

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Mediante este capítulo se realizará un análisis o diagnóstico de la situación del Área de Logística Comercial de MARESA, que incluye un análisis externo con el macro y micro ambiente por el cual se determinan las oportunidades y amenazas, y por otra parte un análisis interno que permitirá determinar las capacidades que tiene la empresa y especificar sus fortalezas y debilidades.

2.1.- Análisis Externo

Las variables externas que vamos a analizar permitirán definir las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a la legislación, gobierno, competidores, y proveedores.

Entenderemos a las variables como las características o propiedades que poseen las personas, animales, objetos o cosas, y que pueden variar de unos a otros.

2.1.1.- Análisis del Macroambiente

Se busca determinar qué factores exógenos, van a condicionar el desempeño del Área de Logística Comercial de MARESA, tanto en sus aspectos positivos (Oportunidades), como negativos (Amenazas).

2.1.1.1.-Factor Político

El ambiente Político

El ambiente político en el país siempre ha sido de gran incertidumbre, se busca acuerdos que no buscan el bienestar general, sino sólo favorecer intereses partidistas, transformándose la política en un espectáculo.

En política externa, el conflicto fronterizo con Colombia ha generado preocupación en los grupos productivos del país, por lo que el ambiente político es una **amenaza alta** para el desenvolvimiento de la empresa.

La Asamblea Constituyente

Los artículos aprobados por la asamblea hasta mayo del 2008 son sobre soberanía territorial, derechos y principios fundamentales, función electoral, principios generales del régimen de desarrollo, planificación del desarrollo, principios de la administración de justicia, derecho al trabajo, relaciones internacionales, y se han aprobado dos leyes: la ley de equidad tributaria y la Ley para la Recuperación del uso de los Recursos Petroleros del Estado y la Racionalización Administrativa de los Procesos de Endeudamiento.

El debate político que se desenvuelve en la Asamblea Constituyente es vacío, semejándose demasiado al congreso, formando un clima de incertidumbre por lo que se considera que la Asamblea Constituyente es una **amenaza media**.

2.1.1.2.-Factor Legal

Dentro de las leyes que afectan en el desempeño de la empresa podemos citar las siguientes:

La Ley de Equidad Tributaria

Esta medida no es considerada por la AEADE que es la Asociación Ecuatoriana de Automovilismo del Ecuador, como técnica, ni fiscalista ya que se estima que el Estado recaudará menos. Se la ve más bien como un golpe de efecto político hacia las clases más pudientes del país

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), es un impuesto con que se ha venido gravando a los vehículos de menos de 3.5 toneladas de capacidad de carga.

La tarifa anterior era del 5,15% para todos los vehículos gravados.

Las tarifas actuales son de 5%, para autos y SUV'S de hasta USD20 000; de 5% para camionetas y furgonetas de hasta USD30 000; de 15%, para autos y SUV'S

entre USD20 000 y USD30 000; de 25%, para todo vehículo entre USD30 000 y USD40 000 y de 35%, para todo vehículo de más de USD40 000.

El producto de mayor venta en MARESA son las camionetas con un valor menor a USD30.000, por lo cual el ICE nuevo no altera el precio de estos modelos, sin embargo el aumento de tarifas de ICE ocasionó importantes aumentos de precios en los otros tipos de vehículos, ya que los autos y SUV'S entre USD20.000 y USD30.000 subieron aproximadamente 10%, los de entre USD30.000 y USD40.000 subieron 20%, y los de más de USD40 000 subieron 30%, para disminuir este efecto en los consumidores se disminuyeron los márgenes de ganancia al distribuidor. Por lo indicado anteriormente, la ley de equidad tributaria es una **amenaza media**

La renovación del parque automotor para servicio público con producción nacional ¹⁰

La política del Gobierno Nacional tiende a impulsar la producción nacional, y especialmente en el caso específico de la industria automotriz, ya que cumple con las exigencias técnicas de calidad, precio y oportunidad en la entrega.

El Ministerio de Industrias y Competitividad ha venido impulsando un programa de renovación del parque automotor, que persigue los siguientes objetivos:

- Mejorar la competitividad en la presentación del servicio de transporte urbano, interprovincial e internacional de personas y mercancías por vía terrestre.
- Promover la reactivación productiva del sector industrial automotriz (ensambladores, carroceros y autopartistas), mediante la oferta al sector transportista de productos a precios y en condiciones competitivas.
- Contribuir a la seguridad ciudadana y reducir la contaminación ambiental, mediante la renovación de las unidades de transporte de personas y mercancías.

Por lo indicado la política de renovación del parque automotor es una **oportunidad alta**

¹⁰ www.mic.gov.ec

Ley de Transporte

La presente Ley tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y, la tipificación y Juzgamiento de las infracciones de tránsito. Es una **oportunidad media** porque permite seguridad al desplazar los vehículos por las carreteras.

Normativa vigente relacionada con el SOAT

Es un mecanismo de apoyo para la aplicación de una Política de Estado en materia de Salud Pública, que se instrumenta con un contrato de seguro privado con características muy especiales, que garantiza una cobertura universal para todos los ecuatorianos y extranjeros que se movilizan en el país, por las consecuencias de los accidentes de tránsito que ocurran dentro del territorio nacional, con sujeción a las disposiciones reglamentarias, condiciones generales del seguro, coberturas y límites determinados.

El SOAT es un Sistema en el que participan distintos actores, públicos y privados, diseñado para brindar una protección adecuada a las víctimas de accidentes de tránsito, procurando que reciban una atención médica oportuna o una indemnización por muerte o invalidez. **Es una oportunidad baja.**

Normas de seguridad

Son normas instituidas interna y externamente, con el fin de precautelar la seguridad de las personas y de la propiedad. Normas como velocidad máxima de circulación, el uso de ropa adecuada. Normas básicas de comportamiento entre otras. Esto ayuda a una mejor organización y ejecución del trabajo por lo cual es una **oportunidad alta**

2.1.1.3.-Factor Económico

Inflación

Cuadro No.3

INFLACION MENSUAL DIC-07 A MARZO-08	
MES	% INFLACION
Dic-07	0,52
Ene-08	1,14
Feb-08	0,94
Mar-08	1,48

Elaborado por: Juan Luis Fierro

Fuente: INEC

Según se indica en el cuadro, en el mes de marzo del 2008, la inflación mensual se ubicó en 1.48%, superior a la registrada en febrero (0,94%).

La inflación correspondiente al mes de febrero se ubicó en el 0,94 por ciento, índice menor al mes de enero en el que se registró en 1,14 por ciento pero mayor al mes de diciembre del año 2007 donde la inflación fue del 0.52%

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la actividad volcánica del Tungurahua y las inundaciones en la costa, contribuyeron al incremento de precios.

Además, la inflación anual al mes de marzo del 2008, se calculó en un 5,10 por ciento, nivel que es similar al de otros países de la región.

La inflación ha aumentado en el país, lo cual produce un encarecimiento en los precios y está disminuyendo la capacidad adquisitiva, sin embargo por ser una economía dolarizada el índice de inflación está todavía en los estándares manejables por lo que la inflación constituye una **amenaza media**

Precios

Debido a factores como la devaluación del dólar frente al yen, los precios de los vehículos que comercializa MARESA, y que no han sido afectados por la Ley de equidad tributaria han sufrido un incremento en este año 2008 del 2% en relación a los precios de diciembre del año pasado. Todavía no influye esta variación en el consumo, pero si esta tendencia alcista de los precios continúa, puede provocar una disminución en la demanda de la Marca, por lo cual los precios son una **amenaza alta**

Tipo de Cambio

Cuadro No.4

COTIZACIÓN DEL YEN FRENTE AL DÓLAR		
MES	YENES	VARIACIÓN EN RELACIÓN A OCT.2007
May-08	104,94	-8%
Abr-08	103,71	-10%
Mar-08	98,91	-14%
Feb-08	103,83	-9%
Ene-08	106,57	-7%
Dic-07	111,33	-3%
Nov-07	110,07	-4%
Oct-07	114,66	

Elaborado por: Juan Luis Fierro
Fuente: www.invertia.com

A partir del mes de octubre 2007, el Yen comienza a revalorizarse frente al Dólar de EE.UU., presentando un incremento de hasta el 14% en el mes de abril del 2008.

Esta devaluación del dólar ante el yen ocasiona un aumento en los costos de importación del CKD y vehículos terminados por lo cual es una **amenaza alta**, si esta tendencia continua.

Precio de los combustibles

El precio en marzo del 2008 del galón de gasolina extra es de 1.48, la súper de 2.09 y el diesel de USD1.03. Estos precios son relativamente bajos si los comparamos frente a los 4 dólares que está costando el galón al mes de abril del 2008 en algunas

ciudades de los EE.UU. Sin embargo si consideramos una tendencia alcista de los combustibles esto es una **amenaza alta**, ya que incide en el costo de la utilización de los vehículos y más aún si estos tienen un cilindraje alto, el mismo que va en relación directa con el consumo del combustible.

Canasta Básica

“Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la básica vital que contiene 73 artículos. El ingreso mínimo que se considera para el mes de marzo es de 373.34 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1.6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde el mes de enero se incorporó los incrementos salariales decretados por el gobierno.

En este mismo período, la canasta básica familiar se fijó en 488.83 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria de 115.59 respecto al ingreso promedio, mostrando un aumento del mismo en 5.73 dólares con respecto a la restricción en consumo del mes anterior. En tanto que la canasta básica vital se determinó en 343.29 dólares, con un excedente de 30.05 dólares respecto del ingreso familiar.”¹¹

El aumento en la Canasta Básica Familiar, constituye una **amenaza media**, ya que estratifica aún más a los clientes, siendo cada vez menor el estrato que puede acceder a la compra de un vehículo.

Tasas de interés

En la actualidad los concesionarios ofrecen muy buenas alternativas de crédito para que la mayoría de personas puedan optar por un carro del año. El mínimo en la cuota de entrada varía entre 20% y 30% y la deuda puede ser financiada, en muchos casos, hasta por cinco años. Otra alternativa es acceder a un plan de compra programada, que es un sistema mediante el cual se hacen aportes mensuales que van amortizando un capital mínimo necesario, que permite recibir el automóvil; si

¹¹ www.diariohoy.com.ec

bien no se obtiene de inmediato, el tiempo igual está pasando y las probabilidades de salir rodando en un modelo cero kilómetros en menos tiempo del que tomaría reunir la entrada inicial pueden ser mayores, si la suerte está del lado del comprador.

Cuadro No.5

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS PARA CONSUMO	
MES	% ANUAL
Ene-08	18.43
Feb-08	17.74
Mar-08	17.66
Abr-08	17.71
May-08	17.68

Elaborado por: Juan Luis Fierro
FUENTE: www.bce.fin.ec

Como se puede observar en el cuadro adjunto, las tasas de interés activas efectivas para consumo, presentan una disminución de enero a mayo del 2008 de 0.75%, esta tendencia a la baja de las tasas de interés representan una **oportunidad media**

2.1.1.4.-Factor Social

Estrato de la población

Según el último estudio elaborado por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) denominado “El Ecuador ya cuenta con su estratificación socioeconómica” el 49% de la población del país está en la “clase media” el 28% de la población se ubica en el nivel socioeconómico C y el 21% en el nivel D y sólo el 13% de la población a nivel nacional se ubica en el nivel socioeconómico A. El nivel A trata de personas que tienen seguro, poseen lavadora de ropa, más de dos televisores, por lo menos un automóvil, televisión por cable y computadora, además de que sus jefes de hogar son universitarios o postgradistas. Cuenca es la ciudad con más personas ubicadas en el nivel A (62%). esto se debe principalmente al impacto de las remesas enviadas por los migrantes.

En el nivel B, una “clase media alta” se ubica en el 23% de la población; esta tiene una menor posesión de un automóvil que el estrato A, tiene computadora, seguro y una televisión a color, asalariado y con educación universitaria, mientras que en el nivel C y D, se encuentra el 28% y el 21% respectivamente. En general, el 49% de la población en el Ecuador es de “clase media”.

El estrato de la población es una oportunidad baja, ya que se evidencia la posibilidad de una demanda por los estratos A y B.

Costumbres

La necesidad humana está encaminada a que en cada momento de la vida, las personas busquen confort y facilitar sus labores diarias, es por eso que en la actualidad adquirir un auto resulta imprescindible y en muchos casos hasta un sueño que las personas sostienen durante años.

Durante los últimos años los autos han ido evolucionando y las necesidades de las personas también, por lo que existe gran competitividad entre las diferentes marcas y sus modelos.

Los jóvenes, por ejemplo, buscan autos con motores potentes y que sean rápidos. Un modelo deportivo también ayuda. La mayoría de jóvenes coinciden en que es necesario que el auto tenga un buen caballaje, es decir, mucha potencia en su motor.

El hombre adulto busca un modelo más cómodo y confortable, que vaya de acuerdo a su estilo de vida. Las marcas ofrecen varias alternativas a este nicho de mercado que busca un auto de lujo, con buen motor, pero sobre todo que el servicio post venta (taller, garantía, mantenimiento, etc.) realmente amerite el precio pagado por el vehículo.

La marca MAZDA presente alternativas para satisfacer las diferentes opciones el momento de adquirir un vehículo, por lo cual las costumbres es una **oportunidad alta**.

2.1.1.5.-Factor Geográfico

Estado de las Carreteras

El país no cuenta con una infraestructura buena en sus redes viales, sin embargo se tiene estimado la concesión para mantener y construir vías por lo cual es una **amenaza baja**.

El plan vial de este gobierno, se lo considera como el más ambicioso en la historia del país, ya que se estima destinar recursos que superan los \$ 2.000 millones, sin embargo, la rehabilitación definitiva tendrá que esperar hasta mediados del año 2008 debido a la temporada invernal.

Según estadísticas del Ministerio de Obras Públicas, el año que tuvo el presupuesto más grande fue de \$ 400 millones.

Para el año 2008 el presidente Correa ha decidido entrar con un plan agresivo con \$ 2.300 millones.

Por el momento y hasta que pase la temporada invernal se está dando mantenimiento a las vías. Por ejemplo, la vía Babahoyo-Quevedo y la Quevedo-Santo Domingo se están rehabilitando para que los carros puedan rodar.

Otras vías que se incluyen en el programa de rehabilitación son: Babahoyo – Quevedo - Santo Domingo - Esmeraldas, rehabilitándolas con cuatro carriles en hormigón armado. Las vías Esmeraldas-Pedernales -San Vicente-Bahía - Ayampe - Santa Elena. Los mismos dos carriles con 4 pulgadas de asfalto. La Bucal - Pallatanga - Riobamba. La Naranjal – Molleturo - Cuenca, dos carriles. La Troncal Amazónica que se espera esté terminada en enero del 2009.

La construcción del puente sur en Guayaquil que va al Puerto Marítimo y que sale a la altura de Taura; 2.500 m de longitud en \$ 250 millones. El eje sur de la provincia de El Oro. La vía Zamora-Morona.

El gobierno nacional está contratando estudios para hacer la vía Manta-Quevedo-Latacunga.

En la actualidad, el asfalto tiene problemas, debido a un ingrediente de la mezcla asfáltica. El gobierno ha contratado a una empresa para que haga un diagnóstico para establecer lo qué hay que hacer. Si el Estado está en condiciones para solucionarlo, lo hará, si no cerraran la producción y se importará asfalto de Perú y Venezuela.

Medios de Transporte

En las grandes ciudades del Ecuador, principalmente en la Capital y Guayaquil, la topografía de la ciudad y la desordenada organización del tránsito (Más de 200 mil vehículos en el Distrito Metropolitano), conjuntamente con las limitaciones del transporte colectivo convierten en un problema el desplazamiento de una zona a otra en ciertas horas del día. Se han planteado nuevos proyectos a mediano plazo para

afrontar el problema del transporte público, el cual ya no es suficiente con sistemas como del Trolebús y los autobuses integrados.

Se ha propuesto, imitando a otros países como México, el limitar la circulación de vehículos de acuerdo a la numeración de las placas y las horas pico de congestión cada día.

Sin embargo existen otras medidas de racionalización del tránsito que pueden adoptarse de inmediato y ayudarían a aliviar la crítica situación, como redistribuir horarios y rutas de los autobuses, obligar a que respeten las paradas y reubicarlas y exigir que el transporte pesado observe las ordenanzas sobre los horarios en los cuales puede circular en la ciudad. El servicio del transporte, actualmente es deficiente y ocasiona muchos inconvenientes como la congestión vehicular y contaminación, generando mayores tiempos en movilización por lo cual es una **amenaza alta**

Desastres Naturales

El recrudecimiento de los fenómenos naturales, tanto en intensidad como en frecuencia, relacionados con el cambio climático y otros desastres naturales que vive el país, como la erupción del volcán Tungurahua y las inundaciones que han afectado a 315.000 habitantes en trece provincias, afectan sin duda el desenvolvimiento productivo en el país, ocasionando destrucción en la infraestructura básica como es el caso de la red vial por lo cual es una **amenaza alta**

2.1.1.6.-Factor Tecnológico

Sistema actual informático para la logística comercial (workflow)

MARESA, cuenta con un Departamento de Tecnología y Sistemas, que tiene personal capacitado, y el equipo tecnológico que se utiliza es de última generación, como son las computadoras, el sistema ERP, comunicación, etc. Sin embargo, actualmente el sistema informático que se utiliza para la operación logística de los

vehículos en MARESA, es deficiente, ya que su estructura actual es limitada y no permite tener una información rápida y actualizada.

Se necesita en el área de Logística Comercial, un sistema que permita visualizar la ubicación de los vehículos en el patio, sus características (modelo; número de motor, número de chasis, color) su disponibilidad y ubicación física exacta, que permitan ubicarla inmediatamente para su entrega, ya que sin esta información se producen errores y se pierde el tiempo, inclusive se han entregado unidades equivocadas a otros clientes. Por lo indicado el sistema actual que se maneja en el área de logística comercial es una **amenaza alta**.

El rastreo satelital

Es un sistema que funciona con la instalación de un dispositivo en cualquier vehículo y a través de los satélites geoestacionarios en órbita alrededor de la tierra, se captura la señal de tres o cuatro de ellos, devolviendo la posición del vehículo con un error menor a los 100 metros.

En todo momento, esos equipos están capturando la geo-posición: latitud y longitud en todo momento. La bajada de los datos da: la posición, la velocidad y el ángulo en el que está circulando, o sea, la orientación. Con esas tres variables se puede saber dónde está el vehículo y qué está haciendo. Es una actividad bastante dinámica a nivel de logística.

Con la evolución de los medios de comunicación el canal de transmisión es mucho más económico, lo que permite transmitir muchos datos más que antes.

Gracias a la Internet, la información llega al cliente de la manera más rápida posible, ya que antes sólo se respondía por consulta telefónica. Hoy, se puede ver online la flota de vehículos transportada, se puede filtrar tal o cual vehículo entre tal o cual momento, se puede ver qué operación hizo el vehículo y por qué se detuvo, cuando lo hizo. Así, el que paga el servicio obtiene la mayor información posible.

El rastreo Satelital, es una opción tecnológica que se aplica ya en el entorno y que ayuda a resolver problemas de logística, optimización de recorridos, tiempos muertos, etc. Su utilización sería de gran ayuda en el área de Logística Comercial, lo cual es una **oportunidad alta**

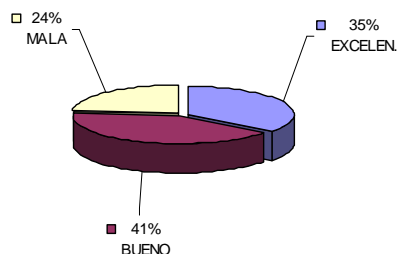
2.1.2.- Análisis del Microambiente

2.1.2.1.- Clientes

El propósito es conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes del Área de Logística Comercial de MARESA, con la finalidad de mejorar la atención, para el efecto se ha diseñado una encuesta cuyos resultados se expresa a continuación:

1. Qué opinión tiene usted de la atención que le brinda el área de logística comercial de MARESA

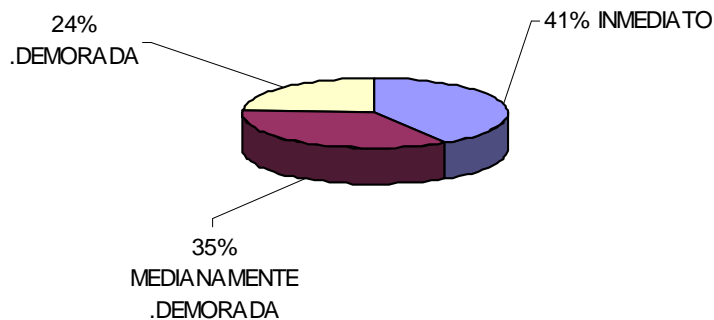
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	9	35%
Buena	11	41%
Mala	6	24%
TOTAL	26	100%



De 26 entrevistados se obtuvo que el 35 % tiene una opinión de excelente, el 41% de Buena, y el 24 % Mala, por lo cual la atención que brinda el área de logística Comercial de MARESA es una **amenaza baja**.

2. La oportunidad de atención de los requerimientos que su concesionario presenta los considera:

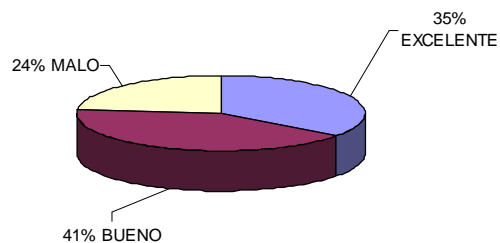
RESPUESTA	CANT.	%
Inmediata (menos de 4 horas)	9	35%
Medianamente demorada (al día siguiente)	11	41%
Demorada (mas de dos días)	6	24%
TOTAL	26	100%



Las respuestas fueron: el 41 % opina que la oportunidad de atención es inmediato, el 35 % medianamente demorada y el 24 % que es demorada, por lo cual es una **amenaza baja**

3. La calidad de servicio que brinda el área de logística comercial considera usted que es

RESPUESTA	CANT.	%
Excelente calidad	9	35%
Buena calidad	11	41%
Mala calidad	6	24%
TOTAL	26	100%

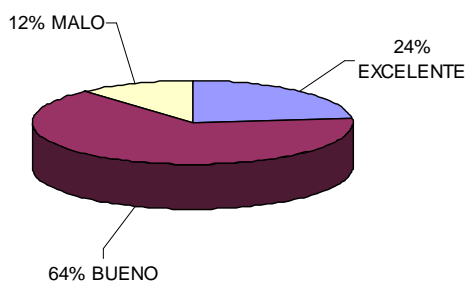


El 41% de los encuestados, considera que la calidad de servicio que brinda el área de logística Comercial es de buena calidad, mientras que el 35% considera que es excelente y el 24% que es mala. Por lo cual es una **amenaza baja**

4. La entrega física del vehículo por parte de MARESA y la recepción del concesionario es:

a) En tiempo de entrega:

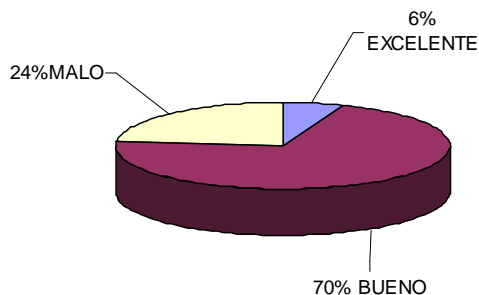
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	6	24%
Buena	17	64%
Mala	3	12%
TOTAL	26	100%



Es una **oportunidad media**, ya que el 64% considera, que la entrega física del vehículo en tiempo de entrega es bueno, un 24% excelente y un 12% malo

b) En alistamiento del vehículo (limpieza, ralladuras, faltantes) es:

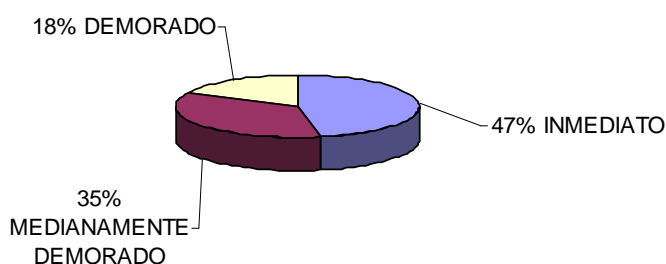
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	2	6%
Buena	18	70%
Mala	6	24%
TOTAL	26	100%



En alistamiento del vehículo tenemos una **amenaza baja**

5. La entrega de documentación por parte del Área de logística comercial a los concesionarios es

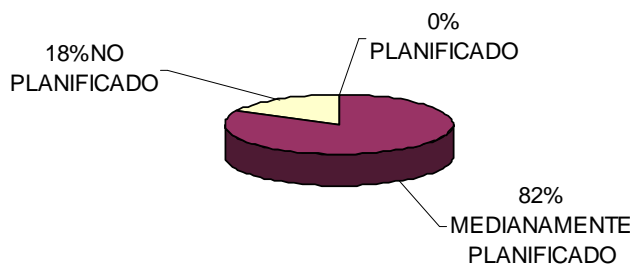
RESPUESTA	CANT.	%
Inmediata (menos de 4 horas)	12	47%
Medianamente demorada (al día siguiente)	9	35%
Demorado (màs de dos días)	5	18%
TOTAL	26	100%



Es una **oportunidad media** ya que el 47% considera que la entrega de documentación es inmediata.

6. La información referente a la entrega de vehículos (fechas y cantidades) usted considera que es

RESPUESTA	CANT.	%
Planificado	0	0%
Medianamente planificado	21	82%
No planificado	5	18%
TOTAL	26	100%

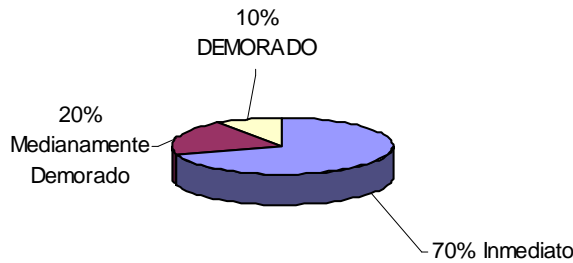


Es una **amenaza alta**, ya que el 82% considera que la información referente a la entrega de vehículos es medianamente planificado.

2.1.2.2.- Proveedores

1. La oportunidad en que usted atiende a los pedidos o requerimientos del Área de logística comercial de MARESA es:

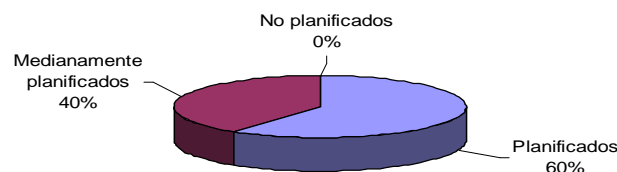
RESPUESTA	CANT.	%
Inmediata (menos de 4 horas)	7	70%
Medianamente demorada (al día siguiente)	2	20%
Demorada (mas de dos días)	1	10%
TOTAL	10	100%



Un 20% contestó que es medianamente demorada la atención de los requerimientos mientras que un 80% respondió que es inmediato, por lo cual tenemos una **amenaza baja**.

2. Los pedidos que realiza el área de logística comercial de MARESA los considera usted que son:

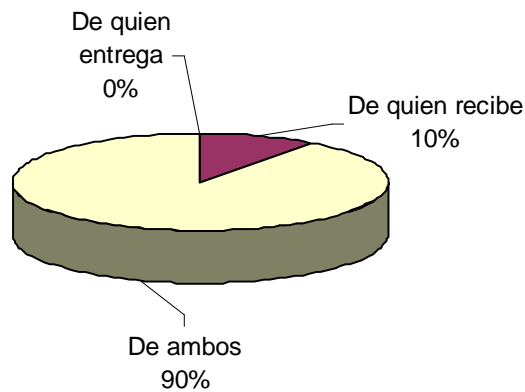
RESPUESTA	CANT.	%
Planificados	6	60%
Medianamente planificados	4	40%
No planificados	0	0%
TOTAL	10	100%



Existe una **amenaza alta**, ya que el 40% piensa que los pedidos son medianamente planificados.

3. Considera que la responsabilidad en la transportación para la entrega de los vehículos es de:

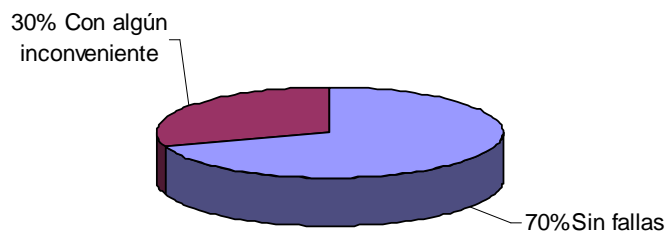
RESPUESTA	CANT.	%
De quien entrega	0	0%
De quien recibe	1	10%
De ambos	9	90%
TOTAL	10	100%



Es una **amenaza alta**, ya que un 90%, opina que la responsabilidad en la transportación es de ambas partes, cuando la responsabilidad en este caso es de quien entrega. Es una forma de evitar la responsabilidad que les corresponde.

4. La entrega de vehículos físicamente es:

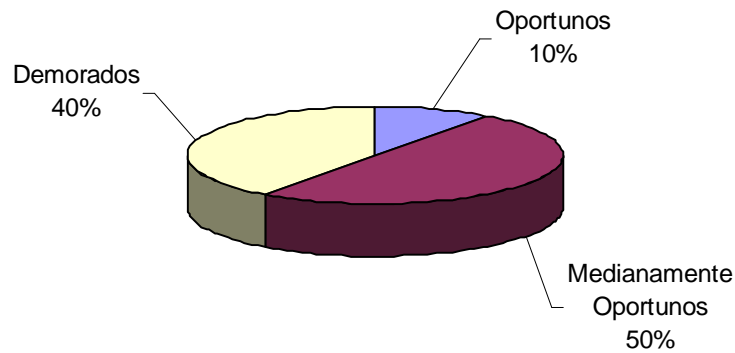
RESPUESTA	CANT.	%
Sin ninguna falla	7	70%
Con algún inconveniente	3	30%
Con muchos inconvenientes	0	0%
TOTAL	10	100%



Es una **amenaza baja**, ya que un 30% opina que hay algún inconveniente en la entrega de vehículos, mientras que un 70% dice que es sin ninguna falla.

5. El pago por los servicios de transporte considera que son

RESPUESTA	CANT.	%
Oportunos	1	10%
Medianamente oportunos	5	50%
Demorados	4	40%
TOTAL	10	100%



Existe una **amenaza alta**, ya que el 50% piensa que son medianamente oportunos, un 40% demorados y un 10% oportunos.

2.1.2.3.- Competencia

La competencia actual está compuesta por las demás empresas comercializadoras de autos, las mismas que presentan alternativas para la adquisición de vehículos, como son precios más competitivos, y oportunidades de financiamiento, esto representa una **amenaza alta**

El servicio de la competencia, en lo que respecta a la distribución de vehículos a concesionarios, la competencia se ayuda de terceros para la movilización de sus unidades, generando una mejor organización y tiempos de entregas en la distribución. Esto representa una **amenaza alta**

La importación de vehículos usados, es algo que si se permite va a representar una **amenaza alta** en el futuro, ya que incrementa la oferta de vehículos en el mercado, a precios que no pueden competir los productos nuevos.

La entrada de nuevos competidores con costes más bajos, es una **amenaza media**, ya que incrementa la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, aunque las marcas ya establecidas pesan mucho el momento de decidir la compra de un vehículo.

2.2.- Análisis Interno

Con el análisis interno se buscará determinar las capacidades, que tiene la empresa y poder especificar sus fortalezas y debilidades.

Para poder realizar este análisis, se ha procedido con una encuesta al personal, obteniendo los siguientes resultados

2.2.1.- Capacidad de Gestión Empresarial

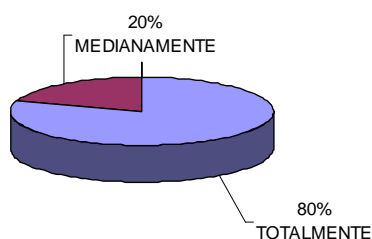
1. Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores que tiene la empresa, ¿cuales?

RESPUESTA	CANT.
Compromiso con la empresa y la comunidad	3
Respeto al Ser Humano	3
Actitud de Servicio	1
Orientación hacia la excelencia	3
Ética profesional	3
TOTAL	13

Del total de 5 entrevistados que debieron haber respondido 25 respuestas, sólo respondieron 13 lo que equivale a que el 52% conoce los principios y valores, mientras que el 48% no los conoce, por lo cual es una debilidad media

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?

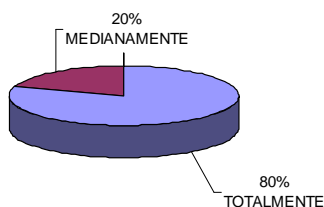
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	4	80%
Medianamente	1	20%
No aplica	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad baja**, ya que debería todo el personal tener conocimiento de la misión y visión de la empresa.

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

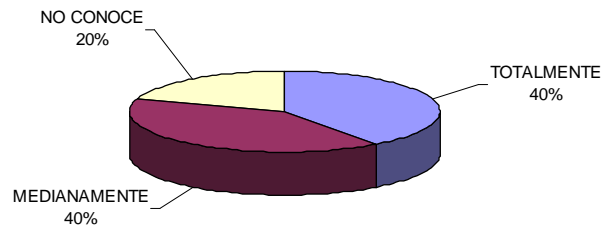
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	4	80%
Medianamente	1	20%
No aplica	0	0%
TOTAL	5	100%



Un 20% aplica medianamente los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, por lo que es una **debilidad baja**.

4. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural, y funcional?

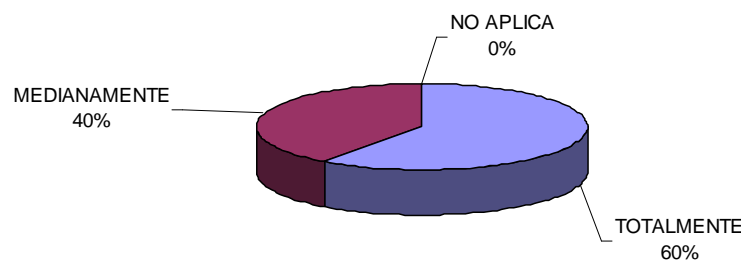
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	2	40%
Medianamente	2	40%
No aplica	1	20%
TOTAL	5	100%



Un 40% conoce y aplica el organigrama estructural, mientras que un 20% no lo conoce, por lo cual es una **debilidad media**

5. Conoce y aplica en su trabajo las funciones asignadas a UD?

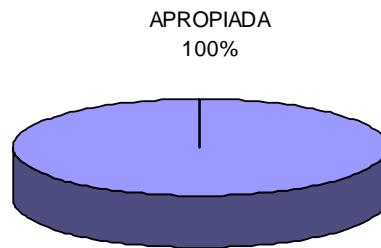
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	3	60%
Medianamente	2	40%
No aplica	0	0%
No conoce	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media** ya que un 40% medianamente conoce y aplica las funciones asignadas.

6. ¿La distribución de espacio físico para realizar su trabajo lo considera?

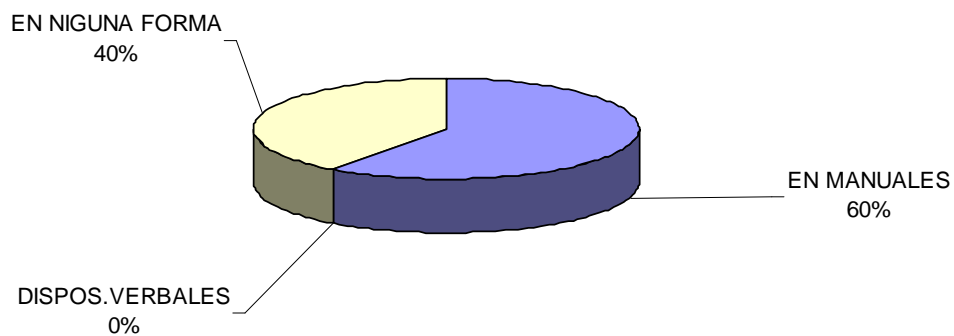
RESPUESTA	CANT.	%
Apropiado	5	100%
No apropiado	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **fortaleza alta**, ya que el 100% considera que tiene un espacio físico adecuado para realizar su trabajo

7. Los procesos que usted realiza los tiene UD en:

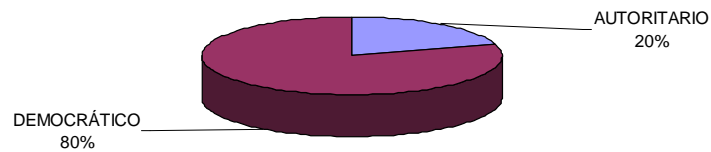
RESPUESTA	CANT.	%
En manuales	3	60%
En dispositivos verbal	0	0%
En ninguna forma	2	40%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media**, ya que el 40% no tiene registrados los procesos.

8. ¿El liderazgo que aplica su jefe lo considera?

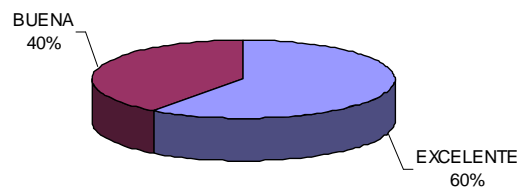
RESPUESTA	CANT.	%
Autoritario	1	20%
Democrático	4	80%
Liberal	0	0%
TOTAL	5	100%



Es **una fortaleza alta**, ya que el 80% opina que hay un liderazgo democrático.

9. ¿La comunicación que tiene con sus superiores la considera?

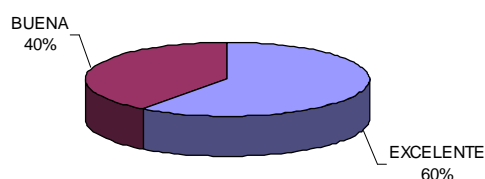
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	3	60%
Buena	2	40%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%



Se presenta **una debilidad media**, ya que el 40% opina que es sólo buena la comunicación con sus superiores

10. ¿La motivación que recibe de sus superiores la considera?

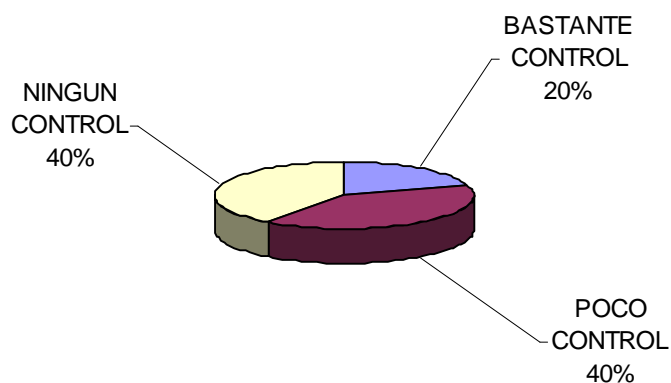
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	3	60%
Buena	2	40%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media**, ya que el 40% considera que la motivación es buena.

11. ¿El control (supervisión) que Ud. necesita en su trabajo es?

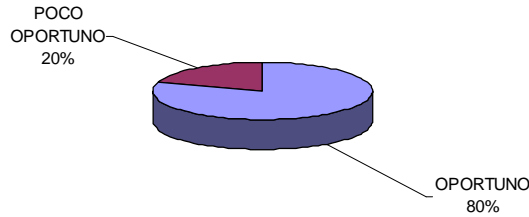
RESPUESTA	CANT.	%
Bastante control	1	20%
Poco control	2	40%
Ningún control (autocontrol)	2	40%
TOTAL	5	100%



Es una **fortaleza media**, ya que el 40% tiene autocontrol, para realizar su trabajo.

12. ¿Los informes que UD presenta mensualmente de su trabajo son?

RESPUESTA	CANT.	%
Oportunos	4	80%
Poco oportunos	1	20%
No presenta informes	0	0%
TOTAL	5	100%

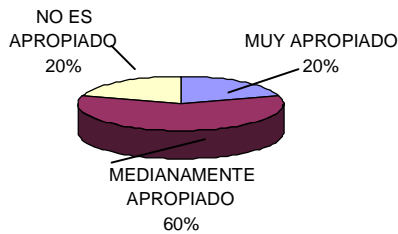


Es una **fortaleza alta**, ya que 80%, indica que tiene responsabilidad en su trabajo al entregar oportunamente los reportes.

2.2.6.- Capacidad de Gestión Financiera

13. ¿El presupuesto que tiene el Área de Logística Comercial para su actividad lo considera?

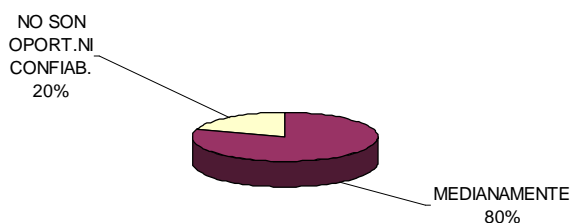
RESPUESTA	CANT.	%
Muy apropiado	1	20%
Medianamente apropiado	3	60%
No es apropiado	1	20%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media**, ya que el 60% considera que es medianamente apropiado el presupuesto que tiene el Área.

14. ¿Los registros de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización los considera?

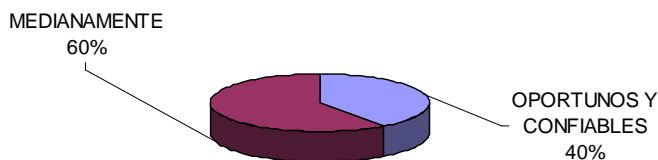
RESPUESTA	CANT.	%
Oportunos y confiables	0	0%
Medianamente oportunos y confiables	4	80%
No son oportunos ni confiables	1	20%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad alta**, ya que nadie opina que los registros de ingresos y gastos sean oportunos y confiables.

15. ¿Los ingresos y gastos que tiene el área de Logística Comercial son realizados?

RESPUESTA	CANT.	%
Oportunos y confiables	2	40%
Medianamente oportunos y confiables	3	60%
No son oportunos ni confiables	0	0%
TOTAL	5	100%

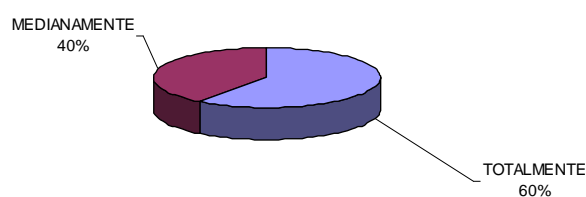


Es una **debilidad media**, ya que el 40% considera que los ingresos y gastos del área son reportados medianamente.

2.2.6.- Capacidad de Comercialización

16. ¿Conoce y aplica el Plan de Comercialización de la empresa?

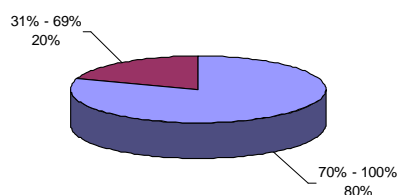
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	3	60%
Medianamente	2	40%
No conoce	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media**, ya que el 40% conoce y aplica solo medianamente, el Plan de Comercialización.

17. ¿Conoce los productos y precios que comercializa la empresa?

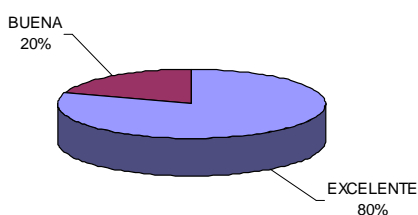
RESPUESTA	CANT.	%
70% - 100%	4	80%
31% - 69%	1	20%
0% - 30%	0	0%
TOTAL	5	100%



Hay una **debilidad baja**, ya que un 20% no conoce los productos que se comercializa.

18. ¿La presentación de los vehículos para la venta los considera?

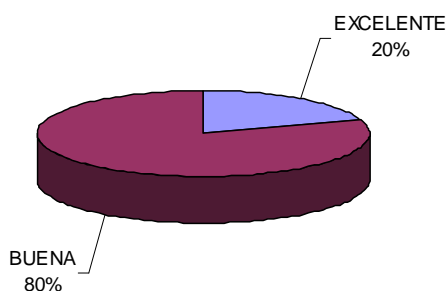
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente presentación	4	80%
Buena presentación	1	20%
Mala presentación	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **fortaleza alta**, ya que el 80% considera que la presentación de los vehículos para la venta es excelente

19. ¿Las campañas de ventas las considera?

RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	1	20%
Buenos	4	80%
Malos	0	0%
TOTAL	5	100%

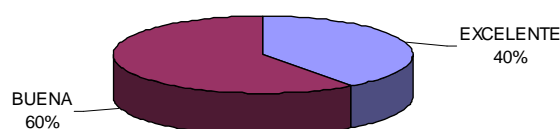


Es una **debilidad alta** que sólo el 80% considere que es buena la campaña de venta.

2.2.6.- Capacidad de Servicio

20. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los productos que vende los considera?

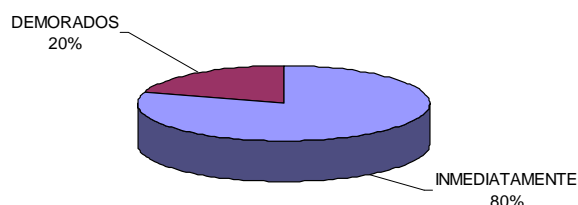
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	2	40%
Buena	3	60%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad alta**, ya que el 60% considera sólo buena, la información que la empresa da a sus clientes.

21. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

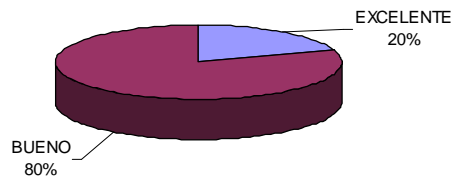
RESPUESTA	CANT.	%
Inmediatamente	4	80%
En forma demorada	1	20%
No se les atiende	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad baja**, ya que hay un 20% que opina que los reclamos a los clientes son atendidos en forma demorada.

22. ¿El control de calidad que se aplica en la empresa lo considera?

RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	1	20%
Bueno	4	80%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%

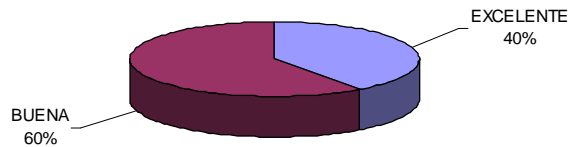


Es una **debilidad alta** que el 80% considera que el control de calidad es bueno.

2.2.6.- Capacidad Tecnológica

23. ¿Los equipos y herramientas que tiene UD para realizar su trabajo los considera?

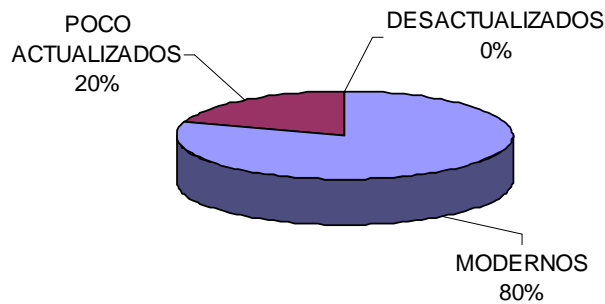
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	2	40%
Bueno	3	60%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **fortaleza media** ya que el 60 % considera que tiene buenos equipos y herramientas para realizar su trabajo.

24. Los sistemas informáticos para ejecutar para realizar su trabajo lo considera:

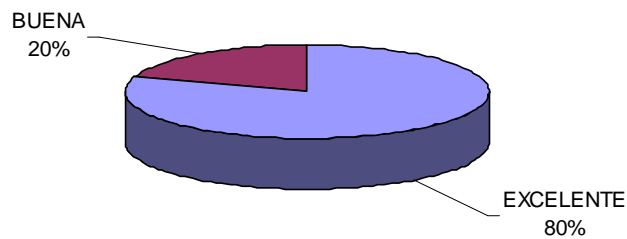
RESPUESTA	CANT.	%
Modernos y actualizados	4	80%
Poco actualizados	1	20%
Desactualizados	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **fortaleza alta**, ya que el 80% considera que los sistemas informáticos son modernos y actualizados.

25. ¿El sistema de Internet que maneja el Área de Logística Comercial lo considera?

RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	4	80%
Bueno	1	20%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%

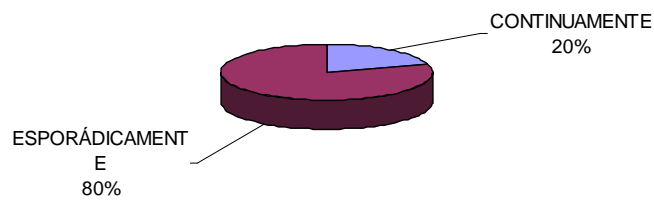


Es una **fortaleza alta**, ya que el 80% considera que el Internet existente en el Área s excelente.

2.2.6.- Capacidad de Talento Humano

26. ¿Recibe UD capacitación para realizar su trabajo en forma?

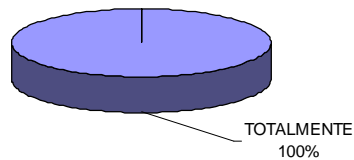
RESPUESTA	CANT.	%
Continuamente (cada 2 meses)	1	20%
Esporádicamente (1 vez al año)	4	80%
No recibe capacitación	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad alta**, ya que el 80% tiene una capacitación esporádica.

27. ¿La capacitación que UD recibe está orientada a perfeccionar sus actividades y trabajos?

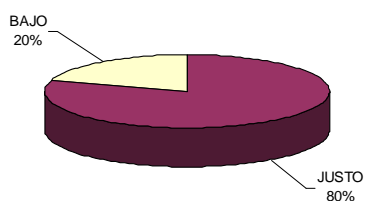
RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	5	100%
Medianamente	0	0%
No está orientada	0	0%
TOTAL	5	100%



Si bien es cierto, la capacitación es esporádica, se orienta a perfeccionar las actividades y trabajos, por lo cual es una **fortaleza alta**.

28. ¿El salario que UD recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?

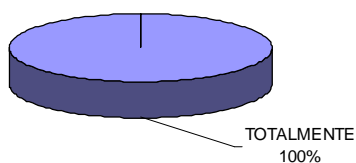
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	0	0%
Justo	4	80%
Bajo	1	20%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad alta**, ya que hay inconformidad del salario que se percibe. Nadie considera excelente y 20 lo considera bajo.

29. ¿El ambiente laboral del Área de Logística Comercial lo considera?

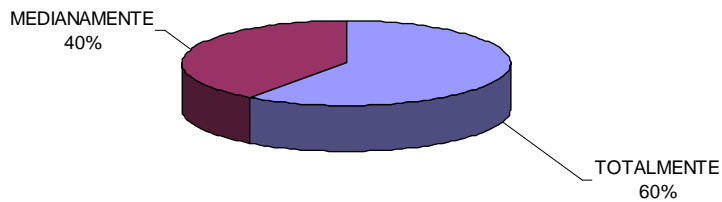
RESPUESTA	CANT.	%
Excelente	5	100%
Buena	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%



Un ambiente laboral excelente, representa una **fortaleza alta**.

30. ¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

RESPUESTA	CANT.	%
Totalmente	3	60%
Medianamente	2	40%
Rara vez	0	0%
TOTAL	5	100%



Es una **debilidad media**, ya que el 40% opina que sus habilidades y conocimientos se aplican en el puesto que desempeña.

2.3.- Análisis FODA

2.3.1.- Matrices

Una vez recopilada la información, tabulada, procesada y analizada el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto interna y externa.

Para la **Matriz de Impacto Externa**, se consideran los elementos del análisis externo colocando en la matriz la información de las oportunidades y amenazas según el grado de beneficio o afectación que este puede tener en la organización, tomando en cuenta los siguientes valores:

1 para grado bajo (0-30%), 3 para el grado medio (31 – 69%) y 5 grado alto (70 al 100%)

Para la **Matriz de Impacto Interna**, se debe tener presente los elementos del análisis interno, y ubicaremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de **fortaleza** o de **debilidad** que este puede tener en la organización, considerando la valoración indicada para la Matriz de Impacto Externa.

La **Matriz de Aprovechabilidad** combina las oportunidades externas con las fortalezas internas realizando las siguientes preguntas: ¿Esta fortaleza permitirá aprovechar esta oportunidad, en grado alto, medio, o bajo? Por lo tanto en cada casilla se deberá incluir la respectiva puntuación que se obtenga de dicha combinación al hacer las preguntas. Luego se calculará tanto en forma vertical como horizontal los totales tanto de las oportunidades como de las amenazas y luego se calculará un gran total que deberá sumar el mismo valor. Para obtener las prioridades (las principales oportunidades y fortalezas) se deberá dividir el gran total para el número de oportunidades y luego par el número de fortalezas.

En la **Matriz de Vulnerabilidad** se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa es decir combina las amenazas externas versus las debilidades internas realizando la siguiente pregunta: ¿esta amenaza agrava esta debilidad? En grado; alto, medio, bajo. Luego se procederá de forma similar que la matriz de aprovechabilidad

2.3.1.1.- Matriz de Impacto externo del Área de Logística Comercial de MARESA

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
POLÍTICO									
Ambiente Político del País				X			5-A		
Asamblea					X			3-A	
LEGAL									
Ley de Equidad Tributaria					X			3-A	
Renovación del parque automotor	X						5-O		
Ley de Transporte		X						3-O	
Norma Vigente del Soat			X						1-O
Normas Internas de Seguridad	X						5-O		
ECONÓMICOS									
Inflación					X			3-A	
Precios				X			5-A		
Tipo de Cambio				X			5-A		
Precios Combustibles				X			5-A		
Canasta Básica					X			3-A	
Tasas de interés		X						3-O	
SOCIAL									
Estrato de la población			X						1-O
Costumbres	X						5-O		
CLIENTES									
Atención a clientes						X			1-A
Solución requerimientos						X			1-A
Calidad de Servicio del Área						X			1-A
Agilidad en entrega		X						3-O	
Alistamiento del vehículo						X			1-A
Entrega de documentación		X						3-O	
Información de entregas				X			5-A		
FACTOR GEOGRÁFICO									
Estado de las redes viales						X			1-A
Medios de Transporte				X			5-A		
Desastres Naturales				X			5-A		
FACTOR TECNOLÓGICO									
Sistema actual para logística Comercial				X			5-A		
Rastreo Satelital	X						5-O		
PROVEEDORES									
Oportunidad de atención						X			1-A
Planeación de Pedidos				X			5-A		
Responsabilidad Transporte vehículos				X			5-A		
Entrega física de vehículos						X			1-A
Pago Servicio de Transporte				X			5-A		
COMPETENCIA									
Competencia actual existente				X			5-A		
Servicio que brinda la competencia				X			5-A		
Importación vehículos usados				X			5-A		
Nuevos Competidores					X			3-A	

Elaborado Por: Juan Luis Fierro E.p

2.3.1.2.- Matriz de Impacto Interno del Área de Logística Comercial de MARESA.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Conocer y aplicar principios y valores					X			3-D	
Conocer y aplicar la misión y visión de la empresa						X			1-D
Conocer objetivos, políticas y estrategias						X			1-D
Conocer organigrama estructural, y funcional					X			3-D	
Conocer y aplicar funciones asignadas					X			3-D	
La distribución del espacio físico para trabajo	X							5-F	
Información de los procesos					X			3-D	
El liderazgo que aplica su jefe	X							5-F	
La comunicación con superiores					X			3-D	
Motivación que recibe de superiores					X			3-D	
El control (supervisión) que se necesita		X						3-F	
Informes presentados mensualmente	X							5-F	
El presupuesto del Área					X			3-D	
Registros de ingresos y gastos del Área								5-D	
Los ingresos y gastos que tiene el Área					X			3-D	
Plan de Comercialización de la empresa					X			3-D	
Conocer productos y precios que se comercializa						X			1-D
La presentación de los vehículos para la venta	X							5-F	
Las campañas de ventas				X				5-D	
La información de cada uno de los productos				X				5-D	
Atención de los reclamos						X			1-D
El control de calidad que se aplica en la empresa				X				5-D	
Los equipos y herramientas para realizar el trabajo		X						3-F	
Los sistemas informáticos para realizar el trabajo	X							5-F	
El sistema de Internet	X							5-F	
Capacitación para realizar el trabajo				X				5-D	
La capacitación orientada a perfeccionar actividades y trabajos	X							5-F	
El salario				X				5-D	
El ambiente laboral del Área	X							5-F	
Desempeño actual					X			3-D	

Elaborado Por: Juan Luis Fierro

2.3.1.3.- Matriz de Aprovechabilidad del Área de Logística Comercial de MARESA

<div style="text-align: center;"> OPORTUNIDADES <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> FORTALEZAS </div>		Renovación del parque automoto	LeY de Transporte	Norma Vigente del Soat	Normas de Seguridad	Tasas de interés	Estrato de la población	Costumbres	Agilidad en entrega	Entrega de documentación	Rastreo Satelital	TOTAL	
		(5)	(3)	(1)	(5)	(3)	(1)	(5)	(3)	(3)	(5)		
La distribución del espacio físico para trabajo	(5)	5	3	1	5	3	1	5	5	3	5	36	4
El liderazgo que aplica su jefe	(5)	5	3	1	5	3	1	5	3	3	5	34	
El control (supervisión) que se necesita	(3)	3	3	1	5	3	1	3	3	3	3	28	
Informes presentados mensualmente	(5)	5	3	1	5	3	1	5	3	3	5	34	
La presentación de los vehículos para la venta	(5)	5	3	1	5	3	1	5	3	3	5	34	
Los equipos y herramientas para realizar el trabajo	(3)	3	3	1	5	3	1	3	3	3	3	28	
Los sistemas informáticos para realizar el trabajo	(5)	5	3	1	5	3	1	5	5	5	5	38	1
El sistema de Internet	(5)	5	3	1	5	3	1	5	5	5	5	38	2
La capacitación orientada a perfeccionar actividades y trabajos	(5)	5	3	1	5	3	1	5	5	5	5	38	3
El ambiente laboral del Área	(5)	5	3	1	5	3	1	5	3	3	5	34	
TOTAL		46	30	10	50	30	10	46	38	36	46	342	
		2			1			3	5	6	4		

FORTALEZAS

PROMEDIO= $\frac{\text{total}}{\# \text{ fortalezas}}$

= $\frac{342}{10}$

= 34,2

iguales o superiores a 35

OPORTUNIDADES

PROMEDIO= $\frac{\text{total}}{\# \text{ oportunidades}}$ = $\frac{342}{10}$ = 35 iguales o superiores a 35

2.3.1.4.- Matriz de vulnerabilidad del Área de Logística Comercial de MARESA

DEBILIDADES \ AMENAZAS	AMENAZAS																												
	Ambiente Político del País	Asamblea	Ley de Equidad Tributaria	Inflación	Precios	Tipo de Cambio	Precios Combustibles	Canasta Básica	Atención a clientes	Solución requerimientos	Calidad	Alistamiento del vehículo	Información de entregas	Estado de las redes viales	Medios de Transporte	Desastres Naturales	Sistema actual para logística Comercio	Oportunidad de atención	Planeación de Pedidos	Responsabilidad Transoorte vehículos	Entrega física de vehículos	Pago Servicio de Transporte	Competencia actual existente	Servicio que brinda la competencia	Importación vehículos usados	Nuevos Competidores	TOTAL		
Conocer y aplicar principios y valores	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	64	
Conocer y aplicar la misión y visión de la empresa	(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Conocer objetivos, políticas y estrategias	(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Conocer organigrama estructural, y funcional	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	
Conocer y aplicar funciones asignadas	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	5	1	3	3	5	1	3	3	1	3	3	3	3	3	70	
Información de los procesos	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	5	1	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	3	72	
La comunicación con superiores	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	1	3	3	5	1	3	3	1	3	3	3	3	3	74	12
Motivación que recibe de superiores	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	80	10
El presupuesto del Área	(3)	5	3	3	3	5	5	3	3	1	1	1	1	3	3	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	80	9
Registros de ingresos y gastos del Área	(5)	5	3	3	3	5	5	5	3	1	1	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	96	5
Los ingresos y gastos que tiene el Área	(3)	5	3	3	3	5	5	5	3	1	1	1	1	1	3	5	5	5	1	3	5	3	3	3	3	3	3	82	8
Plan de Comercialización de la empresa	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	5	1	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	78	11
Conocer productos y precios que se comercializa	(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	32	
Las campañas de ventas	(5)	5	3	3	3	5	5	5	3	1	1	3	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	94	6
La información de cada uno de los productos	(5)	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	98	4
Atención de los reclamos	(1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	38	
El control de calidad que se aplica en la empresa	(5)	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	114	1
Capacitación para realizar el trabajo	(5)	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	112	2
El salario	(5)	5	5	3	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	100	3
Desempeño actual	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	90	7
TOTAL		68	54	52	68	68	66	54	40	38	50	30	76	24	68	68	86	34	78	68	40	66	64	66	64	54	1496		
		4			5	6	10					3			7	8	1			2	9			11	13	12	14		

DEBILIDADES
 PROMEDIO= $\frac{\text{total}}{\# \text{debilidades}}$
 = $\frac{1496}{20}$
 = 74,8
 iguales o superiores a 74

AMENAZAS
 PROMEDIO= $\frac{\text{total}}{\# \text{amenazas}}$ = $\frac{1496}{26}$ = 57,5
 iguales o superiores a 57

Elaborado por: Juan Luis Fierro E.

2.3.1.5.- Hoja de Trabajo FODA del Área de Logística Comercial de MARESA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Normas de Seguridad 2.- Renovación del parque automotor 3.- Costumbres en los clientes para adquirir vehículos 4.- Rastreo Satelital 5.- Agilidad en la entrega de vehículos 6.- Oportuna entrega de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Insuficiencia en el programa actual de información de unidades para Logística Comercial 2.- Deficiente planeación de Pedidos 3.- Deficiente Información de entregas 4.- Ambiente Político del País 5.- Precios 6.- Tipo de Cambio 7.- Inadecuados medios de Transporte 8.- Desastres Naturales 9.- Escasa responsabilidad de la transportación de los vehículos 10.- Alza en precios de Combustibles 11.- Extemporáneo pago por servicio de transporte 12.- Servicio que brinda la competencia 13.- Competencia actual existente 14.- Importación vehículos usados
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Sistemas informáticos modernos y actualizados para realizar el trabajo 2.- El sistema de Internet 3.- La capacitación orientada a perfeccionar actividades y trabajos. 4.- La distribución del espacio físico para trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Deficiente control de calidad que se aplica en la empresa 2.- Insuficiente capacitación para realizar el trabajo 3.- Deficiente salario 4.- Insuficiente información de cada uno de los productos 5.- Extemporáneo registro de ingresos y gastos del Área 6.- Deficientes campañas de ventas 7.- Deficiente desempeño actual del Área. 8.- Inadecudos ingresos y gastos de el Área 9.- Insuficiente presupuesto del Área 10.- Insuficiente motivación que recibe de superiores 11.- Desconocimiento del plan de Comercialización de la empresa 12.- Insuficiente comunicación con superiores

Elaborado por: JUAN LUIS FIERRO E.

2.3.1.6.- Matriz de Estrategias FODA del Área de Logística Comercial de MARESA

<div style="text-align: center;"> <p>EXTERNAS</p> <p>INTERNAS</p> </div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO
<p>1.- Sistemas informáticos modernos y actualizados para realizar el trabajo</p> <p>2.- El sistema de Internet</p> <p>3.- La capacitación orientada a perfeccionar las actividades y trabajos.</p> <p>4.- La distribución del espacio físico para el trabajo.</p>	<p>F2-O5-O3 Implementación de programas de capacitación que permitan mantener y mejorar la agilidad en la entrega de vehículos y perfeccionar la atención al cliente, considerando las costumbres para adquirir vehículos.</p> <p>F2-O2 Actualización del sistema de internet para que se permita atender los requerimientos en la renovación del parque automotor.</p> <p>F4-O5-O6 Implementación de acciones sustentadas en las 5 S, para generar un lugar digno y seguro donde trabajar</p> <p>F2-O6 Aprovechamiento del sistema de internet en el envío de documentación para lograr cero papeles.</p> <p>F4-O5 Diseño de un proceso que busque mejorar la entrega - recepción de vehículos</p> <p>F2-O4 Implementación de tecnología que permita el rastreo satelital de los vehículos, aprovechando el internet.</p>	<p>F1-A1-A2-A3 Diseño de un nuevo programa de planeación de pedidos con la correspondiente información hacia los concesionarios.</p> <p>F3-A1-A3 Implementación de un proceso en la programación de entregas de unidades, aprovechando la capacitación orientada a un mejor servicio al cliente.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
<p>1.- Deficiente control de calidad que se aplica en la empresa</p> <p>2.- Insuficiente capacitación para realizar el trabajo</p> <p>3.- Deficiente salario</p> <p>4.- Insuficiente información de cada uno de los productos</p> <p>5.- Extemporáneo registro de ingresos y gastos del Área</p> <p>6.- Deficientes campañas de ventas</p> <p>7.- Deficiente desempeño actual del Área.</p> <p>8.- Inadecuados ingresos y gastos del Área</p> <p>9.- Insuficiente presupuesto del Área</p> <p>10.- Insuficiente motivación que recibe de superiores</p> <p>11.- Desconocimiento del plan de Comercialización de la empresa</p> <p>12.- Insuficiente comunicación con superiores</p>	<p>D1-O1 Diseño de un sistema de calidad aprovechando las normas de seguridad.</p> <p>D4-O2-O3 Implementación de un programa de información de cada uno de los productos, basado en el hecho de la renovación del parque automotriz y atendiendo los requerimientos de los clientes</p> <p>D3-D10-D4-O2-O3 Diseño de un programa de motivación sustentado en el cumplimiento de metas, que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes.</p>	<p>D1-A12-A13 Implementación de una política que implique el conocimiento y aplicación de las normas de calidad que se aplican en la empresa,</p> <p>D7-D10-D11-D12-A9-A12-A13 Implementación de reuniones del Área de Logística Comercial, con otras áreas y departamentos que incidan en el desempeño, para analizar dificultades y necesidades del área..</p> <p>D8-D9-A11 Implementación de procesos para realizar el ingreso de gastos y solicitud de pagos por servicio de transporte.</p> <p>D9-D11-D12-A11 Diseño de un proceso para elaboración, manejo y control del presupuesto para el Área.</p> <p>D11-D4-A1 Diseño de un proceso para la planificación de de las actividades de Logística en Comercial.</p>	

ELABORADO POR: JUAN LUIS FIERRO

2.3.1.7.- Síntesis de Estrategias

Estrategias FO

F2-O5-O3 Se combina el sistema de Internet que es una fortaleza, el cual va a ser aprovechado por la agilidad en la entrega de vehículos, y en las costumbres de los clientes para adquirir vehículos, para lo cual se generará la estrategia de implementación de programas de capacitación que permitan mantener y mejorar la agilidad en la entrega de vehículos y perfeccionar la atención al cliente, sustentados en las costumbres para adquirir vehículos.

F2-O2 La oportunidad de renovación del parque automotor aprovecha la fortaleza del sistema de Internet, para generar la estrategia de actualización del sistema de internet para que se permita atender los requerimientos en la renovación del parque automotor.

F4-O5-O6 Se combina la oportunidad de agilidad en la entrega de vehículos y la oportuna entrega de documentación, para aprovechando la fortaleza de la distribución del espacio físico para trabajo para generar la estrategia de Implementación de acciones basados en las 5 S, y generar un lugar digno y seguro donde trabajar.

F2-O6 La oportunidad de ser oportunos en la entrega de documentación aprovecha la fortaleza del sistema de Internet, en el envío de documentación para lograr cero papeles.

F4-O5 Se genera la estrategia de Diseño de un proceso que busque Mejorar la entrega recepción de vehículos con la oportunidad en la agilidad de entrega de vehículos y el espacio físico para trabajo.

F2-O4 Combinando el sistema de Internet y el rastreo satelital, se busca la Implementación de tecnología que permita el rastreo satelital de los vehículos, aprovechando el internet.

Estrategias FA

F1-A1-A2-A3 Diseño de un nuevo programa de planeación de pedidos con la correspondiente información hacia los concesionarios, utilizando la fortaleza de sistemas informáticos modernos y actualizados para enfrentar las debilidades de insuficiencia en el programa actual de información de unidades para el Área de Logística Comercial y la deficiente planeación e información de pedidos y entregas.

F3-A1-A3 Implementación de un proceso en la programación de entregas de unidades, aprovechando la capacitación orientada a un mejor servicio al cliente.

Estrategias DO

D1-01 Diseño de un sistema de calidad aprovechando las normas de seguridad.

D4-O2-O3 Disminuir la debilidad de la insuficiente información de cada uno de los productos, basado en el hecho de la renovación del parque automotriz y atendiendo los requerimientos de los clientes.

D3-D10-D4-O2-O3 Diseño de un programa de motivación sustentado en el cumplimiento de metas, que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes.

Estrategias DA

D1-A12-A13 Establecer una política que implique el conocimiento y aplicación de las normas de calidad que se aplican en la empresa, esto mejorando el deficiente control de calidad, para disminuir la amenaza presente en la competencia.

D7-D10-D11-D12-A9-A12-A13 Atendiendo el deficiente desempeño actual del Área, la insuficiente motivación, el desconocimiento del plan de comercialización y la insuficiente comunicación con superiores se espera disminuir las amenazas de la escasa responsabilidad en la transportación y la amenaza de la competencia, esto a través de una estrategia de Implementación de reuniones del Área de Logística

Comercial, con otras áreas y departamentos que incidan en el desempeño, para analizar dificultades y necesidades del área.

D8-D9-A11 Implementación de procesos para realizar los ingresos y gastos y la solicitud de pagos por concepto del servicio de transporte.

D9-D11-D12-A11 Diseño de un proceso que permita elaborar, manejar y controlar el presupuesto destinado para el Área de Logística Comercial.

D11-D4-A1 Diseño de un proceso que permita la planificación de de las actividades de Logística en Comercial.