

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES:

En 1926, Ecuador recibió a un invitado que cambiaría por completo la fisonomía de calles y carreteras y que se quedaría como un miembro más de casi la mitad de familias que cuentan hoy en día con auto, Chevrolet. A partir de esa fecha, la marca, que lleva el nombre del diseñador y corredor de autos suizo, Louis Chevrolet, se consolidó en el país logrando la participación de mercado más alta en todo el mundo, una cifra récord que bordea el 50 por ciento.

La marca a nivel mundial nació el 3 de noviembre de 1911 como Chevrolet Motors Company, perteneciente a la corporación líder de vehículos, General Motors Company, que reúne a grandes, como Cadillac, Opel, Buick, Pontiac, Saturn, Hummer, Saab, Holden, Bauxhold, entre otras.

El símbolo de la marca, su famoso corbatín dorado, fue empleado casi desde sus inicios cuando el socio de Chevrolet, el empresario Durant, vio un dibujo en una habitación de un hotel parisino, era una especie de rectángulo por encima de un paralelogramo que le llamó mucho la atención, por lo que decidió utilizarlo como logo en sus nuevos automóviles.

La marca dio paso a un record en nuestros días donde la planta aumentó su producción para el año 2005 con 180 unidades por día, gracias a ello sus directivos al cierre de año alcanzaron la cifra de 45.000 unidades producidas, de las cuales 21.000 fueron vendidas en Colombia y Venezuela.

Estos son solo algunos detalles que revolucionaron la industria automotriz y cambiaron la forma de ver un automóvil y de concebir lo que es un auténtico Chevrolet.

Presencia Regional

La presencia de GM en la región Andina (Ecuador, Colombia y Venezuela) se destaca por su liderazgo en una industria en la cual anualmente se comercializan cerca de 590.000 vehículos por año. En el 2008, General Motors aspira vender 300.000 unidades, a fin de lograr el primer lugar en ventas con el 35% de participación. Cabe destacar que dentro de los tres países, GM intercambia anualmente 53.000 vehículos por año.



LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. se constituyó el 20 de septiembre de 1985 mediante escritura pública ante la Notaría Décimo Primera del Cantón Quito del Dr. Rodrigo Salgado Valdez y se inscribió en el Registro Mercantil el 5 de noviembre de 1985. Inició su gestión como Concesionario Autorizado General Motors, actividad desarrollada hasta la actualidad al comercializar vehículos Chevrolet, partes y piezas y la prestación de servicio técnico a través de su Taller Autorizado, la empresa cumplió 22 años de participación en el mercado automotriz.

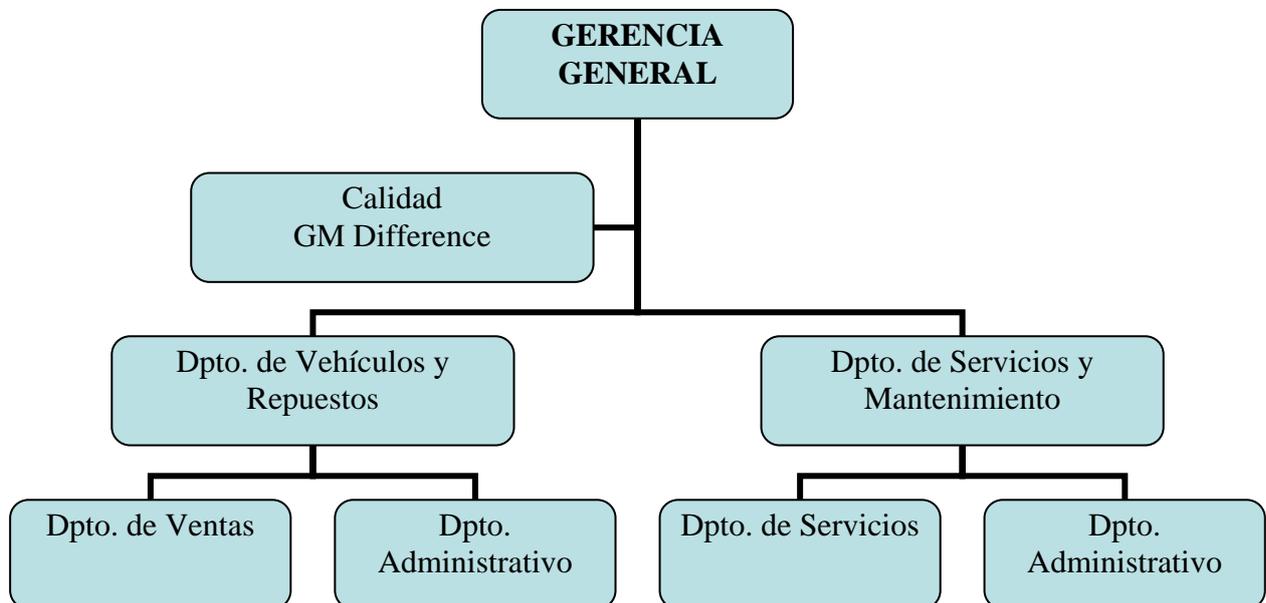
1.2. GIRO DEL NEGOCIO

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C. A. se dedica a la venta y comercialización de la línea de vehículos chevrolet nuevos a gasolina y diesel, repuestos originales y talleres de servicio autorizados en el Ecuador.

Los clientes atraídos por la empresa son personas naturales y jurídicas, quienes tienen convenios y beneficios, tanto como promociones y descuentos en precios de los distintos vehículos que se comercializan a través del mercado en el cual esta trabajando.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAVCA:

La estructura orgánica de LAVCA se compone de la siguiente manera y se presenta a continuación:

GRAFICO N° 1.1

Fuente: LAVCA C. A.

Elaborado por: Autor

Su recurso humano esta compuesto por 103 empleados de los cuales 59 empleados componen el personal del Dpto. de Comercialización de Vehículos y Repuestos, y el Dpto. de Servicios y Mantenimiento esta compuesto por 41 empleados.

El personal no tiene sindicatos ni asociaciones, y a la fecha no ha registrado ningún problema laboral. A fin de mantener los estándares de calidad de General Motors, LAVCA mantiene planes de capacitación, técnicamente elaborados que abarcan el área técnica, de ventas y administrativa.

NOMINA DE EMPLEADOS

CUADRO N° 1.1

AREA (DEPARTAMENTO)	Nº EMPLEADOS POR AREA (DEPARTAMENTO)
GERENCIA GENERAL	1 GERENTE GENERAL 1 ASISTENTE DE GERENCIA
AREA DE APOYO GERENCIAL	1 LIDER DE CALIDAD (GM DIFFERENCE)
DEPARTAMENTO DE VEHICULOS Y REPUESTOS	DEPARTAMENTO DE VENTAS: 1 GERENTE DE VENTAS 2 JEFES DE AGENCIA 1 JEFE DE REPUESTOS 21 ASESORES COMERCIALES 9 ASESORES DE REPUESTOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: 3 ASISTENTES DE CONTABILIDAD 3 ASISTENTES DE CREDITO 3 ASISTENTES DE CAJA Y FACTURACION 1 ASISTENTE DE INVENTARIO 1 ASISTENTE DE COBERTURA DE SEGUROS 3 RECEPCIONISTAS 2 ASISTENTES DE SISTEMAS 3 MENSAJEROS 1 CHOFER DE REPUESTOS

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS: 3 JEFES DE TALLER 7 ASESORES DE SERVICIOS 3 COORDINADORES DE ENTREGA DE VEHICULOS 3 ASESORES DE MANTENIMIENTO 3 LAVADORES 15 MECANICOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: 1 ADMINISTRADOR 2 ASISTENTES DE CONTABILIDAD 3 ASISTENTES DE CAJA Y FACTURACION 1 ASISTENTE DE GARANTIAS
--	--

Fuente: LAVCA C. A.

Elaborado por: Autor

INFRAESTRUCTURA FISICA

- **UBICACIÓN DE LA EMPRESA:**

LAVCA dispone de 3 agencias ubicadas estratégicamente dentro del perímetro de la ciudad de Quito, y son las siguientes:

AGENCIA 1 LAVCA MATRIZ CENTRO:

GRAFICO N° 1.2



Av. 10 de agosto No. 5505 y Villalengua esq.

Fuente: www.lavca.com.ec

Elaborado por: Autor

AGENCIA 2 LAVCA NORTE:**GRAFICO N° 1.3**

Av. 6 de diciembre y Murielido esq.

Fuente: www.lavca.com.ec

Elaborado por: Autor

AGENCIA 3 LAVCA SUR:**GRAFICO N° 1.4**

Av. Moran Valverde y Tnte. Hugo Ortiz

Fuente: Dpto. Ventas LAVCA C. A.

Elaborado por: Autor

Las Agencias Centro, Norte y Sur de la empresa cuentan con áreas de exhibición de vehículos, bodegas de repuestos y amplios talleres de servicio equipados con tecnología de punta.

Su horario de atención para sus clientes en sus 3 agencias, es a partir de las 8h30am hasta las 6h30pm.

INSTALACIONES**- AGENCIA MATRIZ CENTRO:**

UBICACION Av.10 de Agosto 5505 y Villalengua

AREA TOTAL 2.871 m2

Exhibición vehículos 682 m2

Oficinas y Administ. 402 m2

Bodegas 455 m2

Talleres 1.332 m2

Parqueadero I 300 m2

Parqueadero II 600 m2

Local Propio

- AGENCIA NORTE:

UBICACION Av. 6 de Diciembre y Murialdo esq.

AREA TOTAL 12.436.m2

AREA OCUPADA 6.040 m2

Exhibición vehículos 1.540 m2

Oficinas y Administ. 300 m2

Bodegas 200 m2

Talleres 4.500 m2

Parqueaderos 500 m2

Local arrendado

- AGENCIA SUR:

UBICACION Av. Morán Valverde y Tnte. Hugo Ortiz

AREA TOTAL 13.900.00 m2

AREA OCUPADA 6.700.00 m2

AREA CUBIERTA 2.254.00 m2

AREA DESCUBIERTA 4.446.00 m2

Oficinas y Ventas (Showroom) 560.00 m2

Bodega de Repuestos 208.00 m2

Taller de Servicio 1.296.00 m2

Local arrendado

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LAVCA

- **VEHICULOS LIVIANOS PARA PASAJEROS**

GRAFICO N° 1.5

Fuente: Dpto. de Ventas LAVCA

Elaborado por: Autor

Los vehículos de pasajeros están destinados principalmente al uso familiar, bien sea para jóvenes o adultos, se los usará como transporte diario, ya sea para uno o varios miembros de la familia, este segmento de vehículos es el que mayor número de ventas ha logrado en el transcurso del tiempo.

- **CAMIONETAS**

GRAFICO N° 1.6

Fuente: Dpto. de Ventas LAVCA

Elaborado por: Autor

Las camionetas o Pick – Ups, son considerados vehículos de trabajo, esta básicamente dirigida a trabajos de carga, se establecen convenios con

comerciantes minoristas y distribuidores, para así lograr incrementar la participación de estas en las ventas totales.

- **4X4 O TODO TERRENO**

Los Vehículos 4x4 o todo terreno se los considera vehículos para aventura o familiares, estos vehículos son utilizados para viajes de gran recorrido, caminos dificultosos, la mayor parte de estos automóviles se los encuentra en el campo, haciendas, lugares apartados. Es por eso que se enfocan las ventas para este tipo de actividades mediante promociones o publicidad dirigida.

GRAFICO N° 1.7



Fuente: Dpto. de Ventas LAVCA

Elaborado por: Autor

- **CAMIONES**

Este segmento si bien es cierto es el que menor participación sobre las ventas totales tiene, es el que mayor utilidad sobre vehículo aporta, este tipo de vehículos son utilizados como herramienta de trabajo pesado, se los utiliza para carga de mercadería de gran envergadura, materiales de construcción, distribución al por mayor, etc.

GRAFICO N° 1.8



Fuente: Dpto. de Ventas LAVCA

Elaborado por: Autor

PROVEEDORES

Las nuevas unidades de vehículos Chevrolet que comercializa la empresa provienen de la planta de General Motors Omnibus BB, siendo así su principal proveedor, las mismas que son transferidas y compradas para suministrar el inventario de vehículos que se venden a nivel de las 3 agencias de LAVCA. Los accesorios y repuestos autorizados genuinos Chevrolet que comercializa el Dpto. de Repuestos provienen así mismo de la planta.

COMPETENCIA

Existen 6 concesionarios Chevrolet en la ciudad de Quito, quienes comercializan el mismo producto de la marca, siendo estos los siguientes competidores:

CUADRO N° 1.2

CONCESIONARIOS CHEVROLET
METROCAR
AUTOCONSA QUITO
PROAUTO
AUTOLANDIA
ECUA AUTO
VALLEJO ARAUJO QUITO

Fuente: General Motors Company GMC 2008 Boletín

Elaborado por: Autor

El incremento de la demanda dentro del mercado automotriz ha sido notable, la marca Chevrolet esta considerada dentro del Ecuador como la numero uno por sus altos volúmenes de ventas y buen servicio que superan a cualquier marca a nivel nacional.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.”¹

Dentro de la cultura de la organización se refleja la confianza en las personas, el compromiso de trabajar en equipo y mantener el respeto y fidelidad a las políticas vigentes que día a día se las aplica en la empresa para su bienestar, las mismas que se encuentran en los manuales correspondientes dentro de cada departamento y supervisadas por sus respectivos jefes.

1.3.1. VISIÓN ACTUAL DE LAVCA:

“Mantenernos como una Empresa seria y de reconocido prestigio en el mercado automotriz ecuatoriano, liderando una atención de calidad en la venta de vehículos Chevrolet y en el servicio post-venta que ofrecemos a nuestros clientes”.

1.3.2. MISIÓN ACTUAL DE LAVCA:

“Comercialización de vehículos marca Chevrolet, partes y accesorios genuinos y servicio técnico calificado en nuestros talleres”.

¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>

1.3.3. PRINCIPIOS Y VALORES:

Los principios y valores que caracterizan la cultura organizacional de LAVCA son:

Principios

- La mejor atención
- Servicio ágil
- Profesionalismo
- Trabajo en Equipo

Valores

- Honestidad
- Transparencia
- Compromiso
- Lealtad
- Seriedad
- Rentabilidad

1.4. PROBLEMÁTICA. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO.

“El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, por su forma y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa”.²

“El procedimiento para aplicar el diagrama de Ishikawa es el siguiente:”³

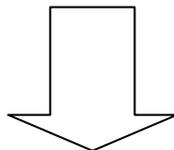
1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

³ Herramientas para la Solución de Problemas – Círculos de calidad - SACT

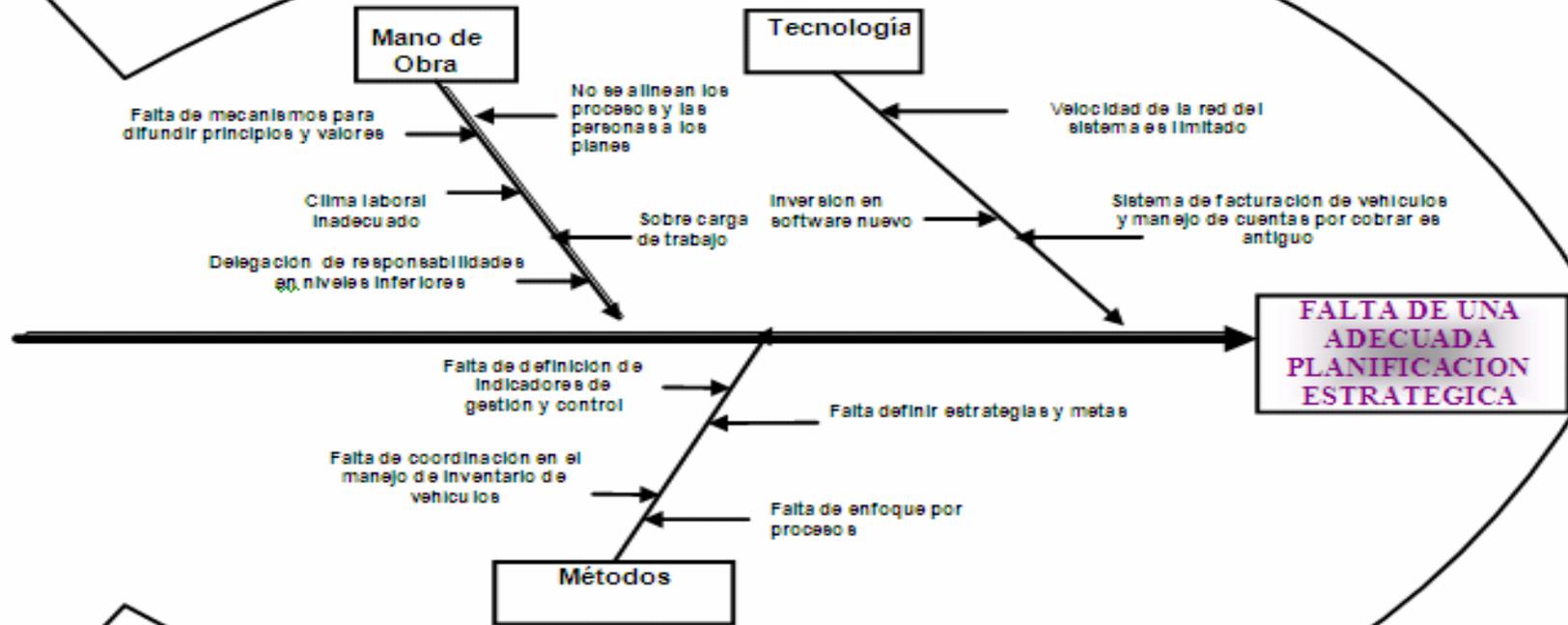
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad. “³

En base a los resultados percibidos en las reuniones con las jefaturas de cada agencia de la empresa que se realizan periódicamente, se pudo evidenciar los problemas que actualmente se suscitan en la empresa. Utilizando el Diagrama Causa – Efecto o Diagrama de Ishikawa se pudieron conocer las principales causas que inciden en la aplicación de la planificación estratégica siendo estas las siguientes:



³ Herramientas para la Solución de Problemas – Círculos de calidad - SACT

**GRAFICO Nº 1.9
 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**



Fuente: LAVCA
 Elaborado por: Autor

MANO DE OBRA

En la actualidad la empresa refleja dentro de la mano de obra un inadecuado clima laboral debido a que la presión de trabajo influye en el desempeño actual de la fuerza de ventas, así mismo existe una sobre carga laboral situación que fue detectada y se presenta una desalineación de los procesos y las personas con los planes.

MÉTODOS

Una de las principales dificultades que la empresa tiene, es el manejo del inventario el mismo que por la demanda del mercado se tiene necesariamente que coordinar ágilmente el mismo con respecto a su manejo. La empresa necesita definición en los indicadores de gestión y control, definir sus estrategias y metas enfocándose en los procesos para que la gestión administrativa tome las mejores decisiones y acciones mejoren su direccionamiento estratégico.

TECNOLOGIA

En la actualidad las exigencias del mercado obligan a que una organización u empresa actualice de manera constante su software que maneja así como la necesidad de invertir en modernos equipos con software. Se ha detectado también el requerir de un sistema informático avanzado de manera que se pueda tener acceso a la red con alta velocidad, esto mejorara las falencias que existen en el sistema que emite las facturas de vehículos y manejo de cuentas por cobrar.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando integral a fin de mejorar y ejecutar su direccionamiento estratégico y alineación en todas sus áreas.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Elaborar un diagnóstico situacional de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA para determinar las fortalezas y debilidades internas, amenazas y oportunidades externas que tiene la empresa.
- Realizar un direccionamiento estratégico para determinar la filosofía corporativa y encaminarla hacia la dirección correcta a futuro.
- Construir un Cuadro de Mando Integral a través de sus cuatro perspectivas RR.HH., Interna, Financiera y Cliente, a fin de medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Analizar financieramente los proyectos a fin de determinar si son técnica y económicamente factibles de implantar en la empresa.

1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.6.1. TEORICO:

Para elaborar el presente estudio se aplicará el modelo de Planificación Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral, en base a las herramientas recibidas de los cursos, formación académica y experiencia profesional alcanzada, de ésta manera los objetivos del proyecto propuestos para el desarrollo de la empresa se lograrán.

“La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es

más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos mas elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente”.⁴

“Las características de la Planificación estratégica son las siguientes:

- 1.- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
- 2.- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

Para enfrentar la incertidumbre la Planeación Estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

- 3.- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.”

“Etapas de la Planificación Estratégica: ”⁵

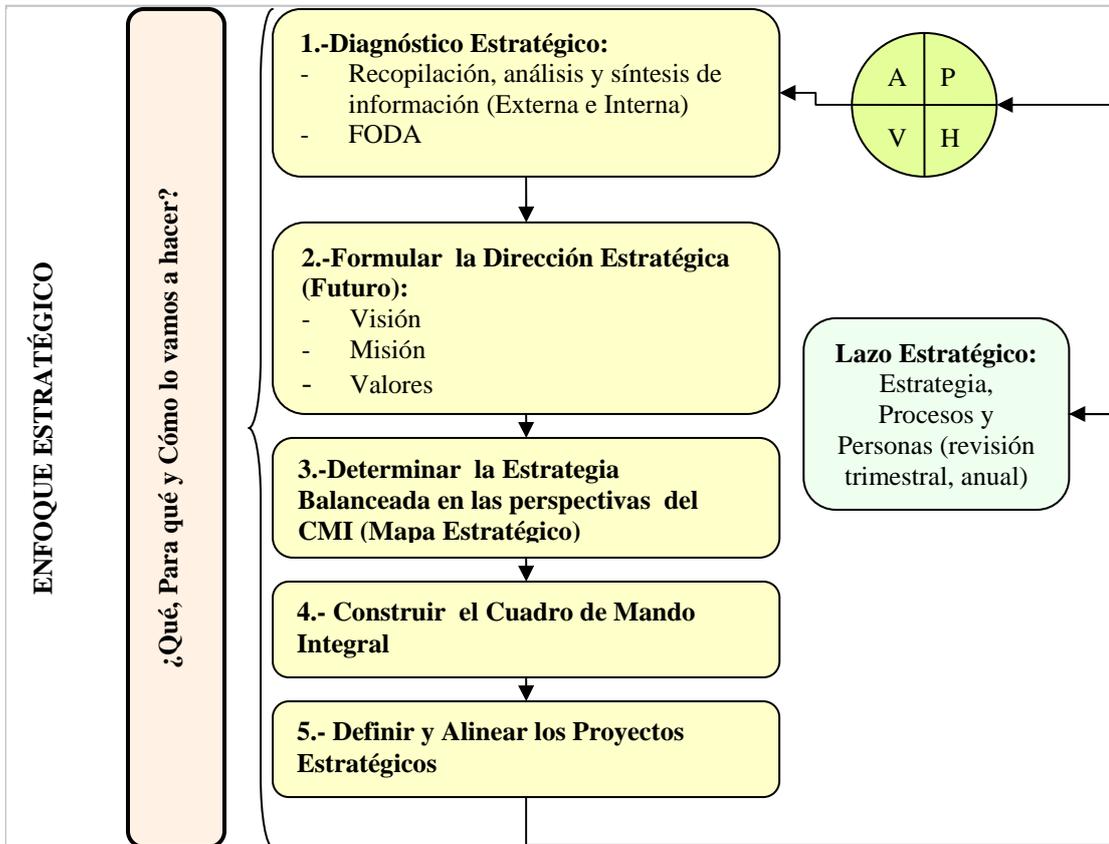
La planeación estratégica cumple las siguientes etapas:

- 1.- Diagnóstico estratégico,
- 2.- Direccionamiento Estratégico,
- 3.- Formulación de la estratégica y elección de la estrategia empresarial.
(Mapa estratégico por perspectiva),
- 4.- Desarrollo del Modelo de BSC o tablero de Control,
- 5.- Definición y alineación de los proyectos estratégicos.”

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>

⁵ Alvaro Reynoso. Planeación Estratégica basada en BSC, adaptación

Grafico 1.9.1 Fases de Planeación basada en el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Alvaro Reynoso. Planeación Estratégica basada en BSC, adaptación

Elaboración: Autor

“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida.

El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial”.⁶

“La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente: ”⁷

INDICADORES DE GESTION ⁸

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN ⁸

Dentro del tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al Gerente

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card.shtml>

⁷ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml?monosearch>

realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”

1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

Planificación Estratégica.- Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.⁹

Análisis Situacional.- Proceso de seguimiento de los ambientes de una organización para identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.⁹

Ambiente externo.- El ambiente externo busca identificar los factores que afecten al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.⁹

Ambiente interno.- Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.⁹

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml?monosearch>

Fortalezas.- Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la Empresa o institución, constituyen las actividades y atributos internos de una Empresa que contribuyen y apoyan la consecución de la misión y objetivos de la empresa. ⁹

Debilidades.- Son las actividades o atributos internos de una Empresa que limitan o dificultan el éxito de la misma. ⁹

Oportunidades.- Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la Empresa, es decir son los eventos o situaciones en el entorno de una Empresa. ⁹

Amenazas.- Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la Empresa. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa. ⁹

Estrategias.- Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. ¹⁰

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar,

⁹ http://ciencias.huascar.edu.pe/modulos/m_metodocientifico/index.htm

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm>

teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. ¹¹

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos. ¹¹

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos. ¹¹

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.¹¹

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos. ¹¹

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella. ¹¹

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml?monosearch>

Balanced Scorecard: Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto. ¹²

Objetivos: Corresponden a la manera en la cual la empresa llevará a cabo la misión. ¹³

Misión: Es el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. ¹³

Visión: La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. ¹³

Estrategia: Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos. ¹³

Potencialidad: Esta concepción parte del supuesto básico fundamental: la potencialidad de los mismos pobres para constituirse en agentes de su propio desarrollo. Se trata de buscar mecanismos y procesos mediante los cuales se despierten esas potencialidades, así como generar oportunidades (acceso a servicios, mercado laboral y de bienes, educación, etc.) para que, efectivamente, estas capacidades puedan ponerse en práctica. ¹⁴

¹² <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml?monosearch>

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml?monosearch>

¹⁴ <http://www.municipioaldia.com.pe/facipub/upload/publicaciones/1/437/files/Guia%20de%20Desarrollo%20Economico%20Local.doc>

Vulnerabilidad: Por vulnerabilidad entendemos las características de una persona o grupo desde el punto de vista de su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza natural. Implica una combinación de factores que determinan el grado hasta el cual la vida y la subsistencia de alguien quedan en riesgo por un evento distinto e identificable de la naturaleza o de la sociedad. ¹⁵

Perspectiva Financiera: En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. ¹⁶

Perspectiva Interna o de Procesos: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. ¹⁶

Perspectiva de Cliente: Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. ¹⁶

Perspectiva de Recursos Humanos: El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. ¹⁶

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Vulnerabilidad>

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/BSC#Perspectiva_financiera

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

“Es el mejor medio a través del cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como las tendencias futuras”².

GRÁFICO N° 2.1: ANÁLISIS SITUACIONAL



Fuente: Obtenida del compendio del Dr. Galo Moreno

Elaboración: Autor

² Información obtenida del compendio del Dr. Galo Moreno.

2.1. ANALISIS EXTERNO

“Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc., y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.”¹⁷

El ambiente externo se divide en dos tipos de ambientes:

-  El Macro Ambiente y
-  El Micro Ambiente.

2.1.1. MACROAMBIENTE

“Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta”¹⁸

Los factores tienen que ver fundamentalmente con la situación del país, la región o del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

En la presente investigación se analizarán los siguientes factores:

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

“Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión.”¹⁹

El Factor Económico consta de elementos como por ejemplo: la inflación, el producto interno bruto, políticas fiscales y tributarias, etc.

¹⁷ www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml?monosearch#analex

¹⁸ www.planificacionestrategica.com

¹⁹ GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.106

2.1.1.1.1. INFLACION

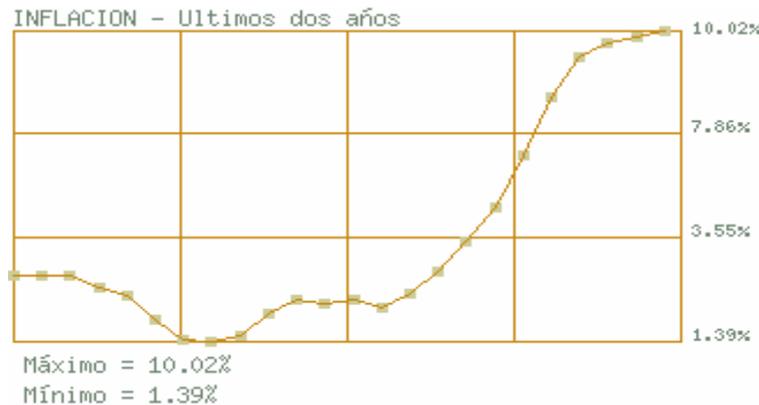
“Situación económica en la que la demanda es superior a la oferta, la que desencadena un alza generalizada de los precios y una depreciación de la moneda. La inflación de un país se mide por su índice de precio de consumo.”²⁰

CUADRO Nº 2.1: INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %

Fuente: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
Elaboración: Autor

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos22/glosario-economia-politica/glosario-economia-politica.shtml>

GRÁFICO N° 2.2: INFLACIÓN

Fuente: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Elaboración: Autor

ANALISIS:

La inflación entre los meses de Septiembre del año 2006 y 2007, bajo del 3.21% al 2.58%, entre los meses de Septiembre del año 2007 y 2008, se produjo un incremento notable del 2.58% al 10.02%. Como se puede notar en el grafico 2.2 se alcanzo en el mes de Agosto del año 2008 la inflación máxima actual del 10.02%.

CONNOTACION GERENCIAL

La inflación con tendencia al alza representa para la empresa una amenaza, debido a que los precios de los bienes se incrementarían, y por ende afectaría las ventas con un incremento de precios en sus vehículos.

2.1.1.1.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO

“Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el

valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.”²¹

CUADRO N° 2.2: PRODUCTO INTERNO BRUTO

PIB	Años							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Variaciones %	-	25.01%	14.65%	13.05%	12.25%	10.56%	10.76%	6.5%

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

GRAFICO N° 2.3

PRODUCTO INTERNO BRUTO (ECUADOR)

Indicadores Macroeconómicos								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
PIB (millones USD corrientes)	15,934	21,250	24,899	28,636	32,636	36,489	40,892	43,758
PIB per capita (USD corrientes)	1,296	1,703	1,967	2,230	2,505	2,761	3,056	3,271

* Previsión

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

ANALISIS:

La evolución del PIB a partir del año 2000 que fue de \$15934 millones, y que año tras año hasta llegar al año 2007 con un notable incremento del PIB a \$43758.

El PIB ecuatoriano creció al mejorar la producción eléctrica y agropecuaria.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos/econoglos/econoglos.shtml>

Estas cifras nos demuestran un crecimiento macroeconómico a nivel país gracias a ciertos factores tales como el precio del petróleo y en el tipo de cambio real con respecto a la moneda. El país debe procurar mantener un crecimiento macroeconómico que se refleje en todos los niveles de la población y permita un crecimiento poblacional per. capita y en el poder de compra de los individuos.

CONNOTACION GERENCIAL

La tendencia del PIB es al alza, esto representa para la empresa una oportunidad debido a que el poder de compra de sus clientes potenciales se incrementa para adquirir sus productos.

2.1.1.1.3. TASAS DE INTERES

“Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Hay tasas de interés activas y pasivas.”²²

CUADRO Nº 2.2
TASA DE INTERES ACTIVA (ECUADOR)

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %

Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activaBanco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

²² <http://www.monografias.com/trabajos/econoglos/econoglos.shtml>

GRAFICO N° 2.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

ANALISIS:

Como podemos notar las tasas de interés no han sufrido una variación considerable dentro del país, siendo atractivo el mercado financiero para otorgamiento de créditos ya sean de consumo, para vivienda, etc.

CONNOTACION GERENCIAL

Las tasas de interés tienden a mantenerse por tal razón esto representa una oportunidad para la empresa, en el momento que sus clientes desean adquirir un vehículo a crédito, y lo que le permite a la empresa incrementar sus volúmenes de ventas según lo presupuestado.

2.1.1.2. FACTOR POLITICO

En la historia política ecuatoriana se han venido dando ciertos factores que lamentablemente han influido en el entorno general del Ecuador, esto ha generado una inestabilidad a nivel general afectando a nivel país, empresarial, y a la población en general.

La coyuntura política en marzo 2007 se caracterizó por la pugna entre el Tribunal Supremo Electoral y el Congreso Nacional que resultó en la destitución de 57 diputados.

Aquella situación mantiene paralizada a la función legislativa y minimiza la confianza de inversionistas, tanto locales como internacionales, razón por la cual el 90% de los empresarios consideraron que el entorno económico del país no permitió atraer mayor inversión extranjera directa en comparación con febrero 2007.

Sin embargo, 6% de los empresarios se encuentran más optimistas, en comparación a febrero sobre la economía local.

CONNOTACION GERENCIAL

El ámbito político constituye para la empresa una amenaza ya que se ha vivido en los últimos años una inestabilidad política, sin embargo existe al momento una cierta confianza por el actual gobierno pero eso no implica que se dicten políticas, leyes; en la Nueva Asamblea Nacional Constituyente que influyan de manera negativa en el proceso gerencial para que derogue políticas drásticas.

2.1.1.3. FACTOR SOCIAL

2.1.1.3.1. DESEMPLEO

“Situación de uno o varios individuos que forman parte de la población en edad de trabajar y con disposición de hacerlo, pero que no tienen una ocupación remunerada; es decir, no desempeñan actividad económica alguna. Ocio involuntario de una persona que desea trabajar a los tipos de salarios actuales, pero que no puede encontrar empleo, el término se puede aplicar a otro tipo de factores tales como capital, tierra, ahorro y otros” ²³.

²³ <http://www.definicion.org/desempleo>

Muchos de los índices macroeconómicos dan una apariencia positiva al alza, sin embargo muchas situaciones del diario vivir e índices como el desempleo y subempleo, dan a conocer una realidad ecuatoriana difícil.

CUADRO N° 2.3

Desempleo por sexo y grupos de edad Julio 2008

NACIONAL URBANO	HOMBRES		MUJERES
10 a 17 años	21,45%	22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%	6,73%	2,68%

Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC BOLETIN AÑO 2008

Elaborado por: Autor

ANALISIS:

Como se observa, según los grupos de edad, la cifra de desempleo más elevada es la que se encuentra en los rangos de edad entre 18 y 29 años, lo que nos hace ver la dificultad de ubicar plazas de trabajo (no se ha considerado el primer rango del gráfico al tratarse de menores de edad ya que el empleo oficial está completamente prohibido), sin embargo según estos datos para los jóvenes es muy difícil encontrar trabajo.

En el presente año estadísticas no oficiales recopilada de varios diarios del país (El universo, El comercio, etc.) indican que el desempleo aumentó 0.4 puntos porcentuales para el mes de marzo ubicándose en 10,28%, nivel más alto presentado desde octubre del 2006. En Quito, Guayaquil y Cuenca el desempleo en marzo fue de 10.88%, 10.94% y 2.70% respectivamente.

Por otro lado, la subocupación en marzo se ubicó en 45.31% cayó 1.3 puntos porcentuales con respecto a febrero (46.61%). En Quito, Guayaquil y Cuenca el

subempleo en marzo fue de 46.90%, 45.10% y 38.23% respectivamente; las cifras oficiales hasta el 2005 indican un aumento en la evolución del desempleo en el Ecuador.

CUADRO N° 2.4

	2007 (Diciembre)	2008 (Enero)	2008 (Febrero)	2008 (Marzo)	2008 (Abril)	2008 (Mayo)	2008 (Junio)	2008 (Julio)
QUITO	56,3%	52,9%	49,9%	53,2%	51,8%	57,3%	55,3%	53,5%
GUAYAQUIL	43,0%	45,0%	39,3%	40,4%	39,8%	40,9%	43,3%	42,3%
CUENCA	53,3%	54,9%	50,7%	49,4%	56,0%	61,8%	58,9%	55,7%
MACHALA	37,7%	42,8%	32,1%	39,5%	36,8%	39,6%	40,6%	38,9%
AMBATO	42,0%	43,4%	36,0%	35,9%	38,4%	39,5%	41,9%	38,1%
AGREGADO 5 CIUDADES	48,2%	48,4%	43,4%	45,2%	45,0%	48,1%	48,6%	46,9%

Fuente: INEC (BOLETIN AÑO 2008)

Elaborado por: Autor

CONNOTACION GERENCIAL

El aumento en la evolución del desempleo constituye una amenaza para la empresa debido a que la misma deberá incrementar sus esfuerzos en la captación de clientes con capacidad de comprar un vehículo.

2.1.1.3.2. CANASTA BASICA

GRAFICO N° 2.4.1 CANASTA BASICA



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: www.bce.fin.ec

ANALISIS:

A abril, el costo de la canasta familiar básica se ubicó en \$455, mientras que el ingreso mínimo mensual de una familia de cuatro miembros con 1,6 perceptores alcanzó los \$317.34. Esto implica una restricción de \$137.66, es decir del 30% del valor de la canasta. Si se considera sólo los 170 remuneraciones complementarias) el déficit se dólares mensuales del salario mínimo vital (sin complementarias), acerca al 40%.

CONNOTACION GERENCIAL**AMENAZA**

Los sueldos y salarios de los ecuatorianos se han venido incrementando en proporciones desiguales y poco significativas, estos ingresos no alcanzan para cubrir con la canasta básica familiar.

2.1.2. MICROAMBIENTE

“Está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan con la empresa” ²⁴.

El micro ambiente, involucra a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, a fin de que la empresa pueda evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que componen su competencia y se presentan a continuación:

²⁴ <http://sofia-mamani-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-entorno-de-las-organizaciones-macro-y-microambientales>

GRAFICO N° 2.5

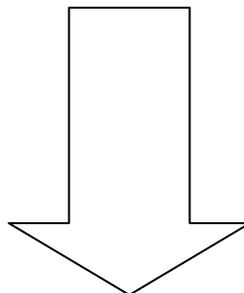
Fuente: Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Elaborado por: Autor

2.1.2.1. PROVEEDORES

“Son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar”²⁵.

El principal proveedor de los vehículos Chevrolet a ser comercializados, así como de repuestos originales es:



²⁵ <http://sofia-mamani-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-entorno-de-las-organizaciones-macro-y-microambientales>

CUADRO N° 2.6: PROVEEDORES DE VEHICULOS Y REPUESTOS

PROVEEDOR	UBICACIÓN	TIPO DE ARTICULO	RELACION COMERCIAL
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR OMNIBUS BB (GM-OBB) 	Dirección: Panamericana Norte Km 5 ½ Teléfono: (593) 2977700 Dirección Web: www.chevrolet.com.ec	Vehículos nuevos de la marca Chevrolet	Buenas relaciones comerciales se respetan precios de venta al publico sugeridos por la ensambladora
		Repuestos y accesorios originales de la marca CHEVROLET	Justo a tiempo y dentro del plazo de entrega acordado

Fuente: LAVCA C.A.

Elaboración: Autor.

ANALISIS

Los vehículos locales llegan al público a través de las redes de concesionarios de las ensambladoras. Cada ensambladora tiene su red de concesionarios. En consecuencia, solo se presenta una etapa de comercialización entre el fabricante y el consumidor.

Los márgenes brutos de utilidad son bajos (entre el 11 y 18%). Se respetan los precios de venta al público sugerido por la ensambladora

Fabrica → Concesionario → Público

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La empresa cuenta con su principal proveedor de vehículos y repuestos de la marca autorizados, lo que no implica una amenaza al tener un alto poder de negociación con su proveedor.

2.1.2.2. CLIENTES

“Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber qué necesita la gente y que comprará.”²⁶

Las preguntas del cuestionario, engloban los siguientes aspectos:

- 1) Atención de Bienvenida
- 2) Disponibilidad en la atención
- 3) Requisitos para mejorar la asesoría de ventas
- 4) Evaluación de Negociación
- 5) Entrega de nuevo vehículo

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la muestra aleatoria simple:

²⁶ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz : **Administración: Una perspectiva global**. Mc Graw Hill. México D.F.,1994.p.53

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

en donde,

n = Tamaño de la Muestra.

Z = Nivel de Confianza o Margen de Confiabilidad (expresado en desviación estándar).

P = Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento. (1-P).

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad).

N = Población Total.

TAMAÑO DE MUESTRA DE CLIENTES:

Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%, con un grado de error del 5%)

P = 90%

Q = 10%

e = 8%

N = 600

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.9 \times 0.1 \times 600}{0.08^2 (600 - 1) + 1.96^2 \times 0.9 \times 0.1}$$

$$n = \frac{207.4464}{3.8336 + 0.345744}$$

n = 49,63 ≈ 50 clientes

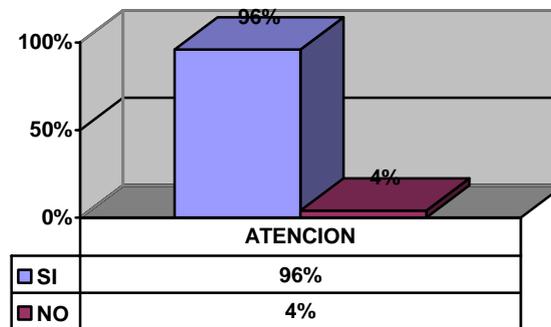
CUADRO 2.7: FUE USTED RECIBIDO EN EL CONCESIONARIO DE FORMA RÁPIDA Y CORTÉS?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO 2.6: FUE USTED RECIBIDO EN EL CONCESIONARIO DE FORMA RAPIDA Y CORTÉS?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

De los 50 clientes encuestados 48 contestaron que si fueron recibidos en el concesionario de forma rápida y cortés, y 2 clientes respondieron que no.

CONNOTACION GERENCIAL:
OPORTUNIDAD

Porque en la primera impresión que el cliente percibe del servicio brinda la posibilidad de atraer su atención y lograr realizar nuevos negocios.

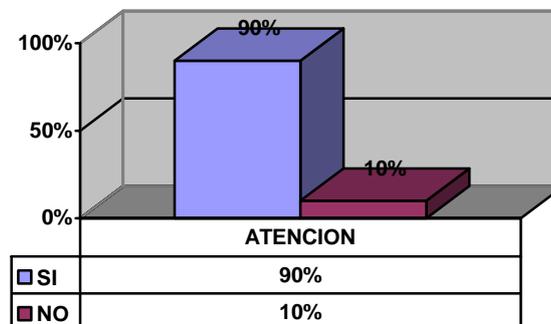
**CUADRO N° 2.8: ESTUVO USTED SATISFECHO CON LA EXPLICACIÓN DEL
ASESOR DE VENTAS RESPECTO AL PROCESO DE VENTAS DEL
CONCESIONARIO?**

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO N° 2.7: SATISFACCION DE LA ASESORIA DE VENTAS



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANÁLISIS:

45 de los clientes encuestados estuvieron satisfechos con la explicación del asesor de ventas respecto al proceso de ventas del concesionario y 5 de los clientes no tuvieron una completa satisfacción en la asesoría de ventas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:*OPORTUNIDAD*

Ya que los clientes están en su mayoría satisfechos con la asesoría de ventas siendo así una oportunidad para la empresa de afianzarse en el mercado.

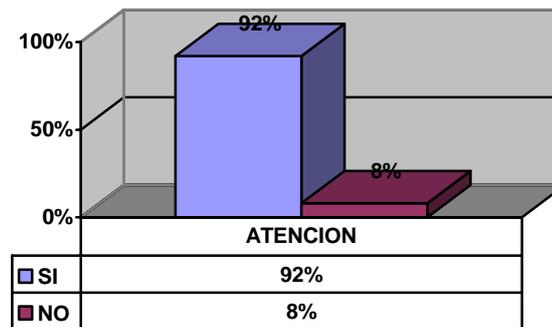
CUADRO N° 2.9: ESTUVO USTED SATISFECHO CON EL TIEMPO QUE LE DEDICÓ EL ASESOR DE VENTAS QUE LE ATENDIÓ PARA COMPRENDER SUS NECESIDADES?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO N° 2.8: ESTUVO USTED SATISFECHO CON EL TIEMPO QUE LE DEDICO EL ASESOR DE VENTAS QUE LE ATENDIÓ PARA COMPRENDER SUS NECESIDADES?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

46 de los clientes encuestados estuvieron satisfechos con el tiempo que le dedico el asesor de ventas que le atendió para comprender sus necesidades.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

Ya que los clientes consiguen respuesta ágil para sus necesidades de compra, lo que significa para la empresa la oportunidad de contar con un servicio ágil que atiende sus necesidades.

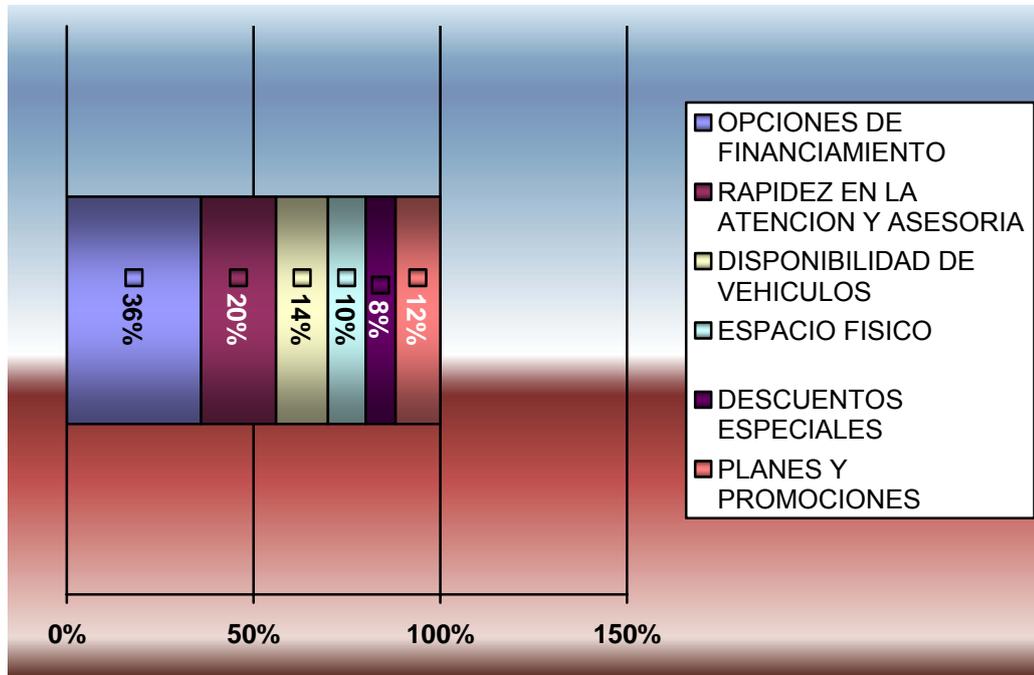
CUADRO N° 2.10: CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS 3 REQUISITOS MAS IMPORTANTES QUE DEBE TENER EL SERVICIO DE ASESORIA DE VENTAS PARA LA COMPRA DE SU VEHICULO?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
Opciones de financiamiento	18	36%
Rapidez en la atención y asesoría	10	20%
Disponibilidad de modelos de vehículos	7	14%
Espacio físico adecuado	5	10%
Descuentos especiales	4	8%
Planes y promociones especiales por temporadas	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO 2.9: CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS 3 REQUISITOS MAS IMPORTANTES QUE DEBE TENER EL SERVICIO DE ASESORIA DE VENTAS PARA LA COMPRA DE SU VEHICULO?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

18 clientes encuestados priorizan a los planes de financiamiento, seguido de 10 que prefieren la rapidez en la atención y asesoría, y 7 disponibilidad de modelos de vehículos

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

Debido a que la empresa cuenta con planes de financiamiento para clientes que deseen crédito vehicular y de manera ágil, así mismo su personal de ventas será el actor principal en brindar la mejor atención y asesoría para sus clientes; y el de contar con la mayor disponibilidad de modelos de vehículos que tiene una alta demanda por ser económicos en precio y calidad.

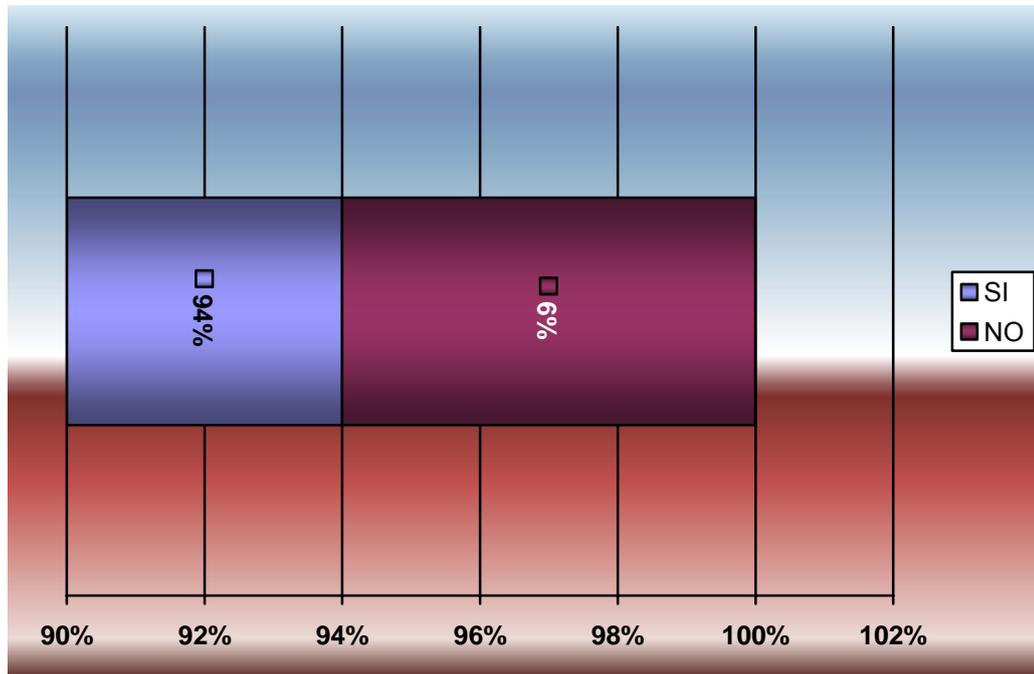
CUADRO N° 2.11: ESTUVO SATISFECHO CON SU ASESOR DE VENTAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y DE NEGOCIACIÓN DEL VEHÍCULO?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
SI	47	94%
NO	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO 2.10: ESTUVO SATISFECHO CON SU ASESOR DE VENTAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y DE NEGOCIACIÓN DEL VEHÍCULO?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

47 clientes encuestados respondieron satisfactoriamente con su asesor de ventas en el proceso de evaluación y negociación del vehículo, 3 respondieron negativamente.

CONNOTACION GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

Ya que se cuenta con un adecuado proceso de evaluación y negociación del vehículo por parte de las técnicas que un asesor de ventas las utiliza.

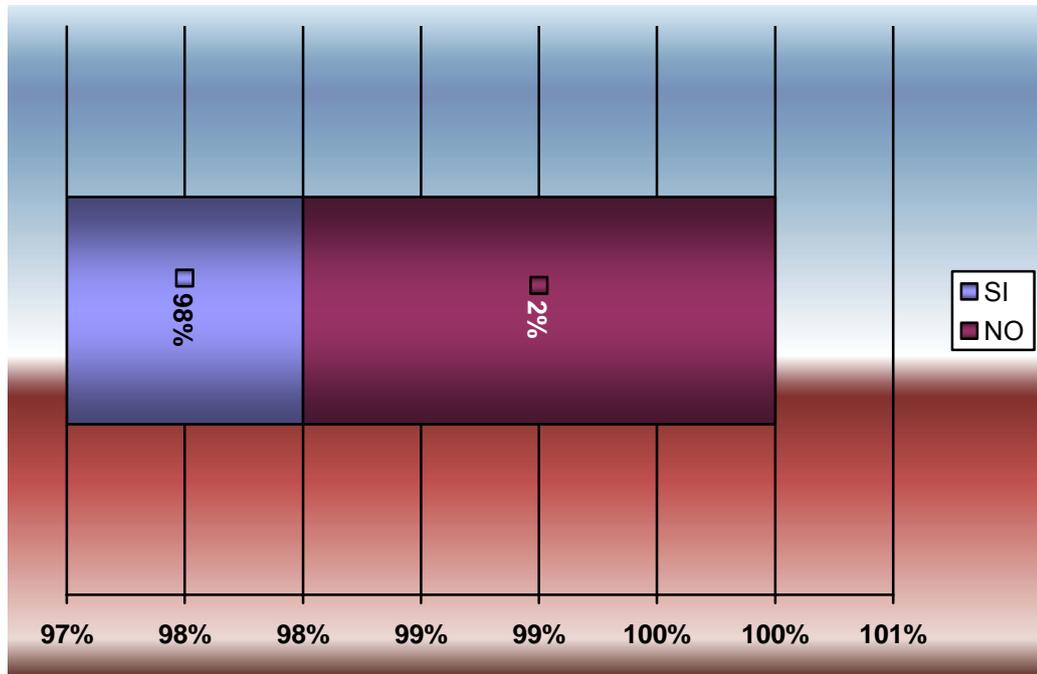
CUADRO N° 2.12: EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA DE SU NUEVO VEHÍCULO, CREE USTED QUE LA EXPERIENCIA DE ENTREGA FUE POSITIVA Y MEMORABLE?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
SI	49	98%
NO	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO 2.11: EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA DE SU NUEVO VEHÍCULO, CREE USTED QUE LA EXPERIENCIA DE ENTREGA FUE POSITIVA Y MEMORABLE?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

49 clientes encuestados respondieron de manera positiva de la experiencia que tuvieron en la entrega de su nuevo vehículo y fue memorable. Apenas 2 clientes respondieron de manera negativa.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

Porque constituye un valor agregado el que brinda el personal involucrado en la entrega de vehículos nuevos, dando la percepción a sus clientes de una experiencia positiva y memorable.

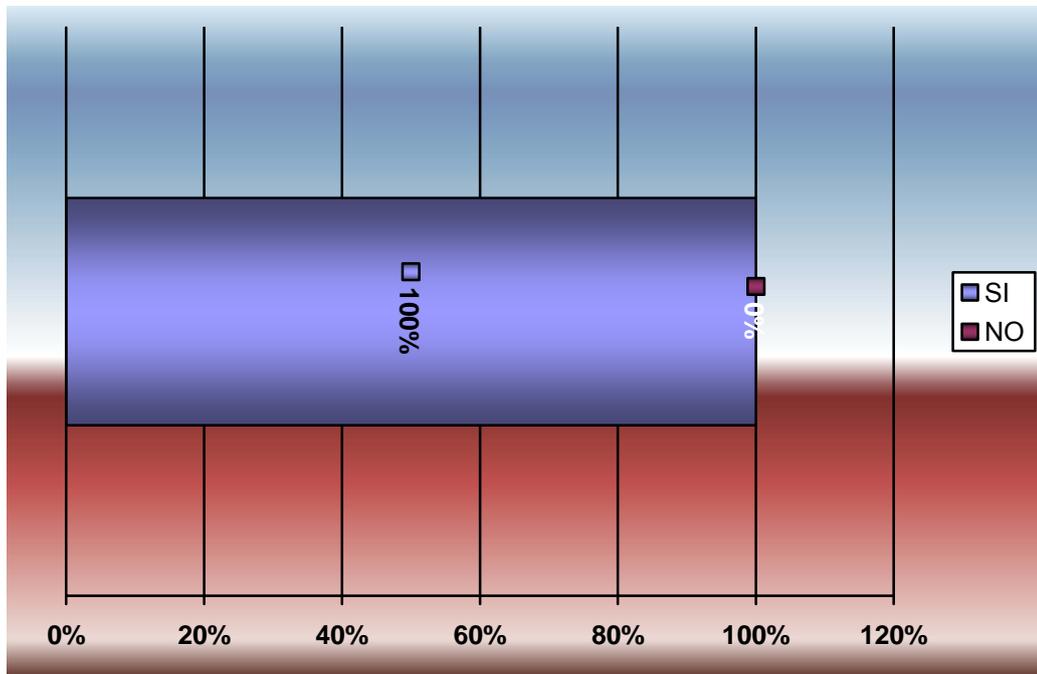
CUADRO N° 2.13: SE LE ENTREGO UN PAQUETE CON INFORMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE GM, BENEFICIOS DEL CONCESIONARIO Y NÚMEROS DE TELÉFONO PARA CONTACTO EN CASO DE QUE LO NECESITE DEL CONCESIONARIO?

RESPUESTA	No. Clientes	Porcentaje (%)
SI	50	100%
NO	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

GRÁFICO 2.12: SE LE ENTREGO UN PAQUETE CON INFORMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE GM, BENEFICIOS DEL CONCESIONARIO Y NÚMEROS DE TELÉFONO PARA CONTACTO EN CASO DE QUE LO NECESITE DEL CONCESIONARIO?



Fuente: Encuestas realizadas a los clientes

Elaboración: Autor.

ANALISIS:

La respuesta a esta pregunta por parte de los clientes encuestados fue plenamente positiva el recibir su paquete con la información de los beneficios que General Motors y la empresa ofrece a sus clientes.

CONNOTACION GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

Esto porque garantizara que el cliente satisfecho regrese y adquiera nuevos vehículos, o de sus mejores referencias a clientes potenciales al momento de haber recibido el servicio de manera adecuada.

2.1.2.3. COMPETENCIA

“Un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores. Es decir, es un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una competencia efectiva ofrece de este modo un entorno competitivo a las empresas y también numerosas ventajas a los consumidores (precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, etc).”²⁷

Para el presente estudio se considera a las siguientes empresas que conforman la Red de Concesionarios Chevrolet autorizados de General Motors del Ecuador OBB y que compiten con LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.:

²⁷ <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Competencia.htm>

CUADRO N° 2.14: PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA VENTA DE VEHICULOS CHEVROLET

CONCESIONARIOS COMPETIDORES	SERVICIO QUE OFRECEN	FACTOR DIFERENCIADOR
AUTOLANDIA S.A.	Venta de vehículos nuevos y repuestos de la marca Chevrolet y servicio post venta	Posee 4 agencias en la ciudad de Quito
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A. QUITO		Posee 3 agencias en la ciudad de Quito, pagina Web actualizada, crédito directo
ECUA-AUTO S.A.		Vehículos personalizados en temporadas
METROCAR S.A. – QUITO		Pagina Web, asesoria por internet
PROAUTO C.A.		Inversión en tecnología (pantalla gigante), posee 5 sucursales
VALLEJO ARAUJO S.A.- QUITO		Disponibilidad de vehículos en modelos con gran demanda

Fuente: Boletín General Motors 2008

Elaboración: Autor

ANALISIS:

La competencia entre los concesionarios se basa en pequeños descuentos por pago de contado y en algunos accesorios menores que se obsequian.

La compra de vehículos se efectúa por pago de contado o a crédito; éste último, facilitado por muchos concesionarios que tienen línea de crédito con entidades financieras que financian entre el 70 y 85% del valor en cuotas desde 24 hasta 60 meses. La tasa de interés para la adquisición de vehículos es ligeramente superior a la tasa activa de mercado. Se firmo en el mes de Mayo 2008, el contrato de convenio de Excelencia Financiera por parte de los Gerentes de cada concesionario el mismo que indica que en toda la Red de Concesionarios Chevrolet los precios de los vehículos que envía la planta General Motors Ómnibus BB serán los mismos con descuentos autorizados, lo que significa que el único factor diferenciador para sus clientes será el servicio que cada concesionario brinde.

CONNOTACION GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

Debido a que toda la Red de Concesionarios que componen a la competencia, conocen que el único factor diferenciador es ofrecer el mejor servicio ágil y rapidez en la atención a sus clientes, no se permiten obsequios extras y no autorizados por General Motors Ómnibus BB.

2.1.2.4. BARRERAS DE ENTRADA

El ingreso de nuevos competidores dentro de la industria automotriz que componen la red de concesionarios de la marca Chevrolet, no es tan fácil, el poder de las **Barreras de entrada** en la industria automotriz es fuerte, debido a que existen y se requieren inversiones muy altas de capital, conocimiento del mercado y cliente, las leyes tributarias, estabilidad política, lealtad de marca, lo que generan

altas restricciones para cualquier nueva empresa que intente penetrar en este giro de negocio, lo que significa para **LAVCA** una oportunidad de expandirse en su mercado.

Como se indico la rivalidad de la competencia es media, en donde se compite por servicio y atención oportuna, esto significa que los clientes van a demandar del mejor servicio. Esto constituye una **Oportunidad**.

2.1.2.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

“Los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente”²⁸.

No existen productos sustitutos que afecten al mercado, ya que el giro de negocio que la empresa tiene es la venta de vehículos nuevos los mismos que compiten en precio y calidad, lo que no representa una amenaza para la empresa los vehículos y repuestos que no son originales y de alguna manera intentan competir. El poder de influencia es bajo, por lo que la empresa podría aprovechar estas ventajas para incrementar sus ventas, siendo esto una **oportunidad**.

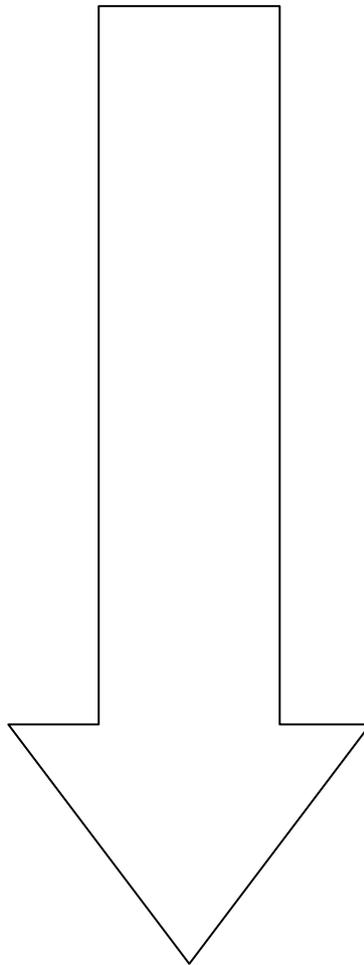
OPORTUNIDAD

-  No existen productos sustitutos
-  Altas barreras de entrada para nueva competencia
-  Empresa posicionada y de alto prestigio en el mercado

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

2.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. e identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.



CUADRO N° 2.15
MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

EJES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factor Económico									
Tendencia al alza en precio de bienes (inflación cercana a dos dígitos).	X						5		
Se mantiene una estabilidad en la tasa de interés activa (Tasa activa atractiva).					X			3	
El PIB actual representa para la empresa incremento en el poder de compra de sus clientes potenciales.				X			5		
Factor Político									
Expectativas altas por las nuevas leyes que realice la Asamblea Nacional Constituyente y el gobierno actual	X						5		
Factor Social									
Elevado índice de desempleo.	X						5		
Sueldos y salarios de los ecuatorianos se han venido incrementando en proporciones desiguales y poco significativas, estos ingresos no alcanzan para cubrir con la canasta básica familiar.	X						5		

Micro ambiente									
Proveedores									
Su cumplimiento y entrega oportuna de vehículos y repuestos originales que son pedidos				X			5		
Clientes									
Clientes satisfechos con rapidez y asesoría ágil en la venta				X			5		
Competencia									
La competencia ofrece más servicios que la empresa.		X						3	
Existe inversión en tecnología de la competencia		X						3	
Barreras de entrada									
Altas barreras de entrada, difícil acceso para empresas que deseen ingresar el mercado				X			5		
Servicios Sustitutos									
No existen productos sustitutos que compitan en el mercado o giro de negocio				X			5		

2.2. ANALISIS INTERNO

El análisis interno, se realizará con la información de estudios recientes y utilizando la técnica de observación directa.

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Para el presente estudio se analizarán todas las fortalezas y debilidades relacionadas a lo que se constituye como el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

2.2.1.1. PLANEACION

- La empresa no alinea correctamente las actividades y personas a los planes.
- Falta de enfoque por procesos

2.2.1.2. ORGANIZACIÓN

- La empresa posee una estructura organizacional plana y flexible.
- Se dispone de manual de funciones en cada departamento.
- Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor.
- Faltan mecanismos para difundir los principios y valores dentro de la empresa en los empleados.
- No existe una buena relación entre los diferentes departamentos lo que si ha provocado un ambiente laboral poco agradable.
- Sobre carga de trabajo.

2.2.1.3. DIRECCION

- Delegación de responsabilidades a Jefes de cada departamento.
- La gerencia impulsa el crecimiento de la imagen empresarial y responsabilidad social.
- La gerencia establece mecanismos para retener a todo el personal creativo y comprometido.

2.2.1.4. CONTROL

- Sistema informático de medición y control de gestión de toda la empresa
- Falta de definición de indicadores de gestión y control.
- Falta de coordinación en el manejo de inventario de vehículos.

- Se priorizan reuniones periódicas que permiten medir los resultados y tomar decisiones.
- Existe una falta de implementación de un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

- La empresa cuenta con un buen manejo del sistema de crédito y recuperación de cartera, que involucra a las instituciones financieras que obtienen colocaciones en cada venta a crédito que se realiza.
- La infraestructura de la empresa a nivel global esta dentro de las exigencias que el mercado competitivo exige para mejorar su presentación formal y atención.
- La rentabilidad de la empresa es alta, ya que maneja volúmenes de ventas altos con metas significativas.

2.2.3. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

- El personal cuenta con una buena formación académica y profesionalismo.
- Nivel de rotación medio de empleados depende del cumplimiento de metas.
- Existe un alto sentido de compromiso de los empleados
- Se dispone de bonos extras para empleados que cumplen y superan sus metas.
- Existe una falta de alineación en el desempeño del empleado con la contribución a la estrategia de la empresa.

2.2.4. CAPACIDAD DE TECNOLÓGICA

- Velocidad de la red que emplean los computadores es limitado.
- Existe una necesidad de invertir en software moderno y actualizado.

- Se requiere inversión en la actualización del sistema de manejo y control de facturaciones, y cuentas por cobrar.
- Sistema informático que permite mejorar la gestión y control de seguimiento de clientes y crédito.

2.2.5. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

- Rentabilidad en la venta de vehículos.
- Buena imagen de Productos (vehículos nuevos y repuestos originales).
- Excelente Publicidad de Productos y Empresa.
- Capacitación y conocimiento de características que poseen los vehículos nuevos y repuestos por la fuerza de ventas.
- Buena comunicación hacia la fuerza de ventas.
- Buena accesibilidad de la fuerza de ventas con la empresa.
- Disponibilidad de catalogo de vehículos y repuestos que se ofrecen para la venta.
- Existe una agencia matriz y 2 sucursales en el mercado que la empresa ataca a fin de mejorar la expansión de ventas de su mercado.

2.2.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Se requiere para el presente estudio el desarrollo de la matriz de evaluación interna que mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. para tomar en cuenta a las debilidades y fortalezas importantes de las capacidades internas: administrativa, financiera, talento humano, tecnológica y comercialización.

CUADRO N° 2.16
MATRIZ DE EVALUACION INTERNA

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Administrativa									
Planeación									
La empresa no alinea correctamente los procesos y personas a los planes.				X			5		
Falta de enfoque por procesos					X			3	
Organización									
La empresa posee una estructura organizacional plana y flexible.			X						1
Se dispone de manual de funciones en cada departamento.	X						5		
Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor.					X			3	
Faltan mecanismos para difundir los principios y valores dentro de la empresa en los empleados.				X			5		

No existe una buena relación entre los diferentes departamentos lo que ha provocado un ambiente laboral poco agradable.				X			5		
Sobre carga de trabajo.					X			3	
Dirección									
Delegación de responsabilidades a Jefes de cada departamento en tomar de decisiones.	X						5		
La gerencia impulsa el crecimiento de la imagen empresarial y responsabilidad social.	X						5		
La gerencia establece mecanismos para retener a todo el personal creativo y comprometido.	X						5		
Control									
Sistema informático de medición y control de gestión de toda la empresa	X						5		
Falta de definición de indicadores de gestión y control.				X			5		
Falta de coordinación en el manejo de inventario de vehículos.					X			3	
Se priorizan reuniones periódicas que permiten medir los resultados y tomar decisiones.	X						5		
Existe una falta de implementación de un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.				X			5		
Capacidad Financiera									
La empresa cuenta con un buen manejo del sistema de crédito y recuperación de cartera, que involucra a las instituciones financieras que obtienen colocaciones en cada venta a crédito que se realiza.	X						5		
La infraestructura de la empresa a nivel global esta dentro de las exigencias que el mercado competitivo exige para mejorar su presentación formal y atención.	X						5		
La rentabilidad de la empresa es alta, ya que maneja volúmenes de ventas altos con metas significativas.	X						5		
Capacidad de Talento Humano									
El personal cuenta con una buena formación académica y profesionalismo.	X						5		

Nivel de rotación medio de empleados depende del cumplimiento de metas.					X			3	
Existe un alto sentido de compromiso de los empleados	X							5	
Se dispone de bonos extras para empleados que cumplen y superan sus metas.	X							5	
Existe una falta de alineación en el desempeño del empleado con la contribución a la estrategia de la empresa.				X				5	
Capacidad Tecnológica									
Velocidad de la red que emplean los computadores es limitado.					X				3
Existe una necesidad de invertir en software moderno y actualizado.					X				3
Se requiere inversión en la actualización del sistema de manejo y control de facturaciones y cuentas por cobrar.					X				3
Sistema informático que permite mejorar la gestión y control de seguimiento de clientes y crédito.	X							5	
Capacidad de Comercialización									
Rentabilidad en la venta de vehículos.	X							5	
Buena imagen de Productos (vehículos nuevos y repuestos originales).	X							5	
Excelente Publicidad de Productos y Empresa.	X							5	
Capacitación y conocimiento de características que poseen los vehículos nuevos y repuestos por la fuerza de ventas.	X							5	
Buena comunicación hacia la fuerza de ventas.	X							5	
Buena accesibilidad de la fuerza de ventas con la empresa.	X							5	
Disponibilidad de catalogo de vehículos y repuestos que se ofrecen para la venta.		X							3
Existe una agencia matriz y 2 sucursales en el mercado que la empresa ataca a fin de mejorar la expansión de ventas de su mercado.	X							5	

2.3. ANALISIS FODA

El análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras mas competitiva esté la empresa, en comparación con sus competidores, tendrá mayores probabilidades de éxitos.

2.3.1. MATRICES

2.3.1.1. MATRIZ DE POTENCIALIDAD

La matriz de potencialidad confronta oportunidades con fortalezas, de modo que se pretenda conocer en que nivel las fortalezas internas de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C. A., sirven para alcanzar las oportunidades que el ambiente externo presenta.

Para el desarrollo de la matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

CUADRO N° 2.17
MATRIZ DE POTENCIALIDAD

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: left;">FORTALEZAS</p>	Se mantiene estable a tasa de interés activa (Tasa activa atractiva).	El PIB actual representa para la empresa incremento capacidad de compra cliente potenciales.	Su proveedor principal entrega oportunamente los vehículos y repuestos originales que son pedidos.	Clientes satisfechos con el servicio ágil y asesoría en la venta.	Altas barreras de entrada, difícil acceso para empresas que deseen ingresar el mercado.	No existen productos sustitutos que compitan en el mercado o giro de negocio.	TOTAL
Se dispone de manual de funciones en cada departamento.	1	1	3	3	1	1	10
Delegación de responsabilidades a Jefes de cada departamento.	1	1	3	3	1	1	10
La gerencia impulsa el crecimiento de la imagen empresarial y responsabilidad social.	1	3	1	3	5	1	14
La gerencia establece mecanismos para retener a todo el personal creativo y comprometido.	1	1	1	5	3	1	12
Se priorizan reuniones periódicas que permiten medir los resultados y tomar decisiones.	1	1	1	3	1	1	8
La empresa cuenta con un buen manejo del sistema de crédito y recuperación de cartera, que involucra a las instituciones financieras que obtienen colocaciones en cada venta a crédito que se realiza.	5	3	1	5	1	1	16
La infraestructura de la empresa a nivel global esta dentro de las exigencias que el mercado competitivo exige para mejorar su presentación formal y atención.	1	1	1	5	3	1	12
La rentabilidad de la empresa es alta, ya que maneja volúmenes de ventas altos con metas significativas.	1	3	3	1	1	1	10
El personal cuenta con una buena formación académica y profesionalismo.	1	3	1	5	5	1	16
Existe un alto sentido de compromiso de los empleados.	1	1	1	5	3	1	12
Se dispone de bonos extras para empleados que cumplen y superan sus metas.	1	1	1	5	3	1	12
Sistema informático que permite mejorar la gestión y control de seguimiento de clientes y crédito.	1	1	1	3	3	1	10
Rentabilidad en la venta de vehículos.	3	3	1	1	3	1	12
Buena imagen de Productos (vehículos nuevos y repuestos originales).	1	1	1	5	3	3	14
Excelente Publicidad de Productos y Empresa.	1	1	1	5	3	3	14
Capacitación y conocimiento de características que poseen los vehículos nuevos y repuestos por la fuerza de ventas.	1	1	1	5	5	1	14
Existe una agencia matriz y 2 sucursales en el mercado que la empresa ataca a fin de mejorar la expansión de ventas de su mercado.	1	1	3	5	5	1	16
TOTAL:	23	27	25	67	49	21	212

En la matriz de aprovechabilidad cada fortaleza tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su incidencia sobre las diferentes oportunidades. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales fortalezas y oportunidades con mayor ponderación.

Las principales fortalezas que posee “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C, A, “ son:

- 1.- La empresa cuenta con un buen manejo del sistema de crédito y recuperación de cartera, que involucra a las instituciones financieras que obtienen colocaciones en cada venta a crédito que se realiza.(16)
- 2.- Existe una agencia matriz y 2 sucursales en el mercado que la empresa ataca a fin de mejorar la expansión de ventas de su mercado.(16)
- 3.- El personal cuenta con una buena formación académica y profesionalismo.(16)

Las principales oportunidades que se le presentan a “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C, A,“ son:

- 1.- Altas barreras de entrada, difícil acceso para empresas que deseen ingresar el mercado.(49)
- 2.- Clientes demandan rapidez y asesoría ágil en la venta.(67)
- 3.- El PIB actual representa para la empresa incremento en el poder de compra de sus clientes potenciales.(27)

Además se calcula el **Índice de aprovechabilidad** para saber el porcentaje en que el valor total de la matriz logra un aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, esto es:

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{VALOR DE LA MATRIZ}{AFECTACIÓN TOTAL \times NÚMERO DE FILAS \times NÚMERO DE COLUMNAS} \times 100$$

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = (212 / (5 \times 17 \times 6)) \times 100$$

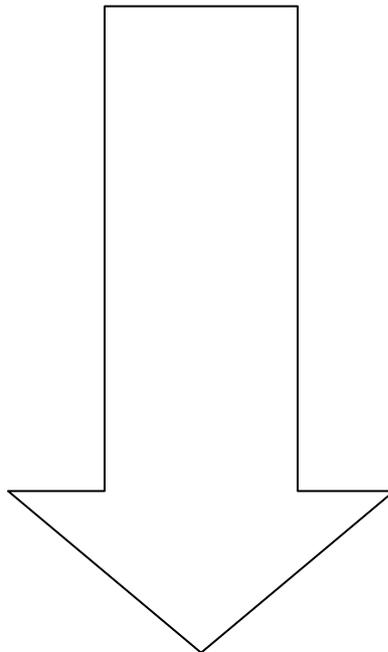
$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = 41,56\%$$

El análisis anterior nos indica un 41,56% de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades. De ahí que se debe explotar fortalezas como: las capacidades del personal, altas barreras de entrada, servicio ágil, etc.

2.3.1.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:



CUADRO N° 2.18
MATRIZ DE VULNERABILIDAD

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

<p align="center">AMENAZAS</p> <p align="center">DEBILIDADES</p>	Tendencia al alza en el precio de vehículos (inflación cercana a dos dígitos)	Expectativas altas por las nuevas leyes que realice la Asamblea Nacional Constituyente y el gobierno	Elevado índice de desempleo.	Sueldos y salarios de los ecuatorianos se han venido incrementando en proporciones desiguales y poco significativas, estos ingresos no alcanzan para cubrir con la canasta básica familiar.	La competencia ofrece más servicios que la empresa. (5)	Existe inversión en tecnología de la competencia. (5)	TOTAL
La empresa no alinea correctamente los procesos y personas a los planes.	1	1	1	1	3	3	10
Falta de enfoque por procesos.	1	1	1	1	3	3	10
La empresa posee una estructura organizacional plana y flexible.	1	1	1	1	3	3	10
Sobre carga de trabajo.	1	1	3	3	3	1	12
No existe una buena relación entre los diferentes departamentos lo que ha provocado un ambiente laboral poco agradable.	1	1	3	3	3	1	12
Faltan mecanismos para difundir los principios y valores dentro de la empresa en los empleados.	1	1	1	1	3	1	8
Falta de definición de indicadores de gestión y control.	1	1	1	1	5	1	10
Falta de coordinación en el manejo de inventario de vehículos.	1	1	1	1	3	3	10
Existe una falta de implementación de un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo indispensables para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.	1	1	1	1	3	3	10

Nivel de rotación medio de empleados depende del cumplimiento de metas.	1	3	5	3	1	1	14
Existe una falta de alineación en el desempeño del empleado con la contribución a la estrategia de la empresa.	1	1	3	1	1	1	8
Velocidad de la red que emplean los computadores es limitado.	1	1	1	1	3	5	12
Existe una necesidad de invertir en software moderno y actualizado.	5	1	1	1	1	5	14
Se requiere inversión en la actualización del sistema de manejo y control de facturaciones y cuentas por cobrar.	1	1	1	1	1	5	10
TOTAL:	18	16	24	20	36	36	150

En la matriz de vulnerabilidad cada debilidad tiene una ponderación que varía entre 5 y 1 de acuerdo a su nivel de incidencia sobre las diferentes amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales debilidades y amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades que posee “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.” son:

- 1.- Nivel de rotación medio de empleados depende del cumplimiento de metas.(14)
- 2.- Existe una necesidad de invertir en software moderno y actualizado.(14)
- 3.- Sobre carga de trabajo.(12)

Las principales amenazas que se le presentan a “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.” son:

- 1.- Existe inversión en tecnología de la competencia.(36)
- 2.- La competencia ofrece más servicios que la empresa.(36)
- 3.- Elevado índice de desempleo.(24)

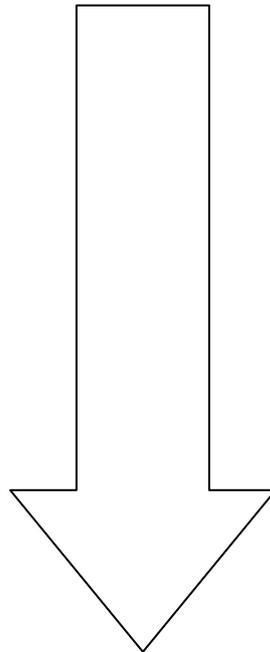
Se calcula el **Índice de Vulnerabilidad** para saber el porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las debilidades y amenazas, esto es:

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{VALOR DE LA MATRIZ}{AFECTACIÓN TOTAL \times NÚMERO DE FILAS \times NÚMERO DE COLUMNAS} \times 100$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = (150 / (5 \times 14 \times 6)) \times 100$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = 35,71\%$$

El análisis anterior nos indica un 35,71% de afectación de las debilidades y amenazas. De ahí que se debe reducir o eliminar debilidades como: Sobrecarga de trabajo, disminuir el nivel de rotación de empleados, realizar inversión en software moderno y actualizado, etc.



2.3.2. SINTESIS (MATRIZ DE ESTRATEGIAS) CUADRO N° 2.19

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		MATRIZ DE ESTRATÉGIAS	
OPORTUNIDADES	1.- Altas barreras de entrada, difícil acceso para empresas que deseen ingresar el mercado. 2.- Clientes demandan rapidez y asesoría ágil en la venta. 3.- El PIB actual representa para la empresa incremento en el poder de compra de sus clientes potenciales.	O2, O3, F1, F3: Desarrollar un plan de mejoramiento que permita aprovechar las competencias del personal a fin de que el servicio que brindan sea rápido y ágil, y así captar mayor mercado para la venta. O1, O3, F1: Realizar un plan de seguimiento de clientes que compraron a crédito, a fin de recuperar rápidamente las cuentas por cobrar mediante el buen manejo del sistema por parte de su personal responsable.	O2, D2: Implementar un sistema con software moderno a fin de que se brinde la mejor atención rápida y oportuna a sus clientes. O2, D3: Desarrollar un plan de capacitación al personal para que desarrollen sus tareas organizadamente de acuerdo a sus funciones y presten su servicio para que sus clientes estén plenamente satisfechos.
		O2, F2, F3: Se debe realizar un plan promocional de marketing para dar a conocer a los clientes actuales y potenciales, beneficios: descuentos, publicidad, etc., dentro de cada sucursal que componen a la empresa.	O2, O3, D5: Crear un plan de incentivo a fin de que los empleados contribuyan con la búsqueda de clientes nuevos y potenciales quienes pueden tener un alto poder de compra.
		D1, D2, F2, F3: Desarrollar un plan de mejoramiento continuo del servicio que permita brindar un valor agregado al cliente que lo diferencie de la competencia, así como realizar un plan de inversión en tecnología.	A2, D1: Desarrollar una investigación de mercado sobre las necesidades de los clientes para superar sus expectativas lograr su fidelización e incremento de nuevos clientes para dar el mejor servicio.
AMENAZAS	1.- Existe inversión en tecnología de la competencia. 2.- La competencia ofrece más servicios que la empresa. 3.- Elevado índice de desempleo.		

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

“Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.”²⁹

3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

“Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.”³⁰

3.1.1. PRINCIPIOS:

“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”.³¹

Para identificar los principios dentro de LA EMPRESA y los grupos con los que se interactúa en el proceso, se trabajó conjuntamente con el Gerente General y se definió los siguientes:

- La mejor atención
- Servicio ágil
- Profesionalismo
- Trabajo en Equipo

²⁹http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/conctepic.htm>

³¹ Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

TABLA 3.1: PRINCIPIOS

MATRIZ AXIOLÓGICA				
Grupos de Referencia	ACCIONISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES
Principios				
Mejor atención	X	X	X	X
Servicio ágil	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X

Fuente: LAVCA C. A.

Elaboración: Autor

Por medio de la matriz se ha seleccionado los siguientes principios como fundamentales dentro la empresa:

Trabajo en Equipo:

El Trabajo en equipo que propicia la empresa es idóneo para que todo el personal que trabaja en la misma labore conjuntamente y se consideren las mejores ideas que generaran las mejores soluciones para enfrentar los problemas que se susciten en el desarrollo diario de las actividades de la misma y así encaminarse al cumplimiento de su visión.

Mejor atención:

La mejor atención que presta la empresa se ve reflejada en la satisfacción de sus clientes al tener la mejor asesoría en lo que buscan los mismos y trasladarlo a la mejor experiencia que han presenciado cumpliendo así sus expectativas.

✚ Profesionalismo:

El trabajo con profesionalismo caracteriza a la empresa para así brindar a sus clientes la confianza y seriedad en el trabajo que se realiza cada día.

✚ Servicio ágil:

La empresa se enfrenta a la demanda agresiva del mercado la misma que busca el servicio más ágil y las mejores ventajas en la compra.

3.1.2. VALORES:

“Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.³²

Para identificar los valores guías dentro de “**LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.**” y los grupos con los que interactúa en el proceso, se trabajó conjuntamente con el Gerente General y se definió los siguientes:

- Honestidad
- Transparencia
- Compromiso
- Lealtad
- Seriedad
- Rentabilidad

³² Ing. Francis Salazar Pico, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

TABLA 3.2: VALORES

MATRIZ AXIOLÓGICA				
Grupos de Referencia	ACCIONISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES
Valores				
Honestidad	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	
Lealtad	X	X	X	X
Seriedad		X	X	
Rentabilidad	X	X	X	X

Por medio de la matriz se han obtenido los siguientes valores como fundamentales dentro la empresa:

- ✚ Honestidad: El talento humano de la empresa trabaja a diario con honestidad de tal manera que lo refleja en cada actividad que la desarrollan evitando caer en actos ilícitos que permiten mejorar día a día su imagen.
- ✚ Transparencia: Todo proceso que se aplica en la empresa se lo realiza con toda la transparencia siendo así que sus clientes perciben seguridad y confianza al adquirir un vehículo, repuestos o recibir asesoría en el mantenimiento de su vehículo.
- ✚ Lealtad: La empresa lucha continuamente con mantener y mejorar la lealtad hacia sus clientes de tal manera que esto se vera retribuido de manera mutua ya que la marca Chevrolet permite reflejar en sus clientes el mejor producto y servicio del mercado, y atraer referidos.

- ✚ Rentabilidad: La empresa cuida su liquidez de tal manera que logra captar los mayores y mejores negocios posibles para crecer en el mercado.

3.2 MISIÓN:

“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”.³³

Se debe construir tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Qué Ofrecemos? = Productos o Servicios
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

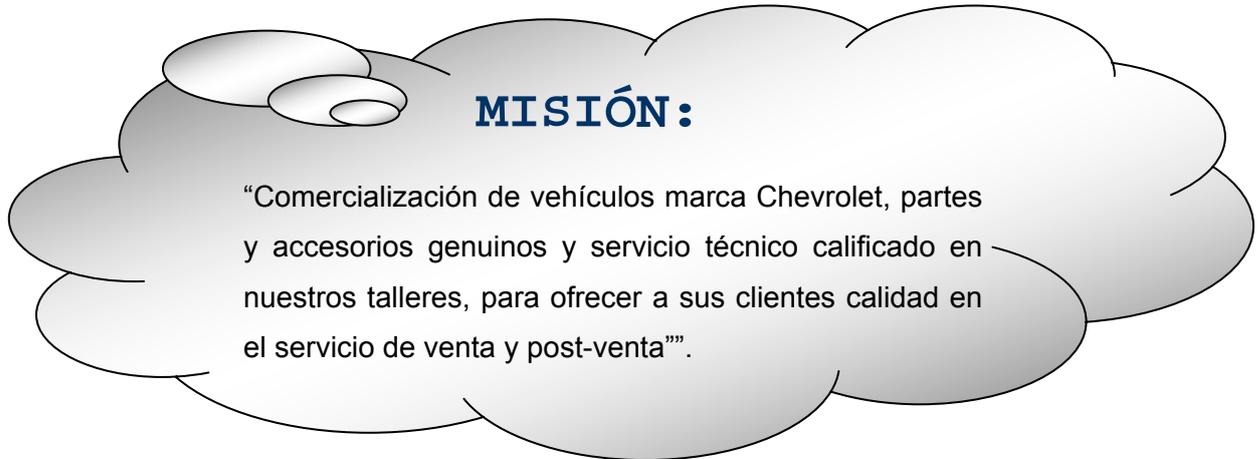
Los elementos para formar la misión de **LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.** son los siguientes:

CUADRO 3.2: ELEMENTOS DE LA MISIÓN

ELEMENTOS	
Naturaleza del Negocio:	Venta de vehículos nuevos y repuestos Chevrolet, y servicio de post venta mantenimiento.
Razón par existir:	Venta de vehículos
Mercado al que Sirve:	Mercado Automotriz
Características generales del servicio:	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Asesoría en la venta de vehículos nuevos ✚ Venta de repuestos genuinos Chevrolet ✚ Servicio de mantenimiento de vehículos
Principios y Valores:	La mejor atención, servicio ágil, profesionalismo, trabajo en Equipo, Honestidad, Transparencia, Compromiso, Lealtad, Seriedad, Rentabilidad

³³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/get/redactamisionuch.htm>

GRAFICO 3.1 MISIÓN DE LAVCA



Fuente: LAVCA

Elaborado por: Autor

MISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS: “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.”

MISIÓN	Ejes estratégicos
Comercialización de vehículos marca Chevrolet, partes y accesorios genuinos y servicio técnico con personal calificado en nuestros talleres, para ofrecer a sus clientes calidad en el servicio de asesoría en la venta y post-venta.	Servicio técnico Personal calificado Calidad Servicio de asesoría Clientes

3.3 VISIÓN:

“La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar”.³⁴

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovisio.htm>

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales: 2

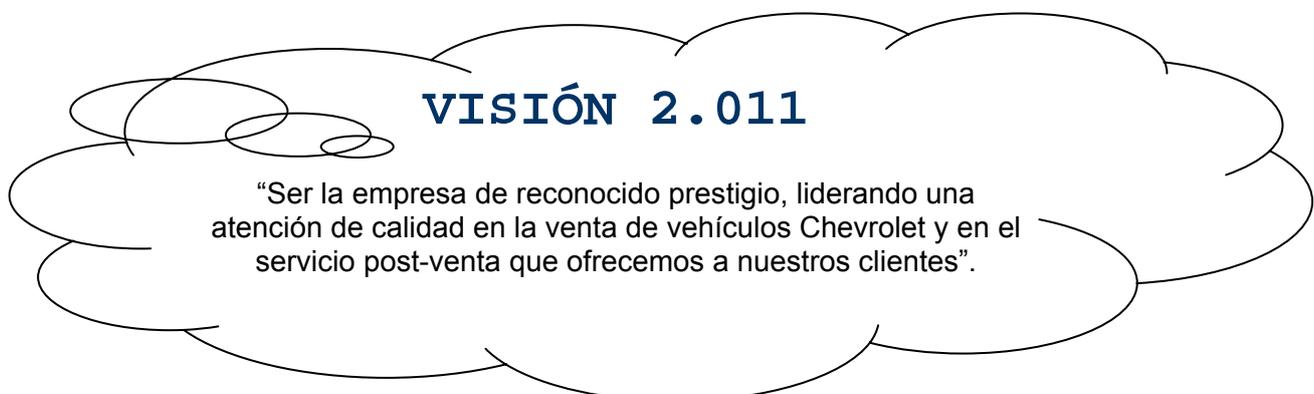
1. Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
2. Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

Los elementos para formar la visión de **LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.** para el año 2012 son los siguientes:

CUADRO 3.1: ELEMENTOS DE LA VISIÓN

ELEMENTOS	
Posición en el Mercado:	Empresa seria de reconocido prestigio.
Cliente:	Personas naturales y jurídicas
Tiempo:	Año 2012
Ámbito del Mercado:	Ciudad de Quito.
Servicios:	Venta de vehículos nuevos y repuestos Chevrolet, y servicio de post venta mantenimiento.
Valores:	Honestidad, Transparencia, Compromiso, Lealtad, Seriedad, Rentabilidad
Principio Organizacional:	Trabajo en equipo

GRAFICO 3.2: VISIÓN DE LAVCA C.A.



Fuente: LAVCA

Elaborado por: Autor

3.4 ESTRATEGIA

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”³⁵

3.4.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.”³⁶

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

CUADRO 3.3: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS ³⁵

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS		Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	DIFERENCIACION		Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
	CONCENTRACION		Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		DESARROLLO DEL MERCADO	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACION HACIA ARRIBA	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		INTEGRACION HACIA ABAJO	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada
		INTEGRACION HORIZONTAL	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	CRECIMIENTO INTEGRADO	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
		DIVERSIFICACION PURA	En un estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LIDER		La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
	DEL RETADOR		Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	DEL SEGUIDOR		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	DEL ESPECIALISTA		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

³⁵ KOONTZ, Harold, WEIRICH Heinz, Administración una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130.

³⁶ MBA Ing. SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”,. 175

3.4.1.1. ESTRATEGIA CRECIMIENTO INTENSIVO MEDIANTE PENETRACION

Dentro de este análisis intervienen las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis del capítulo anterior para desarrollar estrategias que potencialicen a las Oportunidades o que reten a las Amenazas:

CUADRO N.- 3.4

Estrategias enfocadas a Potencializar las OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Prestigio e Imagen de la Marca	Realizar un estudio para incrementar las ventas actuales en los mercados actuales que la empresa ataca.
Desarrollo del Mercado	Implementar un plan para desarrollar las ventas introduciendo los vehículos actuales en nuevos mercados.

Fuente: LAVCA C.A.
Elaborado por: Autor

CUADRO N.- 3.5

Estrategias enfocadas a Potencializar las AMENAZAS

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Servicios adicionales que brinda la competencia	Realizar un estudio para conocer las nuevas necesidades que demandan el mercado y los clientes potenciales en cuestión de los nuevos servicios que se pueden brindar.
Falta de inversión en tecnología y equipos	Realizar un presupuesto para planificar la inversión que se necesita realizar en tecnología y equipos.

Fuente: LAVCA C.A.
Elaborado por: Autor

3.4.1.2 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR Y SUMINISTRO

En este estudio se enfocan las Fortalezas y Debilidades descubiertas en el capítulo anterior para desarrollar las siguientes estrategias:

CUADRO N.- 3.6**Estrategias enfocadas a Potencializar las FORTALEZAS**

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Demanda de clientes por imagen de la marca	Implementar el sistema de gerenciamiento de clientes potenciales y enfocarlo a un mayor seguimiento para captar mas mercado.
Disponibilidad de 3 agencias en Quito	Implementar un plan de mercadeo para aprovechar la ubicación estratégica de cada agencia en la ciudad de Quito y promocionarlas masivamente.
Personal con formación académica y profesional	Desarrollar habilidades y destrezas del personal

Fuente: LAVCA C.A.
Elaborado por: Autor

CUADRO N.- 3.7**Estrategias enfocadas a Potencializar las DEBILIDADES**

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Falta de un Direccionamiento Estratégico	Crear un Direccionamiento Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral.
Centralización en la toma de decisiones	Diseñar un plan de gestión a fin de que las decisiones se las tomen según el nivel gerencial con sus respectivos responsables.
Sobrecarga de trabajo	Evaluar el desempeño del personal.

Fuente: LAVCA C.A.
Elaborado por: Autor

3.4.1.3 NECESIDADES DE LOS STAKEHOLDERS

“Los stakeholders son grupos de individuos u organismos que pueden influir o verse afectado por el negocio. Esto incluye a los accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto”³⁷

³⁷ FRIEND, Graham, Como diseñar un Plan de Negocios, pág. 35

Una vez definidos los STAKEHOLDERS, corresponde conocer cuales son las necesidades de cada uno para diseñar las respectivas estrategias, considerando los resultados del análisis FODA.

CUADRO N.- 3.8

Estrategia enfocada a Clientes

Principales requerimientos de los CLIENTES DE la Empresa	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Calidad	Crear un sistema control para saber la idea que el cliente tiene acerca de la calidad de las viviendas.
Tiempo de Entrega	Implementar un Control de los Procesos de Servicio, mejorando los tiempos.

Fuente: Taller BSC, módulo Diplomado ESPE

Elaborado por: Autor

CUADRO N.- 3.9

Estrategia enfocada a Accionistas

¿Cuáles son los principales requerimientos de los ACCIONISTAS en la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Buena Administración	Desarrollar una Planificación Estratégica mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral.
Rentabilidad	Mejorar la productividad con la reducción de gastos, realizando un plan de control financiero.
Crecimiento	Mejorar las relaciones con el proveedor, y crear nuevos convenios que permitan incrementar las ventas mensualmente.

Fuente: Taller BSC, módulo Diplomado ESPE

Elaborado por: Autor

3.5 PERSPECTIVAS

“Nacen de la Visión, Misión y Valores, captando las necesidades de las partes interesadas y describen como serán satisfechas” ³⁸

³⁸ VOGEL, Mario, Taller “Sensibilización Tablero de Comandos”, pág. 19

CUADRO N.- 3.10
RESUMEN DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

N.-	PERSPECTIVA	AGREGADORES DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Inversión	Realizar un presupuesto para planificar la inversión que se necesita realizar en tecnología y equipos.
		Rentabilidad	Realizar un análisis del promedio actual de ventas y proyectarlo para garantizar una mayor rentabilidad en base a un estudio exhaustivo del negocio y reducir los gastos.
2	CLIENTE	Servicio	Realizar un estudio para conocer las nuevas necesidades que demandan el mercado y los clientes potenciales en cuestión de los nuevos servicios que se pueden brindar.
		Relaciones	Realizar un plan de control para detectar los problemas existentes antes, durante y después de la compra, para así mejorar el servicio y agregar valor al mismo.
3	PROCESO INTERNO	Proceso de toma de decisiones	Diseñar un plan de gestión a fin de que las decisiones se las tomen según el nivel gerencial con sus respectivos responsables.
			Consolidar con mayor fuerza las relaciones con el proveedor y encaminarlas a la excelencia en servicio.
		Gestión Administrativa	Crear un Direccionamiento Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral.
		Mercadeo	Implementar un plan de mercadeo para aprovechar la ubicación estratégica de cada agencia en la ciudad de Quito y promocionarlas masivamente.
		Proceso de Gestión de Clientes	Implementar el sistema gerencial de clientes potenciales y enfocarlo a un mayor seguimiento para captar mas mercado.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano	Realizar un estudio para incrementar las ventas actuales en los mercados actuales que la empresa ataca.
			Desarrollar habilidades y destrezas del personal.
			Realizar capacitaciones periódicas
		Capital de Información	Evaluar el desempeño del personal.
		Cultura Organizacional	Realizar inversión para apoyo tecnológico al talento humano.
			Diseñar un plan de trabajo a fin de que las decisiones se las tomen según el nivel directivo con sus respectivos responsables.
			Afianzar valores y principios de la empresa.

Fuente y Elaboracion: Autor

3.6 OBJETIVOS.- “Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado” ³⁹

3.6.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tenerse en cuenta a todas las áreas que integran a la empresa”. ⁴⁰

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b. Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- c. Medible** o medurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

CUADRO 3.11: OBJETIVOS CORPORATIVOS

Crecimiento	Ganar participación en el mercado de un 25% hasta un 40% hasta el año 2012.
Rentabilidad	Incrementar las utilidades de la empresa en un 18% con relación al año anterior.
Clientes y Mercado	Ofrecer servicio ágil y competitivo, para satisfacer plenamente al mercado que demanda día tras día con mayor fuerza el mejor servicio.

³⁹ www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html

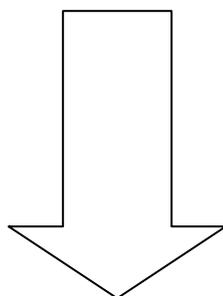
⁴⁰ SERNA, Humberto, “GERENCIA ESTRATÉGICA”, octava edición, 2003, pág. 185

Planificación y Gestión Administrativa	Desarrollar una planificación estratégica basada en el BSC.
Tecnología, Investigación y Desarrollo del Recurso Humano	<p>Lograr que el recurso humano este altamente capacitado e involucrado en todas las actividades de la organización, para que los procesos y la empresa sean más competitivos.</p> <p>Investigar e implementar nuevas tendencias y tecnologías que permitan a la empresa ser más ágil en el proceso de entrega del servicio.</p> <p>Crear una cultura organizacional basada en la calidad y servicio al cliente.</p>

3.5.1 Objetivos Estratégicos

Describen el efecto e impacto que se espera lograr y esta directamente vinculado al logro de los resultados.

“Para determinar los objetivos estratégicos, se utilizará el modelo de perspectivas de Cuadro de Mando Integral, definidas por Kaplan y Norton”⁴¹.



⁴¹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Score Card, Translating Strategy and action, Harvard Business School Press. 1998.

CUADRO 3.12
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

N.-	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	N.-	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	Financiera	Diseñar un plan de control para realizar una optimización de los gastos.	1	Incrementar la rentabilidad
		Realizar un presupuesto para planificar la inversión que se necesita realizar en tecnología y equipos informáticos.	2	
		Realizar un análisis del promedio actual de ventas mensuales y proyectarlo para garantizar un crecimiento de los ingresos anualmente.	3	
2	Cliente	Diseñar una encuesta de satisfacción de clientes que permita conocer realmente la percepción que tienen los clientes al recibir el servicio que la empresa ofrece en la venta.	4	Incrementar la satisfacción del cliente
		Realizar un estudio para conocer las nuevas necesidades que demandan el mercado y los clientes potenciales en cuestión de los nuevos servicios que se pueden brindar.	5	Mejorar las relaciones
3	Proceso Interno	Incrementar el mercado actual de clientes mediante visitas a clientes potenciales.	6	Penetración agresiva a nuevos mercados
		Realizar planes promocionales de acuerdo a las temporadas, aprovechando la ubicación de las 3 agencias de la empresa en la ciudad de Quito.	7	Realizar planes promocionales de financiamiento
		Mejorar el proceso de servicio en calidad y tiempo de entrega.	8	Proporcionar respuesta rápida

N.-	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	N.-	OBJETIVO ESTRATEGICO
4	Aprendizaje y Crecimiento	Aplicar principios y valores en la empresa y difundirlos a todo el talento humano	9	Crear una cultura basada en Calidad y Servicio al Cliente
		Potenciar la toma de decisiones mediante el apoyo de la tecnología y sistemas de gestión	10	Potenciar la toma de decisiones mediante el apoyo tecnológico
		Capacitar continuamente el personal con las nuevas técnicas de venta para así brindar la mejor asesoría en el servicio de comercialización.	11	Desarrollar las competencias del personal

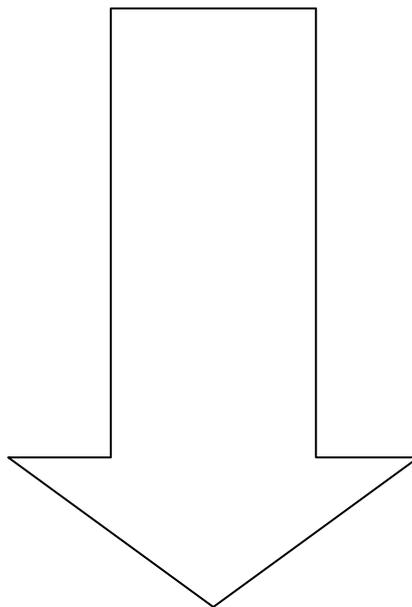
Fuente: LAVCA C. A.

Elaboración: Autor

3.6 MAPA ESTRATEGICO

“Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas elegidas para describir la estrategia” ⁴².

Un Mapa estratégico es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor y la integración del sistema de Valor Organizacional ⁴³.



⁴² NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Mapas Estratégicos”, pág. 85, Gestión 2000, 2004

⁴³ Taller Directrices y BSC, módulo Diplomado Gestión Directiva

GRAFICO N.- 3.13
MAPA ESTRATÉGICO DE “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.”

VISIÓN 2012: “Ser la empresa de reconocido prestigio, liderando una atención de calidad en la venta de vehículos Chevrolet y en el servicio post-venta que ofrecemos a nuestros clientes”.

DIRECCION ESTRATEGICA

Misión: Comercialización de vehículos marca Chevrolet , partes y accesorios genuinos y servicio técnico con personal calificado en nuestros talleres, para ofrecer a sus clientes calidad en el servicio de asesoría en la venta y post-venta.	N-	PERSPECTIVA	IMPULSOR	N.-	OBJETIVO ESTRATEGICO	MAPA CAUSA EFECTO
	1	FINANCIERA	Rentabilidad	1	Realizar inversión en tecnología	
2	Reducir gastos		2	Reducir gastos		
3	Crecimiento de ingresos		3	Incrementar las ventas por línea de vehículo		
2	CLIENTES	Satisfacción del cliente	4	Incrementar la satisfacción del cliente		
5		Relaciones	5	Mejorar las relaciones		
3	PROCESOS INTERNOS	Penetración a nuevos mercados	6	Incrementar el mercado actual con la fuerza de ventas		
7		Imagen Corporativa	7	Realizar planes promocionales de financiamiento		
8		Respuesta Rápida	8	Mejorar el servicio en calidad y tiempo de entrega		
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cultura basada en calidad y servicio al cliente	9	Crear una cultura basada en la calidad y servicio al cliente		
10		Competencias del personal	10	Potenciar la toma de decisiones mediante el apoyo tecnológico		
11			11	Desarrollar las competencias del personal		

Fuente y Elaboración: Autor

GRAFICO N.- 3.3

MAPA ESTRATÉGICO DE “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.”



Fuente y Elaboración: Autor

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO

INTEGRAL

4.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BSC

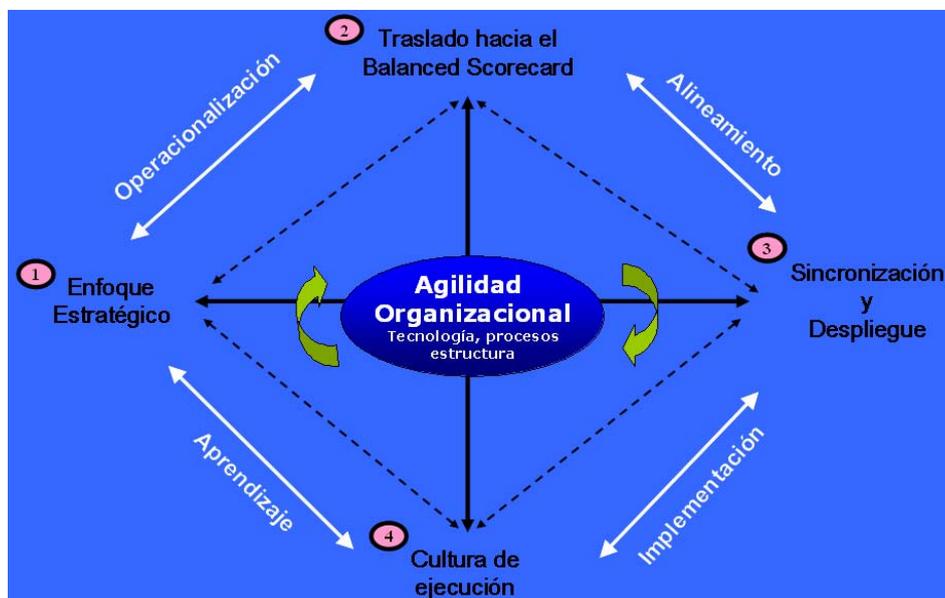
“El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía” ⁴⁴

“El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo”. ¹

“BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto”. ¹

Gráfico N° 4.1

Gestión a través del Cuadro de BSC



Fuente y Elaboración: Taller "Gestión por BSC, Reynoso Alvaro,

⁴⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

4.1. MAPA ESTRATÉGICO ENFOCADO A UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un Cuadro de Mando Integral, para ser implementado correctamente, debe expresarse de la siguiente manera:

- Una Tabla balanceada de objetivos, medidas, metas, iniciativas para comunicar y enfocar.
- Un Mapa de iniciativas o planes de acción enfocados en la estrategia.

4.2. ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Sistema de Medición”.⁴⁵

Indicadores claves de desempeño (KPI)

¿Qué es un KPI?

Un KPI es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

Cuadro Nº 4.1
Indicadores Claves de desempeño

Key	Performance	Indicator
↕	↕	↕
Clave	Desempeño	Indicador
- Fundamental	- Impacto crítico:	- Medidor
- Estratégico	- Rentabilidad	- Meta
- Enfocar el desempeño	- Satisfacción	- Frecuencia
- Garantizar Impacto	- Calidad	- Fuente de captura
	- Productividad	

⁴⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Indicadores de Gestión:

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.”⁴⁶

“Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura”.⁴⁶

Diferencia entre un Indicador y un Kpi

Todo indicador no es un KPI.

El indicador provee datos operacionales
≠
El KPI permite tomar decisiones estratégicas

Características de los KPI's

“Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con Estrategia y Visión.
- Asignación de Responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de Niveles.
- Definición de Metas.
- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información”.⁴⁷

⁴⁶ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

4.2.1. TIPO DE INDICADORES DE GESTION

4.2.1.1. Indicadores de Eficiencia⁴⁸

“Tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc”.

4.2.1.2. Indicadores de Eficacia⁴⁸

“Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos”.

4.2.1.3. Indicadores de Calidad⁴⁸

“Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos”.

4.2.1.4. Indicadores de Cumplimiento⁴⁸

“Tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc”.

⁴⁷REYNOSO, Alvaro, Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, pág. 26.

⁴⁸ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

4.2.1.5. Indicadores de Resultados ⁴⁹

“Miden los resultados finales del proceso. Se centran en el desempeño final de un período de actividad de la compañía, conocidos también como genéricos.”

4.3.1 SISTEMA DE MEDICION

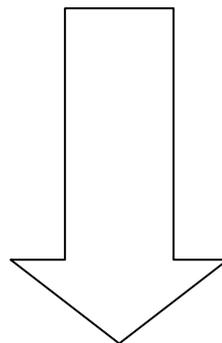
Para la medición de los objetivos estratégicos en el CMI se va a utilizar el sistema de 3 M'S que componen las iniciales de:

- MEDIDAS
- METAS
- MEDIOS o Iniciativas estratégicas

MEDIDAS: Indicadores de gestión

DEFINICION INDICADORES DE GESTION DE LAVCA

A continuación se presentan los indicadores de gestión a utilizar para diseñar el CMI de la empresa, en base a las 4 perspectivas:



⁴⁹ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

PERSPECTIVA	FINANCIERA								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	% de reducción de gastos		Porcentaje de disminución de gastos reales / gastos presupuestados			Mensual	Dpto. Contabilidad		30%
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	25%	20%	15%	12,50%	10%	>20%	≥15%	<12,5%	Contador y Sistemas
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación	
	1. Optimización de gastos administrativos							Dpto. de Contabilidad	
2. Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes							Dpto. de Sistemas		

PERSPECTIVA	FINANCIERA								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base
CRECIMIENTO DE INGRESOS	% ventas de actuales y por línea de vehículo/ % de ventas anteriores		Nivel de ingresos provenientes de las ventas por línea de vehículo			Mensual	Dpto. de Contabilidad		30%
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	27,5%	28%	28,5%	29%	30%	27,5%	28,5%	29,5%	Gerente de Ventas
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación	
	1. Promocionar nuevos planes de financiamiento							Gerente de Ventas	

PERSPECTIVA	CLIENTES								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA ENTREGA DEL MEJOR SERVICIO	Satisfacción de clientes		Niveles de satisfacción del cliente			Trimestral	Encuesta de satisfacción de clientes		4
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	4	4,3	4,7	5	5,5	4	5	6	Gerente de Ventas
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación	
1. Realizar encuestas de satisfacción de clientes							Gerente de Ventas		
2. Creación e implementación del los procesos de mejoramiento en la preventa y post venta							Gerente de Ventas y Post Venta		

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base
PENETRACIÓN AGRESIVA A NUEVOS MERCADOS	Cantidad de clientes visitados por vendedor		Clientes que se visitan por vendedor/Numero de clientes programados			Mensual	Dpto. de Ventas		160
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	220	250	275	280	300	<220	<275	>300	Gerente de Ventas
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación	
1. Realizar un plan de expansión para atacar nuevos mercados a nivel regional							Gerente de Ventas		
2. Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos									
3. Realizar investigación y desarrollo para innovación en el servicio									

PERSPECTIVA	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base
CREAR UNA CULTURA BASADA EN CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE	Número de eventos orientados al fortalecimiento de principios y valores	X= 0, 1, 2, . . . , N orientados al liderazgo compromiso y al cultivo de valores				Mensual	Dpto. Administrativo y Ventas		3
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	3	3	4	4	4	< a la meta	= a la meta	>= a la meta	Gerente General
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación	
	1. Realizar un plan de difusión e integración para consolidar la cultura organizacional							Gerente General	
2. Sistemas de información para mejorar la toma de decisiones							Dpto. de Sistemas		
3. Programa de capacitación personal de ventas							Gerente General		

4.2.2. METAS

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

Al establecer metas a través del modelo del Cuadro de Mando Integral, una organización consigue:

- Que la mayor parte de departamentos o individuos focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.
- Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Criterios para la definición de Metas

Las metas son asignadas por cada empresa según su cultura, historia y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

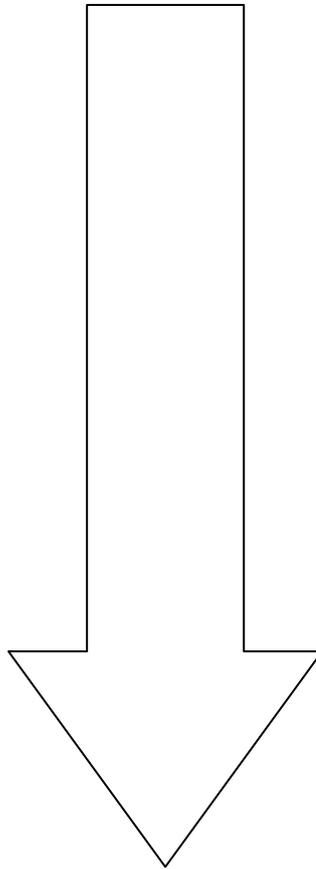
- *Establecer una sola meta por indicador.*
- *Asegurarse que las metas sean cuantificables.*
- *Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.*
- *Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.*

4.2.3. MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta

determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”⁵⁰.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral con las Medidas, Metas y Medios respectivos de la empresa y sus iniciativas estratégicas a implementarlas:



⁵⁰ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

CUADRO N° 4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE “LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS							
Perpectiva	Estrategia de valor	Objetiva Estratégica	KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel	Me. Día 2,888	Me. Día 2,885	Me. Día 2,818	Me. Día 2,811	Me. Día 2,812	Variaciones			Iniciativa Estratégica	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recurso Financiero
Financiera	Incrementar la Rentabilidad	Mejorar la optimización de gastos	X de reducción de gastos	Percepción de disminución de gastos reales / gastos presupuestados	Mensual	Dpto. de Contabilidad	80%	25X	28X	15X	12.50X	18X	>20X	<15X	<12.5X	Optimización de gastos administrativos	Contabilidad	01/01/2010	01/01/2011	1,500.00
		Realizar inversiones en tecnología informática	X de inversión en tecnología informática	Percepción de inversión en tecnología informática	Anual	Dpto. de Sistemas	15%	18X	15X	28X	25X	38X	<18X	>28X	>27.5X	Adquisición de nuevo paquete con nueva tecnología en software de gestión de clientes	Sirtomar	20/08/2008	01/01/2009	2,000.00
		Incrementar los ventas por línea de crédito	X de ventas de crédito y por línea de crédito / X de ventas anteriores	Nivel de ingresos presupuestados de las ventas por línea de crédito	Mensual	Dpto. de Contabilidad	80%	27.5X	28X	28.5X	29X	38X	27.5X	28.5X	29.5X	Promocionar nuevo plan de financiamiento	Gerente de Ventas, Gerente General	01/01/2009	01/01/2010	500.00
Clientes	Incrementar la satisfacción de clientes	Incrementar la satisfacción del cliente a través de la entrega del mejor servicio	Satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Trimestral	Encuestas de satisfacción	4	4	4.3	4.7	5	5.1	4	5	5	Realizar encuestas de satisfacción de clientes	Gerente de Ventas	20/08/2008	01/01/2009	1,500.00
		Reducir el número de quejas por quejas	Número de problemas solucionados antes de 30 días de la compra	Examen de quejas que refleja el nivel de productividad del servicio personal y quejas	Mensual	Registros de quejas y quejas	8	2	4	5	8	8	<2	<4	>5	Creación de un grupo de mejoramiento de la personal que atiende	Gerente de Ventas y Part. Venta	01/01/2009	01/01/2010	300.00
Procesos Internos	Mejorar la imagen corporativa	Incrementar el mercado actual de clientes mediante visitas a clientes potenciales	Cantidad de clientes visitados por vendedor	Clientes que se visitan por vendedor / Número de clientes programados	Mensual	Dpto. de Ventas	15%	228	258	275	288	388	<228	<275	>388	Realizar plan de expansión para nuevos mercados a nivel regional	Gerente de Ventas	01/01/2009	01/01/2010	1,500.00
		Realizar planes promocionales de acuerdo a las temporadas	X promoción y publicidad en tiempo que dedica la empresa	Medidas de promoción del negocio de la empresa	Trimestral	Dpto. de Ventas	15%	2	4	5	8	8	<2	<4	>5	Desarrollar cadena de valor y mapa de procesos	Gerente de Ventas	20/08/2008	01/01/2009	400.00
		Preparar el personal en calidad y tiempo de entrega	X de eficiencia que se aplica en los procesos en calidad y tiempo	Nivel de eficiencia aplicada en los procesos actuales / eficiencia en los procesos programados	Mensual	Dpto. de Ventas	80%	92X	94X	95X	98X	95X	98X	95X	95X	95X	Realizar investigación y desarrollo para innovación	Gerente de Ventas	01/01/2009	01/01/2010
Crecimiento y Aprendizaje	Incrementar la calidad de atención al cliente	Aplicar principios y valores en la empresa y difundirlos a todo el personal	Número de canales orientados al fortalecimiento de principios y valores	X=1, 2, 3, ..., N orientados al liderazgo empresarial y al servicio al cliente	Mensual	Dpto. Administrativo y Ventas	3	3	3	4	4	<3 a meta	>3 a meta	>3 a meta	Realizar un plan de difusión e integración para canalizar la cultura org.	Gerente General	01/01/2009	01/01/2010	1,200.00	
		Implementar la línea de desarrollo mediante el apoyo tecnológico	Número de programas de actualización y capacitación	Establecer el nivel de actualización en la empresa tecnológica	Mensual	Dpto. de Sistemas	8	1	4	5	8	18	<1	<5	>18	Sirtomar de información para mejorar la toma de decisiones	Dpto. de Sirtomar	01/01/2009	01/01/2010	2,000.00
		Desarrollar las competencias del personal	Número promedio de horas acumuladas de capacitación por persona	Promedio = capacitación anual recibida por persona / Número total del personal	Mensual	Dpto. Administrativo	15 horas de Capacitación	18	18	24	25	38	<38 del número requerido	>38 del número requerido	>38 del número requerido	Programa de capacitación por área de ventas	Gerente General	01/01/2009	01/01/2010	3,000.00

Fuente y Elaboración: Autor

CAPITULO V

DETERMINACION DE

PROYECTOS

5. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Para lograr la implementación exitosa el Cuadro de Mando Integral, desarrollado en el capítulo IV, es primordial que se realicen los proyectos estratégicos más prioritarios; éstos serán basados en iniciativas estratégicas (medios) y necesidades más urgentes que la empresa requiere atenderlas.

5.1. PRIORIZACION DE LAS INICIATIVAS

Luego de tener la creación del mapa estratégico y la asignación de iniciativas a los objetivos, se procede a clasificar el impacto que cada iniciativa tiene sobre los objetivos de la estrategia. Esta clasificación se utiliza para priorizar las iniciativas a la hora de ser ejecutadas.

La priorización de iniciativas es un proceso mediante el cual se obtiene como resultado el orden en que se deberán realizar las iniciativas para el cumplimiento de la estrategia.

Las iniciativas o medios, se priorizan, midiendo el impacto que tendrá la iniciativa en cada uno de los objetivos estratégicos. La clasificación está entre 0 a 9, en donde 1 corresponde a un impacto bajo y 9 corresponde a un impacto alto.

Luego se realiza la sumatoria de los valores asignados y aquellos que tengan puntajes más altos, son las iniciativas a realizar en un corto plazo.

Los objetivos estratégicos deben ser balanceados, asignándoles pesos ponderados, de acuerdo si se desea dar mayor importancia en su ejecución

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA, presenta su matriz de priorización de las iniciativas, como se muestra a continuación:

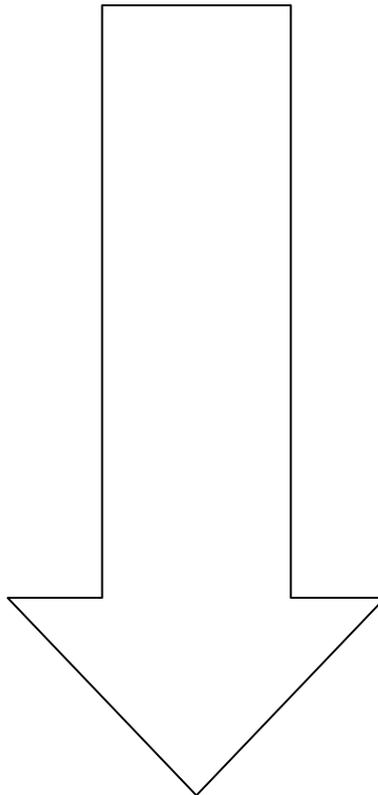


Tabla 5.1 Matriz de Priorización de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA

Impacto de la iniciativa	Nivel de Impacto
Alto	9
Moderado	5
Débil	3
Bajo	1

	Optimización de gastos administrativos	Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes	Promocionar nuevos planes de financiamiento	Encuestas de satisfacción de clientes	Creación de valor agregado para mejoramiento en la preventa y post venta	Realizar un plan de expansión para atacar nuevos mercados a nivel regional	Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos	Realizar investigación y desarrollo para innovación en e servicio	Realizar un plan de difusión e integración para consolidar la cultura organizacional	Sistemas de información para mejorar la toma de decisiones	Programa de capacitación personal de ventas			
PERSPECTIVA	No.	OBJETIVO	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
FINANCIERA	11	Mejorar la optimización de gastos	7	9	3	3				5		5	3	1
	10	Realizar inversión en tecnología informática	8	3	9					5	5	3	9	3
	9	Incrementar las ventas por línea de vehículo	9	5	3	9	9	5	9	5	5	3	3	3
CLIENTES	8	Incrementar la satisfacción de clientes	9		3	9	9	9	9	9	9	9	5	5
	7	Brindar valor agregado en el servicio pre y postventa	9		3	9	5	9	9	9	9	9	5	5
PROCESOS INTERNOS	6	Penetración agresiva a nuevos mercados	6	5		9	9	5	9	5	1			3
	5	Mejorar la imagen corporativa	7	5	3	5	9	5	3	5	5			5
	4	Definir procesos innovadores en el servicio	5	3	5	9	9	9	3	9	9		3	9
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	Crear una cultura basada en Calidad y Servicio al Cliente	7	5	9		9	5			5	9	3	9
	2	Potenciar la toma de decisiones mediante el apoyo tecnológico	7	5	9		3	3	3	5	3	3	9	5
	1	Capacitar continuamente el personal	8	5	9		3	5	5	5	1	9	5	9
Impacto Estratégico Total				322	418	398	477	413	394	467	397	404	349	416
Prioridad				11	3	7	1	5	9	2	8	6	10	4

Fuente y Elaboración: Autor

Realizada la matriz de priorización se procede a enlistar en orden de impacto las iniciativas. El tiempo estimado de implementación, estará de acuerdo a lo siguiente:

Plazo	Años
Corto	2008
Mediano	2009 – 2010
Largo	2011

Tabla 5. 2 Resumen Iniciativas Estratégicas

No.	Iniciativa	Puntos	Orden	Plazo
4	Encuestas de satisfacción de clientes	477	1	corto
7	Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos	467	2	corto
2	Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes	418	3	corto
11	Programa de capacitación personal de ventas	416	4	corto
5	Creación de valor agregado para mejoramiento en la preventa y post venta	413	5	mediano
9	Realizar un plan de difusión e integración para consolidar la cultura organizacional	404	6	mediano
3	Promocionar nuevos planes de financiamiento	398	7	mediano
8	Realizar investigación y desarrollo para innovación en el servicio	397	8	mediano
6	Realizar un plan de expansión para atacar nuevos mercados a nivel regional	394	9	mediano
10	Sistemas de información para mejorar la toma de decisiones	349	10	mediano
1	Optimización de gastos administrativos	322	11	largo

Fuente y Elaboración: Autor

5.2 ELABORACION Y PROGRAMACION DE PERFILES

Las iniciativas o proyectos prioritarios que salieron como resultado de la matriz de priorización detalladas anteriormente, a continuación se procede a desplegarlas tanto en actividades a realizar junto con un cronograma respectivo:

PROYECTO 1

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Encuestas de satisfaccion de clientes											Proyecto 1					
OBJETIVO	Obtener informacion real y a tiempo de la percepcion del cliente de la calidad del servicio para mantener los estándares optimos de calidad																
AREA	Ventas																
LIDER	Eugenia de Recalde																
PLAZO	Corto																
ALCANCE	Todos los clientes																
CRONOGRAMA																	
No.	Actividad	Ago-08					Sep-08				Oct-08					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Estudio de las necesidades de calidad de servicio de los clientes																\$ 0,00
2	Definición de la muestra																\$ 0,00
3	Definición de preguntas abiertas o cerradas																\$ 0,00
4	Definición del cuestionario																\$ 0,00
5	Aplicación de la encuesta																\$ 1.500,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 1.500,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 1.500,00

PROYECTO 2

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos											Proyecto 2					
OBJETIVO	Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestion empresarial																
AREA	Ventas																
LIDER	Eugenia de Recalde																
PLAZO	Corto																
ALCANCE	Todos los clientes																
CRONOGRAMA																	
No.	Actividad	Ago-08					Sep-08				Oct-08					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Determinacion del objeto de la empresa																\$ 0,00
2	Elaboracion de la cadena de valor																\$ 200,00
3	Diseño del mapa de procesos																\$ 200,00
4	Aprobacion de la cadena de valor y mapa de procesos																\$ 0,00
																	\$ 0,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 400,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 400,00

PROYECTO 3

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																
NOMBRE	Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestion de clientes										Proyecto 3					
OBJETIVO	Brindar actualizacion tecnologica en paquetes de software al personal para mejorar su gestion y desempeño															
AREA	Sistemas															
LIDER	Luis Felipe Borja															
PLAZO	Corto															
ALCANCE	Sistemas															
CRONOGRAMA																
Ho.	Actividad	Ago-08					Sep-08				Oct-08					Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	
1	Definición de necesidades de nuevos paquetes de software															\$ 0,00
2	Examinar el presupuesto															\$ 0,00
3	Cotizar paquetes de software															\$ 0,00
4	Examinar costos, formas y facilidades de pago, garantía del software de cada proveedor															\$ 0,00
5	Compra efectiva del paquete de software															\$ 2.000,00
																\$ 0,00
	SUBTOTAL															\$ 2.000,00
	TOTAL RECURSOS															\$ 2.000,00

PROYECTO 4

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Programa de capacitación personal de ventas											Proyecto 4					
OBJETIVO	Realizar capacitación para la fuerza de ventas para dar a conocer las nuevas técnicas de ventas y políticas de General Motors																
AREA	Ventas																
LIDER	GM Difference																
PLAZO	Corto																
ALCANCE	Todos los clientes																
CRONOGRAMA																	
Hn.	Actividad	Feb-09					Mar-09				Abr-09					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Análisis de la Situación actual de la Empresa																\$ 0,00
2	Definición de las necesidades de capacitación del personal de LAVCA																\$ 0,00
3	Definición de los tipos de capacitación.																\$ 0,00
4	Capacitación Externa:																\$ 0,00
5	4.1. Investigación de Instituciones externas.																\$ 3.000,00
6	4.2. Análisis de las Instituciones tanto su localidad, costo y tiempo.																\$ 0,00
SUBTOTAL																\$ 3.000,00	
TOTAL RECURSOS																\$ 3.000,00	

PROYECTO 5

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																
NOMBRE	Creación de valor agregado para mejoramiento en la preventa y post venta												Proyecto 5			
OBJETIVO	Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestion empresarial en el servicio venta y post venta															
AREA	Ventas															
LIDER	Eugenia de Recalde															
PLAZO	Mediano															
ALCANCE	Todos los clientes															
CRONOGRAMA																
No.	Actividad	Ago-09					Sep-09				Oct-09					Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	
1	Investigar el tipo de servicio que el cliente desea															\$ 0,00
2	Investigar las necesidades prioritarias que tiene el cliente															\$ 0,00
3	Plantear distintas formas de pago															\$ 0,00
4	Dar a conocer el tiempo de entrega del servicio															\$ 0,00
5	Servicio de Post venta diariamente															\$ 0,00
																\$ 0,00
	SUBTOTAL															\$ 800,00
	TOTAL RECURSOS															\$ 800,00

PROYECTO 6

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Realizar un plan de difusión e integración para consolidar la cultura organizacional											Proyecto 6					
OBJETIVO	Brindar al talento humano las herramientas necesarias para mejorar el ambiente de trabajo y realizar integracion conjunta																
AREA	GM Difference																
LIDER	Fernanda Perez																
PLAZO	Mediano																
ALCANCE	Todos los involucrados																
CRONOGRAMA																	
Ilo.	Actividad	Ago-09					Sep-09				Oct-09					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Determinar las necesidades de la Empresa																\$ 0,00
2	Determinar el lugar para la integracion																\$ 0,00
3	Determinar el Programa de actividades a realizar																\$ 0,00
4	Determinar el Presupuesto																\$ 0,00
5	Ejecutar el Programa de Actividades de integracion																\$ 1.200,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 1.200,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 1.200,00

PROYECTO 7

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Promocionar nuevos planes de financiamiento											Proyecto 7					
OBJETIVO	Realizar un plan de promocion y publicidad de los planes de financiamiento mas flexibles que las entidades financieras brindan.																
AREA	Ventas																
LIDER	Eugenia de Recalde																
PLAZO	Mediano																
ALCANCE	Todos los clientes																
CRONOGRAMA																	
No.	Actividad	Ago-09					Sep-09				Oct-09					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Análisis del Diagnostico de la Situación Actual																\$ 0,00
2	Determinar las necesidades de financiamiento que tienen los clientes																\$ 0,00
3	Investigar el tipo de financiamiento mas flexible																\$ 0,00
4	Investigar el beneficio que brinda el plan mas flexible																\$ 0,00
5	Realizar convenios con bancos que brindan promociones																\$ 500,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 500,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 500,00

PROYECTO 8

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Realizar investigación y desarrollo para innovación en el servicio											Proyecto 8					
OBJETIVO	Mejorar la innovación realizando una investigación de las necesidades que tiene la empresa para mejorar el servicio.																
AREA	Ventas																
LIDER	Eugenia de Recalde																
PLAZO	Mediano																
ALCANCE	Todos los clientes																
CRONOGRAMA																	
Hno.	Actividad	Ago-09					Sep-09				Oct-09					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Determinación del objeto de la empresa																\$ 0,00
2	Elaboración del plan de investigación y desarrollo para innovación del servicio																\$ 1.200,00
3	Aprobación del plan de investigación y desarrollo																\$ 0,00
																	\$ 0,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 1.200,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 1.200,00

PROYECTO 9

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																
NOMBRE	Realizar un plan de expansion para atacar nuevos mercados a nivel regional												Proyecto 9			
OBJETIVO	Buscar nuevos mercados a nivel regional para incrementar las ventas y obtener mas negocios															
AREA	Ventas															
LIDER	Eugenia de Recalde															
PLAZO	Mediano															
ALCANCE	Fuerza de ventas															
CRONOGRAMA																
Ilo.	Actividad	Ago-10					Sep-10				Oct-10					Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	
1	Realizar un plan de seguimiento y visitas para las regiones lejanas al mercado actual de la empresa															\$ 0,00
2	Examinar el presupuesto															\$ 0,00
3	Diseñar un plan de ruta para que la fuerza de ventas visite los nuevos mercados															\$ 0,00
4	Aprobacion del plan de expansion															\$ 0,00
5	Visitas a nuevos mercados a nivel regional															\$ 1.500,00
SUBTOTAL																\$ 1.500,00
TOTAL RECURSOS																\$ 1.500,00

PROYECTO 10

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																	
NOMBRE	Sistemas de información para mejorar la toma de decisiones											Proyecto 10					
OBJETIVO	Invertir en nuevos sistemas de información para mejorar la toma de decisiones																
AREA	Sistemas																
LIDER	Luis Felipe Borja																
PLAZO	Mediano																
ALCANCE	Todos los involucrados																
CRONOGRAMA																	
No.	Actividad	Ago-10					Sep-10				Oct-10					Recursos	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem		
1	Estudio de las necesidades tecnológicas que la empresa requiere atender																\$ 0,00
2	Presupuestar la inversión que se realizara para la adquisición de nuevos sistemas de información																\$ 0,00
3	Determinar los sistemas de información mas aptos para invertir																\$ 0,00
4	Evaluar las formas de pago y garante que ofrecen los nuevos sistemas de información																\$ 0,00
5	Aprobación de la inversión en sistemas de información																\$ 2.000,00
																	\$ 0,00
	SUBTOTAL																\$ 2.000,00
	TOTAL RECURSOS																\$ 2.000,00

PROYECTO 11

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.																
NOMBRE	Optimización de gastos administrativos											Proyecto 11				
OBJETIVO	Mejorar la optimizacion de ventas con una planificacion financiera															
AREA	Contabilidad															
LIDER	Alexandra Aguilar															
PLAZO	Largo															
ALCANCE	Area Financiera															
CRONOGRAMA																
No.	Actividad	Ago-11					Sep-11				Oct-11					Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	
1	Elaborar el plan para optimizar los gastos administrativos excesivos que existen															\$ 0,00
2	Determinar las razones que existen para que los gastos administrativos sean altos															\$ 400,00
3	Diseño del plan a aplicar para optimizar los gastos administrativos															\$ 300,00
4	Aprobacion del plan de optimizacion de gastos administrativos															\$ 0,00
																\$ 0,00
																\$ 0,00
	SUBTOTAL															\$ 700,00
	TOTAL RECURSOS															\$ 700,00

5.3 DESARROLLO DE PROYECTOS

Los proyectos ya determinados tienen un plazo de implementación de corto, mediano y largo plazos, y se los cumplirán mediante los objetivos propuestos de LAVCA, de esta manera se podrán alcanzar las metas de los indicadores establecidos para la CIA.

A continuación se procederá a desarrollar los tres proyectos de corto plazo que fueron considerados de mayor prioridad para que LAVCA los implemente y así mejorar su aprovechamiento, que son:

- Encuestas de satisfacción de clientes
- Desarrollo de la cadena de valor y mapa de procesos.
- Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes.

5.3.1 PROYECTO 1

[Encuestas de satisfacción de clientes](#)

5.3.1.1 OBJETIVO

Obtener información real y a tiempo de la percepción del cliente de la calidad del servicio para mantener los estándares óptimos de calidad.

5.3.1.2 ALCANCE

Este proyecto está dedicado para obtener una retroalimentación oportuna de las necesidades de los clientes en relación al servicio ofrecido.

5.3.1.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

La encuesta es uno de los métodos utilizados para la recolección de datos de diversas índoles.

Las encuestas de satisfacción al cliente, se realizan con la finalidad de capturar una evaluación y correspondiente calificación favorable o desfavorable por parte del cliente hacia un producto o servicio indicado. Estos datos permiten al encuestador o empresa, tomar acciones correctivas dado el caso de inconformidad por parte del cliente o mejorar el producto o servicio, dado el caso de conformidad expresada por el cliente.

5.3.1.4 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. es una empresa que comercializa vehículos nuevos de la marca Chevrolet, La empresa ofrece la venta de sus vehículos a clientes con capacidad de pago especialmente en el mercado automotriz de la ciudad de Quito y en todo el Ecuador. Por esta razón, LAVCA cuenta una gran demanda de clientes en el servicio de comercialización y venta de vehículos en sus distintos modelos, los cuales merecen la mejor atención y rapidez en el servicio con el principal propósito de retenerlos. Es por esto, que la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente, permitirá mantener una actualización constante entre el cliente y la empresa, obteniendo información segura y confiable, que refleje la satisfacción o inconformidad del cliente hacia nuestro servicio.

2. DEFINICION DE LA MUESTRA

El muestreo es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población o del universo a investigar. Para realizar el muestreo existen algunas metodologías para escoger.

Para el caso de LAVCA, la muestra la constituye el universo comprendido por 160 clientes promedio que compran un vehículo mensualmente, los mismos que son seleccionados aleatoriamente. A medida que el área de ventas trabaje en las estrategias planteadas anteriormente, incrementará sus clientes, para lo cual, LAVCA ya puede aplicar el método aleatorio de muestreo en el cual se asigna un número a cada cliente y se selecciona la muestra a través de una tabla de números aleatorios.

3. DEFINICION PREGUNTAS ABIERTAS O CERRADAS

Las preguntas abiertas son aquellas en que el encuestado tiene la opción de dar cualquier respuesta; son útiles cuando se quiere obtener criterios reveladores, pero requieren de gran disposición de tiempo y aumentan el costo de la encuesta. Las preguntas cerradas son aquellas que solo permiten una respuesta, son fáciles de agrupar y suponen un gran ahorro de tiempo.

Para el caso de LAVCA, se ha combinado preguntas abiertas y cerradas, para que la información que el cliente proporcione sea lo más completa posible.

Para la tabulación de las respuestas se utilizará los siguientes rangos y códigos para cada una de las preguntas planteadas:

Respuesta	Peso
Si	5
No	4

4. DEFINICION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario que se elaboró para LAVCA es el siguiente:

Tabla 5. 3 Cuestionario de Satisfacción del Cliente de LAVCA (ver Anexo 1.1)

		ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES	
Latinoamericana de Vehículos C.A. está interesada en otorgar una mejor atención y servicio a sus clientes, solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario a fin de conocer sus inquietudes y mejorar nuestra atención.		☺ SI	☹ NO
BIENVENIDA			
1	Fue usted recibido en el Concesionario de forma rápida y cortés?		
DISPONIBILIDAD EN LA ATENCION			
2	Estuvo usted satisfecho con la explicación del asesor de ventas respecto al proceso de ventas del concesionario?		
3	Estuvo usted satisfecho con el tiempo que le dedicó el asesor de ventas que le atendió para comprender sus necesidades?		
REQUISITOS PARA MEJORAR LA ASESORIA DE VENTAS			
4	Cuáles considera que son los 3 requisitos con mayor prioridad que debe tener el servicio de asesoría de ventas para la compra de su vehículo? <i>Priorice 3 requisitos en orden 1,2 y 3</i>		
	<input type="checkbox"/> Opciones de financiamiento <input type="checkbox"/> Disponibilidad de modelos de vehículos a exhibir <input type="checkbox"/> Descuentos especiales		
	<input type="checkbox"/> Rapidez en la atención y asesoría <input type="checkbox"/> Espacio físico adecuado <input type="checkbox"/> Planes y promociones por temporadas		
EVALUACIÓN DE NEGOCIACIÓN			
5	Estuvo satisfecho con su asesor de ventas en el proceso de evaluación y de negociación del vehículo?		
ENTREGA DE NUEVO VEHICULO			
6	En el momento de la entrega de su nuevo vehículo, cree usted que la experiencia de entrega fue positiva?		
7	Se le entregó un paquete con información de los beneficios de GM, beneficios del concesionario y números de teléfono para contacto en caso de que lo necesite del concesionario?		
Sugerencias:			
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Fecha:			F. Gerente Ventas
Muchas gracias por su tiempo y colaboración			

5. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para la aplicación de la encuesta se utilizará el método aleatorio de muestreo en el cual se asigna un número a cada cliente y se selecciona la muestra a través de una tabla de números aleatorios.

Básicamente el proceso de este método será simple. El encuestador o la persona que se encarga de entregar el vehículo vendido, deberá aplicar la encuesta después de que el cliente o encuestado reciba su vehículo. Cuando el cliente termine de rellenarla, entregará la encuesta llena para que el encuestador pueda tabularla y alimentar los registros de cada cliente. Para este efecto, el encuestador deberá dar la indicación de una fecha tope para que la empresa reciba la encuesta llena y hasta cierto punto presionar para que sea entregada dentro de este plazo.

6. TABULACION DE LA ENCUESTA

Para la tabulación de la encuesta se utilizará el programa Excel para conocer el número de clientes satisfechos con el servicio que la empresa ofrece actualmente y que servicio adicional sugieren para proporcionar a la empresa nuevas ventajas competitivas.

5.3.2 PROYECTO 1

Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos

5.3.2.1 OBJETIVO

Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.

5.3.2.2 ALCANCE

Este proyecto está dedicado para mejorar el desarrollo de cada actividad laboral, al estar plenamente identificada dentro de la cadena de valor y los procesos correspondientes, para todas las áreas operativas de la empresa.

5.3.2.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

La gestión por procesos puede ser una buena alternativa a aquellos sistemas de gestión que resulten poco eficientes, basados en esquemas tradicionales de organización por funciones. Estos sistemas están orientados al mantenimiento del orden y el control interno de la empresa, donde los departamentos aparecen separados y ordenados jerárquicamente y la mayor parte de la comunicación se realiza de modo vertical, existiendo numerosos responsables parciales del servicio que se entrega al cliente.

El cliente no valora por separado las partes de las que se compone el proceso del servicio que utiliza. La percepción de la calidad se realiza de una forma holística valorando el servicio que ofrece la empresa en su conjunto y si detecta algún fallo en la cadena de valor, no le importará de quien sea la responsabilidad sino que el servicio se desarrolle según lo establecido.

Por esta razón la administración por procesos, es importante ya que a parte de los cumplimientos de las necesidades y expectativas del cliente, busca la calidad.

5.3.2.4 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. DETERMINACION DEL OBJETO DE LA EMPRESA

LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C. A. se creó para ofrecer el mejor servicio en la comercialización de vehículos nuevos de la marca Chevrolet. Por esta razón, es necesario que LAVCA trabaje bajo procesos definidos, buscando la calidad esperada.

2. ELABORACION DE LA CADENA DE VALOR

Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

La cadena de valor se basa en actividades, cada actividad de valor emplea insumos, recursos humanos, algún tipo de tecnología para desempeñar su función.

Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes tipos:

- Actividades primarias
- Actividades secundarias o de apoyo

Actividades primarias

Las actividades primarias son las implicadas en la entrega del servicio al comprador y la asistencia posterior a la venta o lo que se llama servicio post venta.

Actividades secundarias

Las actividades secundarias dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

Con relación a lo expuesto anteriormente se procede a definir las actividades primarias, secundarias y el gráfico de la cadena de valor para LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C. A.

Actividades Primarias:**Logística interna**

En esta etapa se encuentra la recepción de los nuevos vehículos de la marca Chevrolet que son despachados bajo los pedidos que la Gerencia General de LAVCA realiza mensualmente a la planta General Motors Ómnibus BB, posteriormente se realiza el almacenamiento de los vehículos y control de inventario de vehículos necesarios que cubrirán la demanda de los mismos.

Logística externa

Aquí se encuentra las actividades relacionadas con el manejo de inventario y distribución de las unidades de vehículos Chevrolet demandadas para la agencia matriz y sucursales.

Comercialización - venta

En esta etapa se encuentran todas las actividades que el personal de ventas realiza para vender los vehículos nuevos Chevrolet que LAVCA comercializa, actividades según las políticas que General Motors exige y su responsable GMDi (GM Difference) que son: bienvenida, entrevista consultiva, presentación selectiva, prueba de manejo, y acuerdos de compra.

Servicio de mantenimiento y post venta

En esta etapa se encuentran las actividades relacionadas con el servicio de mantenimiento de vehículo y venta de repuestos y accesorios genuinos, que ofrece la empresa al cliente después de la venta, denominado también el servicio post-venta.

Actividades Secundarias de Apoyo:

Suministros e insumos

En esta etapa se encuentran las actividades relacionadas con la compra de materiales indirectos relacionados con el resto del funcionamiento de las áreas administrativas, así como la adquisición de repuestos genuinos Chevrolet de la plana de General Motors Ómnibus BB.

Gestión de Talento Humano

En esta etapa se incluyen actividades como selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo el personal que labora en LAVCA.

Gestión Financiera

En esta etapa se incluyen todas las actividades relacionadas con el registro y contabilización de todas las transacciones que la empresa incurre, tanto en tema relacionados con costos así como en contabilidad general.

Mercadeo e Investigación y Desarrollo

En esta etapa se encuentran las actividades a realizar como investigación de mercados, investigación de nuevos tipos de servicio y comercialización.

Gestión Administrativa e Infraestructura

Dentro de esta etapa se encuentra la administración de las instalaciones en general que incluye a la agencia matriz de LAVCA y sus 2 agencias ubicadas en el norte y sur de la ciudad de Quito, control de las normativas gubernamentales y demás actividades administrativas que están relacionadas con el desarrollo del negocio.

Sistemas.-

En esta etapa se encuentran todas las actividades que se realizan para mantener y actualizar computadores, programas o software y demás herramientas utilizadas en el desarrollo normal de las labores administrativas.

Detalladas las actividades de primarias y de apoyo se procede a graficar la cadena de valor:

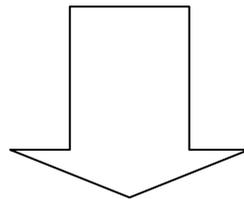
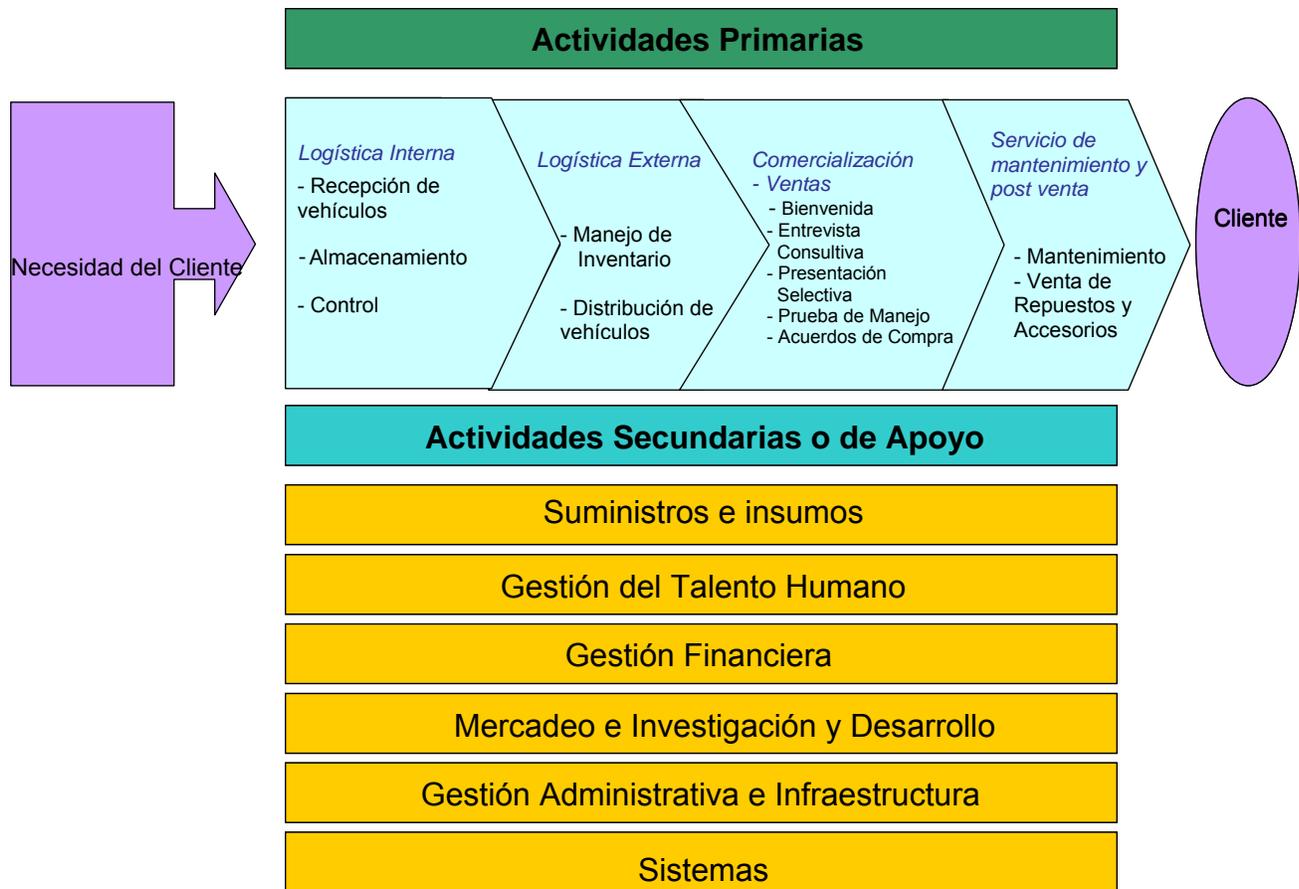


Gráfico 5. 1 Cadena de Valor de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.



Fuente: LAVCA C.A. Elaborado por: Autor

3. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS

Antes de elaborar los procesos, es necesario definir lo que es un proceso:

Un proceso es el conjunto de pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Un proceso es un ámbito de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas,

las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso.⁴

Los pasos que se siguen para la elaboración de procesos son los siguientes:

- a) Identificación de procesos estratégicos
- b) Identificación de procesos fundamentales o claves
- c) Identificación de procesos de soporte
- d) Elaboración del mapa de procesos

a. Identificación de procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes. Los procesos estratégicos de LAVCA serían: la Gestión Estratégica, Manuales de Control, Reglamentación y Políticas.

b. Identificación de procesos fundamentales o claves

Los procesos fundamentales o claves tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad en el servicio. Los procesos claves de LAVCA serían: Logística interna, Logística Externa, Comercialización - Ventas y Servicio Post Venta (Mantenimiento y venta de repuestos y accesorios genuinos Chevrolet).

c. Identificación de procesos de soporte

Los procesos de soporte son aquellos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, suministros, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Los procesos de soporte para

⁴ Mapa de Procesos

LAVCA son los siguientes: Suministros e Insumos, Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión Administrativa e Infraestructura, Mercadeo, Investigación y Desarrollo y Sistemas.

d. Elaboración del mapa de procesos

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos como se muestra a continuación:

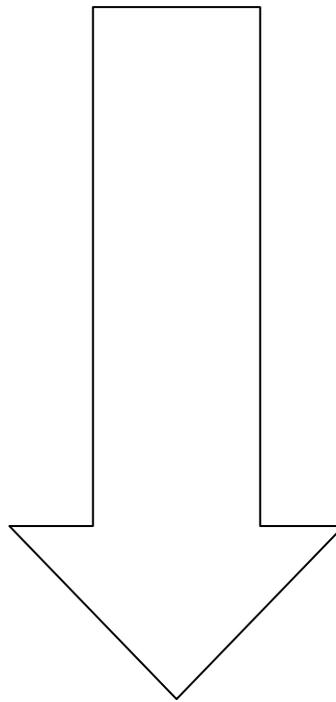
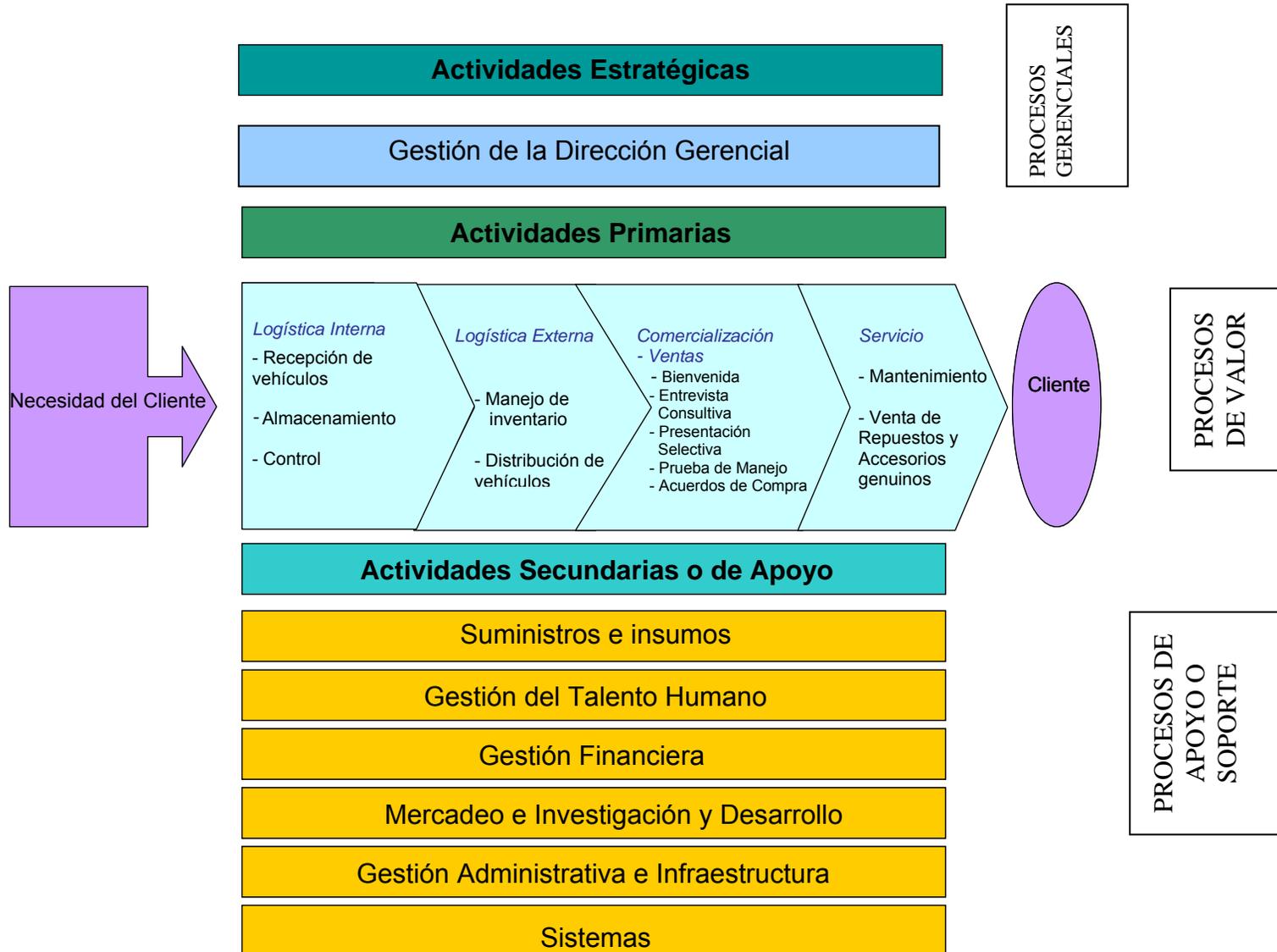


Gráfico 5. 2 Mapa de Procesos de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A.



Fuente: LAVCA C. A. Elaborado: Autor

4. APROBACION DE LA CADENA DE VALOR Y EL MAPA DE PROCESOS

La aprobación de la cadena de valor y el mapa de procesos propuestos anteriormente dependerá de la decisión de la Gerencia General de la empresa. Finalizado el proceso de revisión, se procederá a firmar en la parte inferior de la cadena de valor y el mapa de procesos. Se debe registrar dos firmas que pueden ser la del Gerente General y la del Líder del Proyecto que es el Gerente de Operaciones o Control de Calidad.

5.3.3 PROYECTO 3

Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes

5.3.3.1 OBJETIVO

Brindar actualización tecnológica en paquetes de software al personal para mejorar su gestión y desempeño

5.3.3.2 ALCANCE

Este proyecto está dedicado para actualizar los paquetes actuales de software de la empresa para mejorar la gestión de su personal en cada actividad laboral, y para todas las áreas operativas de la empresa.

5.3.3.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

La actualización de nuevos paquetes de software para gestión de clientes es de gran prioridad ya que el mercado competitivo se encuentra al día con los nuevos avances tecnológicos de tal manera que resulta una buena alternativa para que los sistemas de gestión actuales sean más eficientes. Estos nuevos sistemas están orientados a optimizar

el desempeño de su personal y el control interno de la empresa, así como ofrecer la mejora en la toma de decisiones en base a los resultados obtenidos que brindaría el nuevo software.

Actualmente es un requisito actualizarse con la nueva tecnología en equipos y paquetes de software, ya que el cliente no pide que la empresa adquiera nuevos equipos informáticos sino que esencialmente requiere del mejor servicio con la mejor gestión y rapidez en el momento de su entrega.

Por esta razón la adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes, es importante ya que a parte de los cumplimientos de las necesidades y expectativas del cliente, busca la calidad en el servicio.

5.3.3.4 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1. Definición de necesidades de nuevos paquetes de software.

Las necesidades de software que la empresa invertir requiere son prioritarias, ya que el software actual que maneja todo el personal se encuentra desactualizado, y por motivos de que las exigencias del mercado cada vez son mas competitivas, la empresa desea invertir a corto plazo en paquetes de software al precio mas económico obteniendo costo versus beneficio.

2. Examinar el presupuesto

La empresa cuenta aproximadamente con el presupuesto de \$2000 para invertir en los paquetes de software que permitan mejorar la gestión de clientes prospectos y hacer un seguimiento mas preciso con el respectivo control gerencial.

3. Cotizar paquetes de software

Se realizaron 3 cotizaciones de los paquetes de software para gestión de clientes los cuales se obtuvieron los siguientes paquetes más ideales para la empresa:

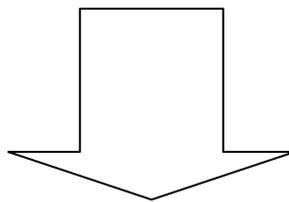
- 1) Sistema LAVCA SERVITOTAL implementado por parte del Área de Sistemas de la empresa, precio del paquete \$2000.
- 2) Sistema GO, paquete que se esta implementando recientemente en concesionarios Chevrolet de la Red de General Motors a nivel nacional, precio del paquete \$3500.
- 3) Sistema genérico con módulos personalizados para manejo de clientes precio \$1900.

4. Examinar costos, formas y facilidades de pago, garantía del software de cada proveedor.

Luego de examinar los costos con las facilidades de pago, la empresa opta por el sistema CRM de LAVCA SERVITOTAL a pesar que el sistema genérico es mas económico, pero no esta al nivel de las expectativas de la empresa, por tal razón se optaría por el sistema CRM para su implementación.

5. Compra efectiva del paquete de software.

La compra efectiva del paquete de software de gestión de clientes prospecto CRM se la realizara una vez aprobado por parte de la alta gerencia, y se realizara la prueba respectiva del sistema para que el personal se involucre y percibe el beneficio mediante el manejo de nuevo sistema.



CAPITULO VI

Evaluación Financiera

de los

Proyectos

6. EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

En el presente capítulo, se hará una evaluación financiera de los proyectos prioritarios con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la organización al implantarlos.

6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

El presupuesto de los proyectos de Corto, Mediano y Largo plazo es el siguiente:

**Cuadro N.- 6.1
Presupuesto de los Proyectos Estratégicos**

N.	Iniciativa	Plazo	Presupuesto
1	Encuestas de satisfacción de clientes	Corto	1500,00
2	Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos	Corto	400,00
3	Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes	Corto	2000,00
4	Programa de capacitación personal de ventas	Corto	3000,00
	TOTAL CORTO PLAZO		6900,00
5	Creación de valor agregado para mejoramiento en la preventa y post venta	Mediano	800,00
6	Realizar un plan de difusión e integración para consolidar la cultura organizacional	Mediano	1200,00
7	Promocionar nuevos planes de financiamiento	Mediano	500,00
8	Realizar investigación y desarrollo para innovación en el servicio	Mediano	1200,00
9	Realizar un plan de expansión para atacar nuevos mercados a nivel regional	Mediano	1500,00
10	Sistemas de información para mejorar la toma de decisiones	Mediano	2000,00
	TOTAL MEDIANO PLAZO		7200,00
11	Optimización de gastos administrativos	Largo	700,00
	TOTAL LARGO PLAZO		700,00
	TOTAL PROYECTOS ESTRATÉGICOS		\$14800,00

Elaborado por: Autor

Una vez que se ha establecido el presupuesto de los proyectos planteados a LAVCA en el Modelo de Gestión Estratégica es necesario que se distribuya el valor total para los años en los cuales se irán ejecutando.

Cuadro N.- 6.2

Distribución anual de los proyectos estratégicos

TIEMPO DE PROYECTOS	COSTO TOTAL	AÑOS			
		2008	2009	2010	2011
Corto Plazo	6900,00	3900,00	3000,00		
Mediano Plazo	7200,00		3600,00	3600,00	
Largo Plazo	700,00				700,00
Total	14800,00	3900,00	6600,00	3600,00	700,00

Fuente y Elaborado por: Autor

6.2 Grado de incidencia de los proyectos

El grado de Impacto de la aplicación de los proyectos en el flujo de efectivo en INGECOMTHSA se hará en base a una tabla de Calificación que es:

Cuadro N.- 6.3
PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
ALTO	= 7	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	= 5	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	= 3	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

Fuente y Elaborado por: Autor

A continuación se muestra un resumen de la incidencia que los proyectos van a tener en la empresa a través de los índices de gestión:

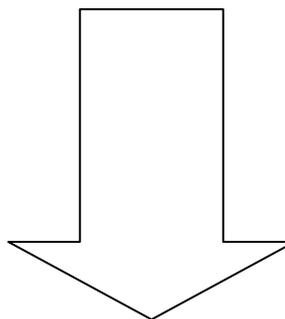


Tabla 6. 1 Incidencia de indicadores en los proyectos

	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Total
	Encuestas de satisfacción de clientes	Desarrollo de la cadena de valor y el mapa de procesos	Adquisición de nuevos paquetes con nueva tecnología en software de gestión de clientes	
INGRESOS				
Ventas	7%	7%	7%	21%
Inversion	0%	1%	0%	1%
EGRESOS				
COSTOS DIRECTOS				
Mano de Obra	0%	0%	0%	0%
Materia Prima	0%	0%	0%	0%
COSTOS INDIRECTOS				
Servicios básicos	0%	1%	0%	1%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Sueldos	0%	1%	0%	1%
Arriendo	0%	0%	0%	0%
Materiales de oficina	0%	2%	0%	2%
Otros gastos	0%	1%	1%	2%
GASTOS DE VENTAS				
Sueldos	1%	1%	0%	2%
Otros gastos	1%	0%	0%	1%
DEPRECIACION				
Equipos de Computacion	0%	0%	0%	0%
Muebles y Enseres	0%	0%	0%	0%

Fuente y Elaborado: Autor

6.1 ELABORACION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se efectuarán dos flujos de efectivo uno sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el otro tomando en consideración el impacto que tendrán en la empresa la formulación de los proyectos en los próximos cinco años dando a conocer claramente el grado de mejoramiento que la empresa obtendrá en el corto plazo con la implantación de los proyectos propuestos.

Tabla 6. 2 Flujo de efectivo sin proyectos estratégicos

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN PROYECTOS ESTRATEGICOS							
	Año Base						
	2007	Variación	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
Ventas	1,040,000.00	18%	1,227,200.00	1,448,096.00	1,708,753.28	2,016,328.87	2,379,268.07
(-)Inversion (vehic. nuevos comprados)	750,000.00	5%	787,500.00	826,875.00	868,218.75	911,629.69	957,211.17
TOTAL INGRESOS	290,000.00		439,700.00	621,221.00	840,534.53	1,104,699.18	1,422,056.90
EGRESOS							
COSTOS DIRECTOS							
Mano de Obra (Mantenimiento)	2,100.00	2%	2,142.00	2,184.84	2,228.54	2,273.11	2,318.57
Materia Prima	3,800.00	2%	3,876.00	3,953.52	4,032.59	4,113.24	4,195.51
COSTOS INDIRECTOS							
Servicios básicos	3,300.00	2%	3,366.00	3,433.32	3,501.99	3,572.03	3,643.47
GASTOS DE ADMINISTRACION							
Sueldos	10,947.00	2%	11,165.94	11,389.26	11,617.04	11,849.38	12,086.37
Arriendo	9,500.00	2%	9,690.00	9,883.80	10,081.48	10,283.11	10,488.77
Materiales de oficina	1,700.00	3%	1,751.00	1,803.53	1,857.64	1,913.36	1,970.77
Otros gastos	2,348.00	1%	2,371.48	2,395.19	2,419.15	2,443.34	2,467.77
GASTOS DE VENTAS							
Sueldos	12,600.00	2%	12,852.00	13,109.04	13,371.22	13,638.65	13,911.42
Otros gastos	2,450.00	1%	2,474.50	2,499.25	2,524.24	2,549.48	2,574.97
DEPRECIACION							
Equipos de Computacion	-	0%	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	0%	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	48,745.00		49,688.92	50,651.75	51,633.87	52,635.69	53,657.61
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	241,255.00		390,011.08	570,569.25	788,900.66	1,052,063.49	1,368,399.28

Fuente: LAVCA C. A.

Elaborado: Autor

Al efectuar el flujo de efectivo actual de la empresa es necesario señalar lo siguiente:

- Los ingresos operacionales por venta de productos mantienen un incremento promedio del 18 % con respecto a los años anteriores.
- Los egresos operacionales tienen componentes diferentes así por ejemplo existe un incremento considerable en los costos directos debido a que la empresa adquiere mensualmente grandes cantidades de materia prima destinadas a las diferentes ordenes de producción razón por la cual es necesario trabajar horas extras lo que refleja un incremento de mano de obra directa. En menor proporción se incrementan los costos indirectos.

- Los gastos administrativos se incrementan debido a la inexistencia de un adecuado manejo de los recursos, así como el rubro de arriendo que se ha mantenido bajo un contrato de arrendamiento.

A continuación se muestra el flujo de efectivo considerando los tres proyectos a corto plazo que se propone para el mejoramiento de la empresa:

Tabla 6. 3 Flujo de efectivo con proyectos estratégicos

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON PROYECTOS ESTRATEGICOS							
	Año Base						
	2007	Variación	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
Ventas	1,040,000.00	21%	1,258,400.00	1,522,664.00	1,842,423.44	2,229,332.36	2,697,492.16
(-)Inversion (vehic. nuevos comprados)	750,000.00	1%	757,500.00	765,075.00	772,725.75	780,453.01	788,257.54
TOTAL INGRESOS	290,000.00		500,900.00	757,589.00	1,069,697.69	1,448,879.35	1,909,234.62
EGRESOS							
COSTOS DIRECTOS							
Mano de Obra	2,100.00	0%	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Materia Prima	3,800.00	0%	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00
COSTOS INDIRECTOS							
Servicios básicos	3,300.00	1%	3,333.00	3,366.33	3,399.99	3,433.99	3,468.33
GASTOS DE ADMINISTRACION							
Sueldos	10,947.00	1%	11,056.47	11,167.03	11,278.71	11,391.49	11,505.41
Arriendo	9,500.00	0%	9,500.00	9,500.00	9,500.00	9,500.00	9,500.00
Materiales de oficina	1,700.00	2%	1,734.00	1,768.68	1,804.05	1,840.13	1,876.94
Otros gastos	2,348.00	2%	2,394.96	2,442.86	2,491.72	2,541.55	2,592.38
GASTOS DE VENTAS							
Sueldos	12,600.00	2%	12,852.00	13,109.04	13,371.22	13,638.65	13,911.42
Otros gastos	2,450.00	1%	2,474.50	2,499.25	2,524.24	2,549.48	2,574.97
DEPRECIACION							
Equipos de Computacion	-	0%	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	0%	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	48,745.00		49,244.93	49,753.19	50,269.93	50,795.30	51,329.45
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	241,255.00		451,655.07	707,835.81	1,019,427.76	1,398,084.06	1,857,905.17

Fuente: LAVCA C. A.

Elaborado: Autor

Al realizar el flujo de efectivo considerando los proyectos se obtiene dos resultados positivos para la empresa:

- Los ingresos operacionales aumentarán del 18% al 21% (3% de incremento anual) al aplicar los tres proyectos.
- Los egresos operacionales tenderán a disminuir especialmente los costos directos los cuales se estandarizarán para luego decrecer paulatinamente al desarrollar los proyectos de mejoramiento.
- El resto de gastos administrativos y de ventas corresponden en promedio al 50% anual de los egresos sin la aplicación de los proyectos, con la aplicación de los mismos se pretende mantenerlos en el mismo porcentaje, tomando en cuenta que por gastos de sueldos tanto del personal administrativo como del personal de ventas se incrementan como consecuencia de la evaluación de competencias y capacidades de los mismos.

6.2 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS

Este análisis permitirá clarificar de manera gráfica la incidencia de los proyectos en los ingresos como en los egresos de los flujos de efectivo.

6.2.1 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS

Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente incremento en los ingresos:

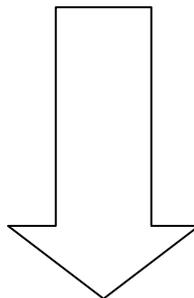
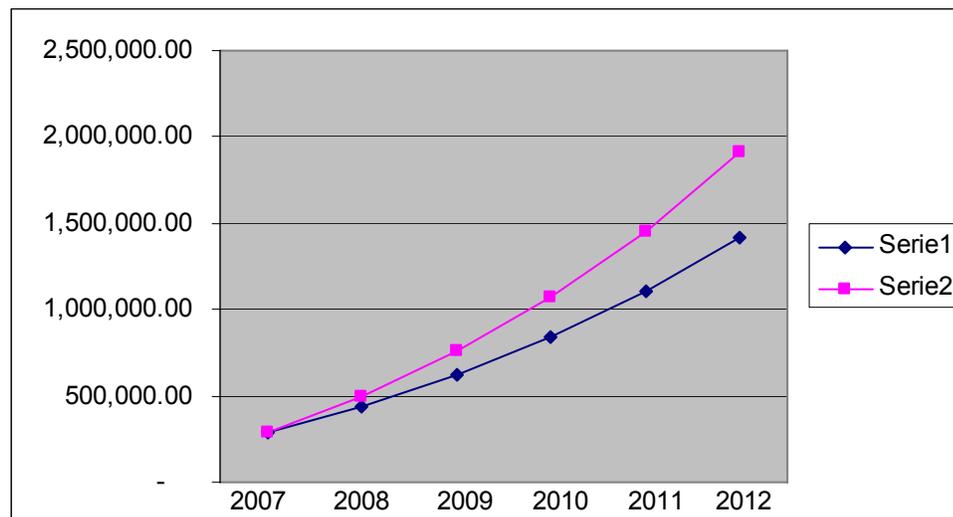


Tabla 6. 4 Incidencia de los proyectos en ingresos

Análisis	INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS					
	Año Base	Proyecciones				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	290,000.00	439,700.00	621,221.00	840,534.53	1,104,699.18	1,422,056.90
Con Proyectos	290,000.00	500,900.00	757,589.00	1,069,697.69	1,448,879.35	1,909,234.62
Incremento en USD	-	61,200.00	136,368.00	229,163.16	344,180.17	487,177.73
% de Incremento		12.22%	18.00%	21.42%	23.75%	25.52%

Fuente: LAVCA C. A.

Elaborado: Autor

Gráfico 6. 1 Incidencia de los proyectos en ingresos en USD


Leyenda Serie 1: Sin Proyectos

Leyenda Serie 2: Con Proyectos

Elaborado: Autor

Análisis:

Los ingresos de los flujos de efectivo para el año 2008 aplicando los proyectos es de 500.900 dólares con un 12,22% de incremento en comparación al año base 2007, a partir de ese año existe una tendencia a la alza hasta el año 2012 con 487.177,73 dólares con un 25,52% de incremento, esta situación es beneficiosa para LAVCA ya que el nivel de ventas refleja un aumento considerable.

6.2.2 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS

Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente decremento en los egresos:

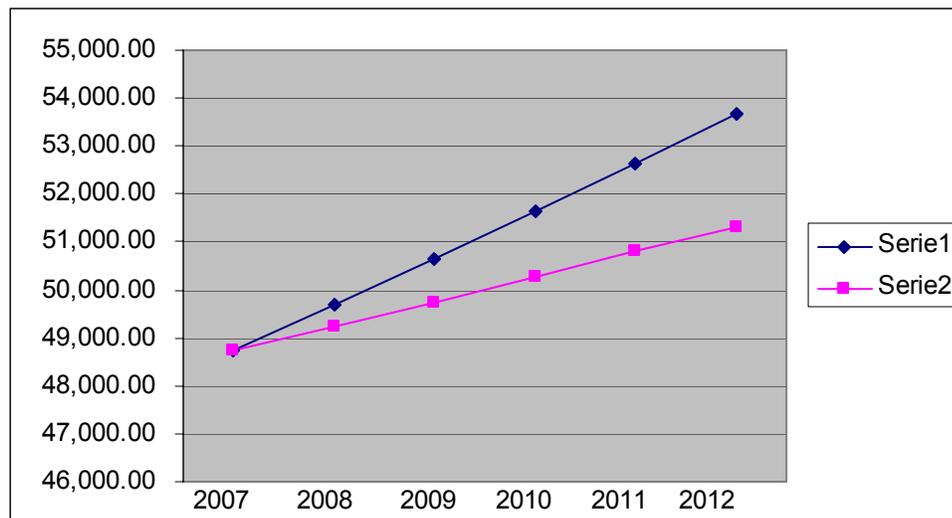
Tabla 6. 5 Incidencia de los proyectos en egresos

Análisis	INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS					
	Año Base	Proyecciones				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	48,745.00	49,688.92	50,651.75	51,633.87	52,635.69	53,657.61
Con Proyectos	48,745.00	49,244.93	49,753.19	50,269.93	50,795.30	51,329.45
Incremento en USD	-	-443.99	-898.56	-1,363.95	-1,840.40	-2,328.16
% de Incremento		-0.90%	-1.81%	-2.71%	-3.62%	-4.54%

Fuente: LAVCA C.A.

Elaborado: Autor

Gráfico 6. 2 Incidencia de los proyectos en egresos en USD



Leyenda Serie 1: Sin Proyectos

Leyenda Serie 2: Con Proyectos

Elaborado: Autor

Análisis

Los egresos de los flujos de efectivo para el año 2008 aplicando los proyectos es de 49.244,93 dólares con un 0,90% de decremento en comparación al año base 2007, a partir de ese año existe una tendencia a la baja hasta el año 2012 con -2.328,16 dólares

que representa un -4,54% de decremento, esta situación es beneficiosa para LAVCA ya que el nivel de egresos sueldos y servicios básicos disminuye.

6.2.3 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

Finalmente con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera las siguientes fluctuaciones en los flujos de efectivo:

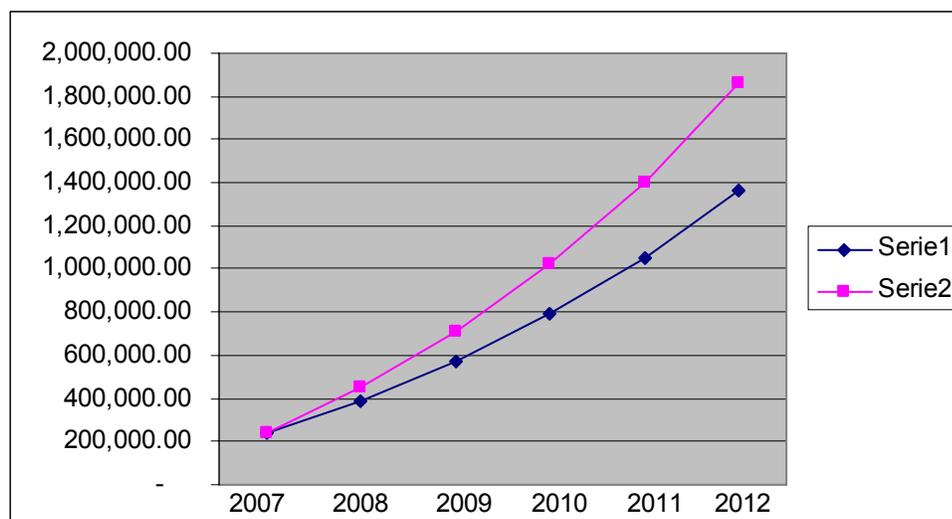
Tabla 6. 6 Incidencia de los proyectos en los Flujos

Análisis	INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS					
	Año Base	Proyecciones				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	241,255.00	390,011.08	570,569.25	788,900.66	1,052,063.49	1,368,399.28
Con Proyectos	241,255.00	451,655.07	707,835.81	1,019,427.76	1,398,084.06	1,857,905.17
Incremento en USD	-	61,643.99	137,266.56	230,527.11	346,020.57	489,505.89
% de Incremento		13.65%	19.39%	22.61%	24.75%	26.35%

Fuente: LAVCA C.A.

Elaborado: Autor

Gráfico 6. 3 Incidencia de los proyectos en los Flujos en USD



Leyenda Serie 1: Sin Proyectos

Leyenda Serie 2: Con Proyectos

Elaborado: Autor

Análisis

El Flujo Operacional con proyectos para el año 2008 es de 451.655,07 dólares con un 13,65% de incremento en comparación al año base 2007, a partir de ese año existe una tendencia a la alta hasta el año 2012 con 1'857.905,17 dólares que representa un 26,35% de incremento, esta situación es beneficiosa para LAVCA que existe un gran incremento en el flujo operacional como consecuencia del aumento de los ingresos y la disminución de los egresos.

6.3 Calculo de la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE indica el nivel de la rentabilidad financiera, relaciona con el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

6.3.1 Rentabilidad sobre el Patrimonio con Proyectos

$$ROE = \frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Flujo de Efectivo Operacional}}$$

$$ROE\ 2008 = 2,79\%$$

$$ROE\ 2011 = 1,59\%$$

$$ROE\ 2009 = 2,15\%$$

$$ROE\ 2010 = 1,81\%$$

6.3.2 Rentabilidad Sobre el Patrimonio sin Proyectos

$$ROE = \frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Flujo de Efectivo Operacional}}$$

$$ROE\ 2008 = 3,15\%$$

$$ROE\ 2011 = 1,92\%$$

$$ROE\ 2009 = 2,54\%$$

$$ROE\ 2010 = 2,17\%$$



6.4 Análisis del financiamiento de los Proyectos Estratégicos

Cuadro N.- 6.10

Distribución de la Inversión de los proyectos a desarrollar

Descripción	Valor	Porcentaje	Costo	TMAR
Recursos Propios	\$3900,00	26%	20,60%	5,36%
Recursos Financiados	\$14800,00			
Total	\$17100,00			5,36%

Fuente y Elaborado por: Autor

6.5 Calculo de la Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR)

La Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) está conformada por:

Tasa activa a Sep del 2008= 9,31%, (Banco Central del Ecuador).

Tasa Pasiva Sep del 2008= 5,29%, (Banco Central del Ecuador).

Prima de Riesgos se la puede establecer a través de:

Riesgo País a Sep del 2008= 7,37%, (Banco Central del Ecuador).

Inflación a Agosto del 2008= 7,94%, (Banco Central del Ecuador)

TMAR: 5,36%

6.6 Calculo del Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión.

Cuadro N.- 6.11

CALCULO DEL VAN CON Y SIN PROYECTOS

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO		TASA DE DESC.	VAN	
	SIN PROY	CON PROY		SIN PROY	CON PROY
0	-3900,00	-3900,00	5,36%	-3900,00	-3900,00
1	390011.08	451655.07	5,36%	370169.97	428637.25
2	570569.25	707835.81	5,36%	513992.57	671762.18
3	788900.66	1019427.76	5,36%	674520.31	967474.39
4	1052063.49	1398084.06	5,36%	853766.09	1326833.12
TOTAL					3390806.94

Mediante los resultados que se obtuvieron, se concluye de manera positiva con una TIR positiva de los 3 proyectos a corto plazo que la empresa necesita implementarlos, para ser mas rentable y mejorar su imagen corporativa.

CAPITULO VII

Conclusiones

y

Recomendaciones

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La empresa tiene mas de 20 años de presencia en el mercado automotriz, por tal razón es necesario realizar la planificación estratégica que permita alinear a todas sus áreas para el logro de sus objetivos.
- En el análisis situacional, se pudo encontrar que LAVCA posee altas barreras de entrada, y esto le permite mantenerse en el mercado automotriz y explotar sus ventajas competitivas gracias a la marca Chevrolet.
- En el direccionamiento estratégico, se determino que LAVCA necesita fortalecer sus procesos mediante el alineamiento en todas sus áreas departamentales de tal manera que exista la participación activa de su personal comprometido con la misma.
- La empresa mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral, podrá tener las herramientas suficientes para establecer un control a través de las 4 perspectivas y de esta manera encaminar a todo su equipo de trabajo al logro de su misión y visión.
- Se tuvo la necesidad de determinar y desarrollar la cadena de valor y el mapa de procesos de la empresa, definiendo claramente las actividades estratégicas, fundamentales y de soporte; así como también realizar la propuesta de 2 proyectos mas a corto plazo como es mejorar la satisfacción de sus clientes, e invertir en tecnología informática para mejorar la gestión de su personal en la captación de nuevos negocios.
- La evaluación financiera de los proyectos determino la viabilidad de los 3 proyectos prioritarios a corto plazo que la empresa necesita implementarlos para mejorar tanto su imagen como su rentabilidad.

7.2 RECOMENDACIONES

- La planificación estratégica desarrollada de la empresa, se la debe implementar y ejecutar enseguida ya que le permitirá a la misma lograr el alineamiento de todas sus áreas y a la alta gerencia tener el control de su equipo de trabajo y tener los mejores resultados.
- Las altas barreras de entrada que tiene LAVCA indican la oportunidad que la empresa debe aprovechar para expandirse en sus mercado y realizando innovación en su servicio, para mantenerse en el mercado dentro de los lideres en ventas de la marca Chevrolet.
- El direccionamiento estratégico de LAVCA se lo puede lograr con la alineación de su talento humano y procesos, pero con el fijo compromiso de trabajar, de tal manera que la empresa se encamine al cumplimiento de su misión y visión.
- El Cuadro de Mando Integral desarrollado se recomienda ejecutarlo al 100% de tal manera que las 4 perspectivas permitan la aplicación de todas las iniciativas estratégicas y la participación activa de sus responsables comprometidos.
- Los perfiles de proyectos se los debe aplicar en base a su plazo para implementarlos, esto permitirá que la empresa mejore sus servicio y este a la par con la nueva tecnología que hoy en día es un requisito prioritario para ser competitivo en el mercado.
- Mediante los resultados que reflejan la viabilidad de los proyectos más prioritarios a implementarlos la empresa debe considerarlos para su pronta aplicación ya que el cliente demanda una mayor satisfacción en el servicio que recibe y la mejor asesoría.

Bibliografía

FUENTES PRIMARIAS:

▪ KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Mapas Estratégicos” . Gestión 2000. 2003
▪ HILL, Charles y JONES, Gareth. “Administración Estratégica” , McGraw Hill, Tercera edición. 1996
▪ GARRIDO, Verónica. “Administración por Directrices y el Cuadro de Mando Integral” . Módulo de Diplomado en Gestión Directiva 2007
▪ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. “Administración: una perspectiva global” . Mc Graw Hill. México D. F. 1994
▪ SERNA, Humberto, “Gerencia Estratégica” , 3R® Panamericana Editorial Ltda., Séptima Edición, 2000
▪ ORTIZ, Alberto, “Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico” , Mc Graw Hill. Bogotá 1994
▪ NIVEN , Paúl, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso” , Pág. 249
▪ GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica , Mc Graw Hill, España, 2003. Pág.106
▪ Alvaro Reynoso. Planeación Estratégica basada en BSC , adaptación

FUENTES COMPLEMENTARIAS:

- Informes de Banco Central
- Diario El Comercio

FUENTES DE INTERNET:

- www.ildis.org.ec
- www.bce.fin.ec
- www.monografias.com
- www.inec.gov.ec
- www.cedatos.com.ec
- www.presidencia.gov.ec

- www.wikipedia.org
- www.geocities.com
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>
- www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml?monosearch#analex
- www.planificacionestrategica.com

Anexos

ANEXO 1.1

		ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES	
Latinoamericana de Vehículos C.A. está interesada en otorgar una mejor atención y servicio a sus clientes, solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario a fin de conocer sus inquietudes y mejorar nuestra atención.		 SÍ	 NO
BIENVENIDA			
1	Fue usted recibido en el Concesionario de forma rápida y cortés?		
DISPONIBILIDAD EN LA ATENCION			
2	Estuvo usted satisfecho con la explicación del asesor de ventas respecto al proceso de ventas del concesionario?		
3	Estuvo usted satisfecho con el tiempo que le dedico el asesor de ventas que le atendió para comprender sus necesidades?		
REQUISITOS PARA MEJORAR LA ASESORIA DE VENTAS			
4	Cuáles considera que son los 3 requisitos con mayor prioridad que debe tener el servicio de asesoría de ventas para la compra de su vehículo? <i>Priorice 3 requisitos en orden 1, 2 y 3</i>		
	<input type="checkbox"/> Opciones de financiamiento <input type="checkbox"/> Disponibilidad de modelos de vehiculos a exhibir <input type="checkbox"/> Descuentos especiales <input type="checkbox"/> Rapidez en la atencion y asesoria <input type="checkbox"/> Espacio fisico adecuado <input type="checkbox"/> Planes y promociones por temporadas		
EVALUACIÓN DE NEGOCIACIÓN			
5	Estuvo satisfecho con su asesor de ventas en el proceso de evaluación y de negociación del vehículo?		
ENTREGA DE NUEVO VEHICULO			
6	En el momento de la entrega de su nuevo vehículo, cree usted que la experiencia de entrega fue positiva?		
7	Se le entrego un paquete con información de los beneficios de GM, beneficios del concesionario y números de teléfono para contacto en caso de que lo necesite del concesionario?		
Sugerencias: _____			
Fecha: _____		F. Gerente Ventas	
Muchas gracias por su tiempo y colaboracion			

