALOR ANUAL
Prensa escrita (4 x 8 cm)	8	$ 13,44	$ 107,52	$ 1.290,24
Spot (radio)	120	$ 0,56	$ 67,20	$ 806,40
Hojas volantes a colores	100	$ 0,08	$ 8,00	$ 96,00
Estickers	100	$ 0,09	$ 9,00	$ 108,00
Camisetas	10	$ 5,90	$ 59,00	$ 708,00
Gorras	10	$ 3,50	$ 35,00	$ 420,00
Página web	1	$ 150,00		$ 150,00

Fuente: Diario La Hora, Radio Matobelle, Imprenta Narváez. Galdeón.
Elaboración: El autor

ANEXO 19

PRESUPUESTO LINEA TELEFÓNICA

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Apertura de una línea telefónica para atención al cliente	1	$ 100	$ 100

Fuente: CNT
Elaboración: El autor

ANEXO 20

PRESUPUESTO MOVILIZACIÓN

ACTIVIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	VALOR 5 AÑOS
Movilización para adquirir vehículos usados en todo el país	**100**	$ 1.200	$ 6.000
TOTALES			**$ 6.000**

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja
Elaboración: El autor

ÍNDICE

CONTENIDO		PÁGINA
PORTADA……		i
CERTIFICACIÓN……		ii
AUTORÍA……		iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN……		iv
AGRADECIMIENTO……..		v
DEDICATORIA……..		v
a.	TÍTULO……	1
b.	RESUMEN……..	2
	Abstract ……	6
c.	INTRODUCCIÓN……	9
d.	REVISIÓN DE LITERATURA……	13
e.	MATERIALES Y MÉTODOS…….	40
f.	RESULTADOS……	43
g.	DISCUSIÓN……..	147
h.	CONCLUSIONES…….	207
i.	RECOMENDACIONES……	210
j.	BIBLIOGRAFÍA…….	212
k.	ANEXOS……	213
	Índice …….	231