



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA CARROCERA VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2013 - 2018”

AUTOR

Marco Iván Santos Cevallos

Riobamba- Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jaqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora:

Marco Iván Santos Cevallos

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Jehová que con el regalo precioso de la vida nos ha permitido realizar este sueño, bendiciéndonos e iluminándonos en el camino recorrido, permitiéndonos discernir lo bueno y lo malo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas Modalidad DUAL, por abrir sus puertas y permitirme cumplir uno de mis objetivos más anhelados, ser Ingeniero de esta prestigiosa institución.

A las autoridades y docentes que día a día me brindaron cada uno de su conocimientos promoviendo en mí el deseo de superación, y en especial al Ing. Edwin Pomboza y a la Ing. Jaqueline Sánchez quienes con su profesionalismo, paciencia, sabiduría han sido el pilar fundamental para guiarme en el desarrollo de la tesis.

A mis padres Juan Santos y Jannette Cevallos, quienes con su amor, sacrificio, comprensión, sabiduría y bondad supieron confiar en mi apoyándome en todo momento de mi vida, para formarme como profesional y como personas de bien, motivándome, aconsejándome, y enseñándome a valorar que todo esfuerzo trae recompensas.

A la Empresa Carrocera VARMA S.A., de la ciudad de Ambato, y a todos los colaboradores que hicieron posible la realización de esta tesis, en especial al Sr. Luis Alfonso Vargas Mayorga quien ha sido la persona que me abrió las puertas de la empresa y encargado de facilitarme toda la información necesarias para hacer posible que esta investigación sea realizada de una manera exitosa.

DEDICATORIA

A mi Dios por ser nuestro creador, amparo y fortaleza, porque gracias a su regalo hermoso de la vida, me ha permitido disfrutar de una familia maravillosa y hoy me permite alcanzar uno de mis sueños.

A mis padres Juan Santos y Jannette Cevallos, porque creyeron en mí, me enseñaron a luchar, por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera, por su gran corazón sus diversos ejemplos de superación y entrega, porque gracias a ustedes hoy puedo ver realizada mi meta, gracias por apoyarme siempre, por brindarme su infinito amor y por sentirse siempre orgullosos de mí, a la vez que con su proceder supieron formar un hombre responsable y agradecido con la vida, gracias a ustedes he llegado a esta meta, mi triunfo es de ustedes los amo con todo mi corazón.

A mi hermana Cary y mi novia Kathy, gracias por estar siempre conmigo y por el valor que me han sabido brindar día a día, por su impulso fuerza y tenacidad, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

A toda mi familia, por recibirme con un abrazo y un beso para calmar mis preocupaciones Los quiero y siempre los tengo en mi mente y corazón.

A mis amigos y amigas, que supimos apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos, gracias por su cariño, comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles.

Y a todas aquellas personas que en algún momento supieron darnos fuerza y valor para seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificación de Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Anexos	xiv
Introducción	xvi
CAPITULO I	1
1. Generalidades de la EMPRESA VARMA S.A.	1
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Ubicación geográfica	2
1.3. Constitución de la empresa	2
1.4. Base legal	3
1.5. Misión	8
1.6. Visión	8
1.7. Política de calidad	9
1.8. Principios y valores	9
1.10. Estructura orgánica de la empresa	10
1.10.1. Mandos y jerarquías	10
1.10.2. Organigrama estructural	11
1.11. Estructura funcional de la empresa	12
CAPITULO II	13
1. Análisis Situacional	13

2.1. Análisis externo (pest) - macroambiente	13
2.1.1. Análisis político	13
2.1.2. Análisis económico	14
2.1.3. Análisis social	16
2.1.4. Análisis tecnológico	19
2.1. Análisis externo (cinco fuerzas competitivas de michael porter) – microambiente	21
2.2.1. Intensidad de la rivalidad competitiva	21
2.2.2. Poder de negociación de los compradores o clientes	22
2.2.3. Amenaza de nuevas empresas participantes en el mercado (nuevos competidores)	23
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	26
2.2.5. Amenaza de productos sustitutivos	27
2.2. Análisis interno	28
2.2.1. Recursos tangibles e intangibles de varma s.a.	28
2.2.2. Capacidad directiva	29
2.2.3. Capacidad talento humano	33
2.2.4. Capacidad comercial	37
2.2.5. Capacidad financiera	44
2.2.6. Capacidad productiva	46
2.2.7. Capacidad social	48
2.2.8. Análisis foda de la empresa varma s.a.	49
2.2.9. Análisis de matrices	54
2.2.9.1. Matriz de evaluación factores externos ponderado (efe)	54
2.2.9.2. Matriz de evaluación factores internos ponderado (efi)	55
2.2.9.3. Matriz del perfil competitivo	57
2.2.9.4. Matriz importancia – desempeño	58
2.2.9.5. Matriz del ciclo de vida del producto	59
2.2.10. Cadena de valor	61
2.2.11. Análisis de la oferta	63
2.3. Investigación de mercado	65

2.3.1. Objetivos de la investigación _____	65
2.3.1.1. Objetivo general _____	65
2.3.1.2. Objetivos específicos _____	66
2.3.2. Metodología de la investigación _____	66
2.3.2.1. Métodos _____	66
2.3.2.1.1. Método analítico _____	66
2.3.2.1.2. Método deductivo _____	66
2.3.2.2. Técnicas de investigación _____	66
2.3.2.2.1. Encuestas _____	66
2.3.2.2.2. Observación y recolección de datos _____	67
2.3.2.2.3. Entrevista _____	67
2.3.2.3. Universo y muestra _____	67
2.3.2.3.1. Universo _____	67
2.3.2.3.2. Muestra _____	69
2.4. Presentación de resultados _____	70
1.4.1. Tabulación de datos obtenidos de la encuesta _____	70
2.4.2. Análisis de la técnica de observación y recolección de datos de la competencia. _____	86
2.4.3. Entrevistas realizadas al personal de VARMA S.A. _____	89
2.4.3.1. Entrevista gerente general varma s.a. (sr. santiago vargas). _____	89
2.4.3.2. Entrevista gerente de comercialización y ventas varma s.a. (ps. ind. juan pablo vargas). _____	93
2.4.3.3. Entrevista gerente de producción varma s.a. (ing. edwin morejón). _____	96
2.4.3.3.1. Entrevista responsables de las áreas de producción varma s.a. (sr. santiago vela, sr. david aldaz, sr. neris zambonino sr. rolando núñez). _____	98
2.4.3.4. Entrevista jefe de recursos humanos de varma s.a. (ps. ind. verónica mayorga). _____	105
2.5. Hallazgo de la investigación _____	109
2.5. Recomendaciones de la investigación _____	110
CAPITULO III _____	111
3. "Propuesta de un Plan Estratégico como Herramienta de Gestión para generar	

ventajas competitivas en el Departamento de Comercialización y Ventas de la empresa carrocera VARMA S.A., de la ciudad de Ambato, periodo 2013 - 2018”

_____	111
3.1. Misión del plan _____	111
3.3. Visión del plan_____	111
3.3. Objetivos del plan _____	111
3.3.1. Objetivo general_____	111
3.3.2. Objetivos específicos _____	111
3.3.3. Metas del plan estratégico _____	112
3.4. Alcance de la propuesta _____	112
3.5. Delimitación de la propuesta _____	112
3.4. Desarrollo de la propuesta _____	112
3.4.1. Definición de plan estratégico _____	112
3.4.2. Definición de estrategia básica _____	112
3.4.3. Acciones estrategias _____	113
3.4.4. Desarrollo de estrategias _____	115
3.4.4.1. Estrategias de la mezcla de productos o marketing mix. _____	115
3.4.4.1.1. Estrategia 1 _____	116
3.4.4.1.2. Estrategia 2 _____	117
3.4.4.1.3. Estrategia 3 _____	118
3.4.4.1.4. Estrategia 4 _____	119
3.4.4.1.5. Estrategia 5 _____	120
3.4.4.1.6. Estrategia 6 _____	121
3.4.4.1.7. Estrategia 7 _____	126
3.4.4.1.8. Estrategia 8 _____	127
3.4.4.2. Estrategias Administrativas _____	132
3.4.4.2.1. Estrategia 9 _____	132
3.4.4.2.2. Estrategia 10 _____	133
3.4.4.3. Estrategias Productivas. _____	134
3.4.4.3.1. Estrategia 11 _____	134
3.5. Presupuesto _____	135

CAPITULO IV	136
1. Conclusiones y recomendaciones	136
4.1. Conclusiones	136
4.2. Recomendaciones	137
Resumen	138
Abstract	139
Bibliografía	140
Linkografía	140
Anexos	141

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
1	(Mandos y Jerarquías)	10
2	(Desempleo, Ocupación Plena y Subempleo)	17
3	(Canasta Básica Vital)	18
4	(Perfil del Consumidor)	22
5	(Proveedores Varma S.A.)	26
6	(Recursos Tangibles e Intangibles de VARMA S.A.)	28
7	(Personal Administrativo VARMA S.A.)	33
8	(Personal Técnica Productiva de VARMA S.A.)	33
9	(Personal de Producción de VARMA S.A.)	34
10	(Precio Modelo Interprovincial)	40
11	(Precio Modelo Urbano)	41
12	(Precio Modelo Citycenter)	42
13	(Maquinaria Liviana de VARMA S.A.)	47

14	(Maquinaria Pesada de VARMA S.A.)	47
15	(Evolución Externa FODA)	50
16	(Evolución Interna FODA)	50
17	(Matriz de Evaluación de Factores Externos)	54
18	(Matriz de Evaluación de Factores Internos)	55
19	(Matriz del Perfil Competitivo)	57
20	(Matriz Importancia - Desempeño)	58
21	(Ciclo de Vida del Producto)	60
22	(Ubicación en el Mercado Empresas Carroceras)	64
23	(Cooperativas de Transporte Terrestre del Terminal de Quitumbe)	68
24	(Posicionamiento de Marcas “Encuesta”)	70
25	(Tiempo de Renovación “Encuesta”)	71
26	(Razón de Cambio “Encuesta”)	72
27	(Factores Influyentes en la Compra “Encuesta”)	73
28	(Marca de Carrocería Que posee Actualmente “Encuesta”)	74
29	(Marca de Chasis Que posee Actualmente “Encuesta”)	75
30	(Tiempo que Tienes su Bus “Encuesta”)	76
31	(Inconvenientes que Posee la Carrocería “Encuesta”)	77
32	(Servicio Post-Venta Recibidos “Encuesta”)	78
33	(Servicio Post-Venta que Desea Recibir “Encuesta”)	79
34	(Medio de Comunicación más Atractivo “Encuesta”)	80
35	(Medio Televisivo más Atrayente “Encuesta”)	81
36	(Prensa Escrita más Atrayente “Encuesta”)	82
37	(Radio más Atrayente “Encuesta”)	83
38	(Conocimiento de los transportistas Sobre de VARMA S.A. “Encuesta”)	84

39	(Opiniones de VARMA S.A. en el Mercado Transportista “Encuesta”)	85
40	(Reparaciones de Carrocerías en VARMA S.A.)	103
41	(Estrategias Corto Mediano y Largo Plazo)	113
42	(Renovación de los modelos cada dos años)	116
43	(Alianzas Estrategias para el Producto con Valor Agregado)	117
44	(Incrementar la fuerza de venta (freelance))	118
45	(Incrementar la fuerza de venta (freelance))	119
46	(Plan de Financiamiento para los Clientes)	120
47	(Diseño e implementación de material POP)	121
48	(Promover la Marca VARMA en las asambleas y sedes de las cooperativas de Transporte)	126
49	(Diseño de material publicitario externo (vallas, prensa y radio))	127
50	(Plan de mejora de la cultura y clima organizacional)	132
51	(Plan de Capacitación)	133
52	(Propuesta de lista de verificación en cada una de las secciones de Producción)	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
1	(Desempleo, Ocupación Plena y Subempleo)	17
2	(Canasta Básica Vital)	19
3	(Matriz Importancia – Desempeño)	59
4	(Ciclo de Vida del Producto)	60
5	(Ubicación en el Mercado Empresas Carroceras)	64
6	(Posicionamiento de Marcas “Encuesta”)	71

7	(Tiempo de Renovación “Encuesta”)	72
8	(Razón de Cambio “Encuesta”)	73
9	(Factores Influyentes en la Compra “Encuesta”)	74
10	(Marca de Carrocería Que posee Actualmente “Encuesta”)	75
11	(Marca de Chasis Que posee Actualmente “Encuesta”)	76
12	(Tiempo que Tienes su Bus “Encuesta”)	77
13	(Inconvenientes que Posee la Carrocería “Encuesta”)	78
14	(Servicio Post-Venta Recibidos “Encuesta”)	79
15	(Servicio Post-Venta que Desea Recibir “Encuesta”)	80
16	(Medio de Comunicación más Atractivo “Encuesta”)	81
17	(Medio Televisivo más Atrayente “Encuesta”)	82
18	(Prensa Escrita más Atrayente “Encuesta”)	83
19	(Radio más Atrayente “Encuesta”)	84
20	(Conocimiento de los transportistas Sobre de VARMA S.A. “Encuesta”)	85
21	(Opiniones de VARMA S.A. en el Mercado Transportista “Encuesta”)	86
22	(Reparaciones de Carrocerías en VARMA S.A.)	104

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TÍTULO	PÁGINA
1	(Ubicación de VARMA S.A.)	2
2	(Cinco Fuerzas Competitivas de Porter)	21
3	(Publicidad Competencia)	24
4	(Modelo Interprovincial)	40
5	(Modelo Urbano)	41

6	(Modelo Citycenter)	42
7	(Cadena de Valor Dep. de Comercialización VARMA S.A.)	62
8	(Renovación de los modelos cada dos años)	116
9	(Alianzas Estrategias para el Producto con Valor Agregado)	117
10	(Tríptico parte Posterior)	122
11	(Tríptico parte Delantera)	123
12	(Flyers)	124
13	(Modelo Camisetas)	125
14	(Modelo Gorras)	125
15	(Modelo Chompas)	125
16	(Diseño de Vallas)	128
17	(Diseño Prensa)	130

ÍNDICE DE ANEXOS

1	Modelo de la Encuesta	141
2	Proformas Modelo Interprovincial, Urbano, Escolar y Turismo de la competencia.	143
3	Comisiones Freelance	146
4	Perfil Vendedor	147
5	Instituciones Financieras	148
6	Cronograma Visitas Financieras	148
7	Convenio Financieras	149
8	Exposición	150
9	Base de Datos	151

10	Carta Comercial	151
11	Cita para la Exposición	153
12	Cronograma de Capacitaciones 2013	154
13	Lista de Verificaciones	155

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico para la empresa VARMA S.A., tiene como propósito fundamental diagnosticar la situación actual de la empresa ayudando a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa orientada al cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias tanto internas como externas que se deberán llevar a cabo.

Este plan es una herramienta de gestión que permitirá a la empresa obtener información necesaria para brindar un producto satisfactorio de acuerdo a las necesidades y/o deseos que en el mercado existan, con una mejorada y amplia comunicación con los clientes (internos y externos).

Los productos de la empresa VARMA S.A. están destinados a las Cooperativas interprovinciales, intraprovinciales, urbanas, turismo, empresas petroleras (plataformas) y algunas instituciones más como lo son: clínicas, televisoras, etc., a las cuales se les fabrica productos de acuerdo a sus necesidades y deseos. El producto está directamente direccionado para todo tipo de personas que tengan capacidad de pago, a la vez que gusten de productos con acabados de excelente calidad, que les brinden seguridad y confort.

Es importante indicar, que una organización no debe adaptarse a un Plan, sino que éste debe adaptarse a la organización, debido a que cada empresa posee características particulares inherentes a ella. Sin embargo, existen peculiaridades entre los sistemas de planeación de empresas distintas.

Los productos de la empresa se fabrican con materia prima que cumple altos estándares de calidad como lo exigen las normas ISO 9001, a la vez con procesos estandarizados permitiendo un control de calidad óptimo al momento de su fabricación, garantizando la calidad del producto con cero defectos.

La empresa posee fortalezas las cuales jugaran un papel importante en el proyecto como la: certificaciones, experiencia, una amplia infraestructura,

procesos estandarizados, homologación de los productos y producto competitivo. Lo que nos ayudara a contrarrestar sus debilidades que son: personal desmotivado, falta de planes de capacitación, escasa creación de estrategias en cada uno de los departamentos, carencia de sistemas de promoción y ventas, descuido del mercado, falta de información y publicidad dirigida al cliente, entre otros.

Dentro de las amenazas podemos ver: importación de buses, nuevos impuestos, competencia desleal e innovación de sorpresiva de la competencia. Entre las oportunidades están: compras públicas, alianzas con empresas que brinden B/S complementarios, apoyo gubernamental, alianzas con cooperativas de transporte.

El objetivo fundamental del plan es el re posicionar nuevamente el nombre de la empresa dentro del mercado, a la vez de informar sobre las características, beneficios de los productos que la empresa pone a la disposición de los clientes, actualizar los conocimientos de los clientes internos. Para ello es necesaria la creación de estrategias que nos permitan acercarnos e introducirnos al mercado, mejorando el canal de comunicación con los clientes.

Es evidente la importancia de poner en marcha este proyecto ya que en la actualidad la empresa VARMA S.A. se encuentra rezagada a respecto de su competencia en posicionamiento de marca y con bajos niveles de venta, por alejarse del mercado, no brindar una adecuada información a los clientes y poseer malos canales de comunicación con los mismos.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA VARMA S.A.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Carrocerías VARMA fue la empresa pionera en la construcción de carrocerías en el Ecuador. Desde 1964, ha estado mejorando cada día sus modelos, para brindar un mejor servicio en el transporte nacional e internacional.

La industria carrocera, en general, está en pleno proceso evolutivo para superar la crisis que terminó con más de un centenar de empresas pequeñas.

VARMA, de Ambato, lidera dicho movimiento con la inyección de capitales frescos, tecnología de punta, diseños de modelos internacionales y capacitación del personal para entrar en la producción masiva de carrocerías, tipo europeo, con miras a la exportación.

El modelo Intercity, fue diseñado tomando en cuenta la reducción del peso de la carrocería, para así brindar un consumo menor de llantas, amortiguadores, incrementar el ciclo de vida del motor, y asegurar la estabilidad del vehículo en movimiento.

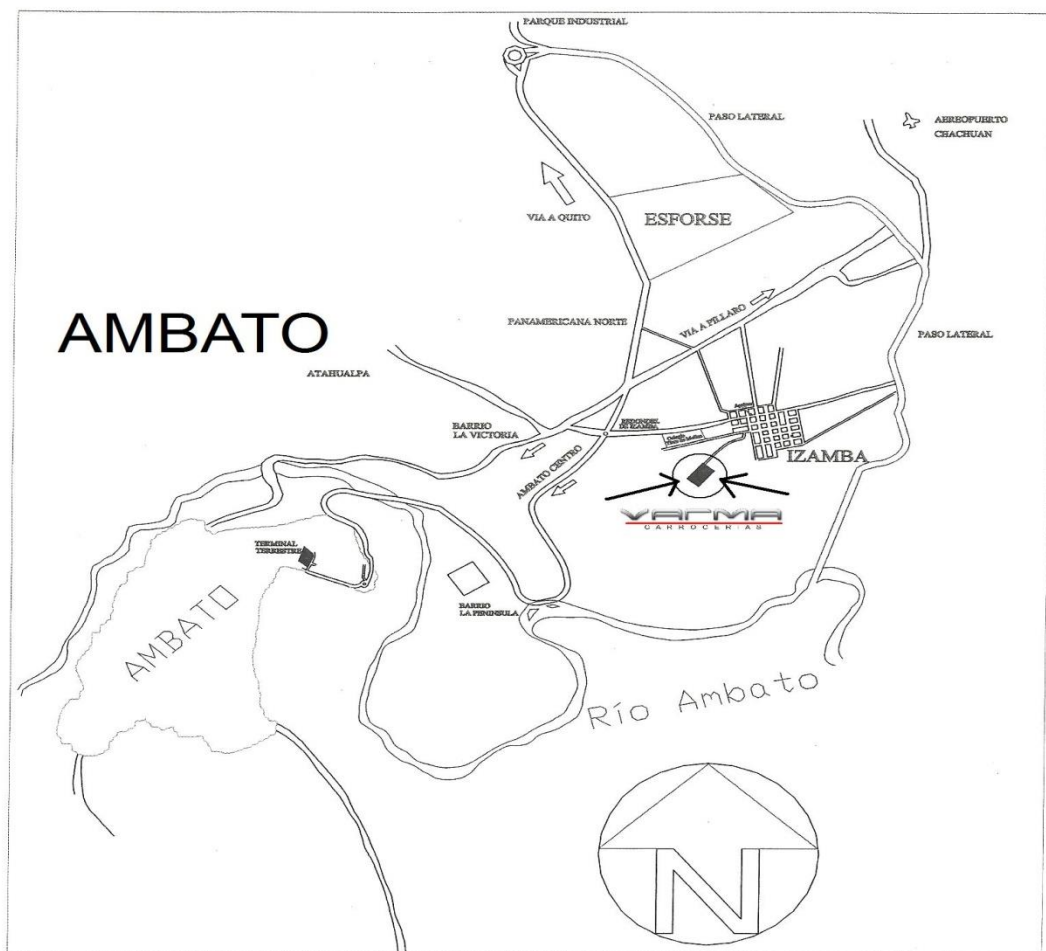
El modelo Citybus, es una carrocería para servicio urbano, está diseñada para trabajar sometida a severas condiciones de funcionamiento. Reúne todas las normas internacionales para el correcto funcionamiento técnico. Asegurándole que **somos los mejores, déjenos demostrarle.**

Con los principios de comodidad, seguridad y durabilidad, Varma lanzó al mercado el modelo Intercity, carrocería liviana que permite mayor cuidado y duración del chasis, motor, amortiguadores, frenos, llantas y todo el conjunto mecánico del vehículo, así como eficiencia y velocidad en su rendimiento.

1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Carrocerías VARMA S.A., se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en el Sector Lungua IZAMBA , calle Pisacha.

Figura No. 1 (Ubicación de VARMA S.A.)



UBICACION

1.3. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La duración de la compañía será de 50 años a partir de la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro mercantil

Según escritura pública de constitución inscrita en registro mercantil el 6 de agosto de 1998

SÚPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Fue aprobado 20 de julio de 1998 bajo la resolución de la Súper Intendencia de Compañías N- 98.5.1.1.093

Fue inscrito el 6 de agosto de 1998 bajo el N- 300 del registro mercantil.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El RUC 1890142296001

La fecha de inscripción fue el 17 de Septiembre de 1998

La de constitución fue el 25 de agosto de 1998

La compañía fue inscrita con el nombre de VARMA S.A.

MUNICIPALIDAD AMBATO

PATENTE CIU 235767

REGISTRO DE PATENTE N- 8075

CLAVE CATASTRAL -8075

Queda la presente Escritura, juntamente con la Resolución N-.A.DIC.08 de la Intendencia de compañías de Ambato de Marzo 8 del 2000, bajo el numero: Ciento nueve (109) del Registro Mercantil.- Se anotó con el N-0426 del Libro Repertorio.- Di cumplimiento a la disposición constante en el Artículo Tercero de dicha resolución.- Queda archivada una copia, las demás fueron devueltas.- Ambato Abril 12 del 2000

1.4. BASE LEGAL

En lo que respecta a la Base Legal se estipularán varios aspectos:

CAPITULO PRIMERO.- DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD Y DOMICILIO, DURACIÓN OBJETO SOCIAL.

ARTÍCULO PRIMERO.- DENOMINACIÓN.- La compañía se denomina VARMA S.A.

ARTÍCULO SEGUNDO.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, y tiene su domicilio principal en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, pudiendo establecer agencias y sucursales en cualquier lugar del país o del exterior, si así resolviere la Junta General de Accionistas.

ARTÍCULO TERCERO.- DURACIÓN.- El plazo de duración de la compañía será de CINCUENTA AÑOS, contados desde la fecha de inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Accionistas.

ARTICULO CUARTO.- OBJETO SOCIAL.- La Compañía se dedicará a las siguientes actividades:

- a) Diseño, fabricación y construcción de carrocerías para vehículos de todo tipo.
- b) Fabricación de automotores
- c) Ensamblaje de chasises y carrocerías de todo tipo
- d) Importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización de vehículos, carrocerías, partes, piezas, repuestos y en general toda clase de bienes relacionados con la industria automotriz y metal mecánica.
- e) Mantenimiento y reparación de vehículos, chasises y carrocerías.
- f) Asesoría en todo lo que se refiere a la industria automotriz y metal mecánica.
- g) Asociarse con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que realicen actividades similares, o actuar como agente, distribuidor,

representante o comisionista de aquellas.

h) La compañía podrá participar como socia o accionista en la constitución de otras compañías, adquirir acciones o participaciones o suscribir aumento de capital de compañías existentes, aunque no exista afinidad con su objeto social.

Para el cabal cumplimiento de su objeto social, la compañía la compañía podrá celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, permitidos por la ley. Sin perjuicio de las prohibiciones previstas en otras Leyes, la compañía no se dedicara a ninguna de las actividades reservadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para las Instituciones reguladas por dicha Ley, así como tampoco se dedicara a ninguna de las actividades previstas en la ley de Mercado de Valores para las Instituciones reguladas por ella.

CAPITULO SEGUNDO.- DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES.

ARTÍCULO QUINTO.- CAPITAL AUTORIZADO.- El capital autorizado de la compañía será de UN MIL MILLONES DE SUCRES.

ARTÍCULO SEXTO.- CAPITAL SUSCRITO.- El capital suscrito de la compañía es de QUINIENTOS MILLONES DE SUCRES ("500'000.000), dividido en quinientas mil (\$500.000) acciones ordinarias y normativas de un mil sucres (\$1.000) cada una, numeradas del uno al quinientos mil. Se podrán emitir títulos por el número de acciones que cada accionista solicitare.

CAPITULO TERCERO.- GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN LEGAL Y FISCALIZACIÓN.

ARTÍCULO DECIMO TERCERO.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.- La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas, que es su máximo organismo, y será administrada por el Presidente y el Gerente General. De considerarlo procedente y necesario para los intereses de la

compañía, la Junta General podrá designar uno o varios Gerentes departamentales.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.- La Junta General, compuesta por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el máximo organismo del gobierno y dirección de la compañía. A más de las atribuciones que la ley le confiere, le compete a la Junta General

- a).- Designar Presidente, Gerente General y de considerar procedente y conveniente, podrá designar uno o más Gerente Departamentales.
- b).- Designar un Comisario principal con un respectivo suplente.
- c).- Conocer y pronunciarse sobre el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, los informes que presenten los administradores y el Comisario referentes a los negocios sociales y adoptar sobre dichos informes las resoluciones correspondientes.
- d).- Resolver acerca de la distribución de utilidades.
- e).- En caso de que se decidiera que los cargos de los administradores sean remunerados, fijar su remuneración.
- f).- Acordar el aumento o disminución del capital, la fusión, transformación, escisión, cambio de denominación o de domicilio, disolución voluntaria y en general cualquier modificación al Estatuto Social.
- g).- Resolver sobre la emisión de obligaciones, partes beneficiarias y acciones preferidas.
- h).- Resolver sobre la Constitución y destino de reservas especiales.
- i).- Autorizar al Gerente General para que otorgue Poderes Generales.
- j).- Resolver y de ser el caso autorizar al Presidente y Gerente General, la compra, enajenación, venta, hipoteca o cualquier limitación de dominio sobre los bienes inmuebles de la compañía.

k).- En caso de liquidación, designar a los liquidadores.

l).- Las demás atribuciones que por Ley le corresponden y que nos han sido atribuidas a ningún otro organismo o funcionario de la compañía.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO.- CLASES DE JUNTAS GENERALES.- Las Juntas Generales de Accionistas son Ordinarias, Extraordinarias y Universales. Las Ordinarias se reunirán dentro de los tres meses posteriores a la finalización el ejercicio económico y las extraordinarias en cualquier tiempo.

ARTÍCULO DECIMO SEXTO.- CONVOCATORIAS.- Las Convocatorias a Juntas Generales de Accionistas, sean Ordinarias o Extraordinarias, serán realizadas por el Presidente y/o el Gerente General, mediante publicación por la prensa en uno de los periódicos de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, publicación que se realizara con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión; en dicho plazo, no se tomara en cuenta ni el día de la publicación ni el día de la celebración de la Junta. En la convocatoria se indicara claramente los asuntos que se van a conocer y resolver en la Junta General, quedando prohibida la utilización de términos ambiguos o de remisiones a la Ley; el conocimiento de asuntos no puntualizados específicamente la convocatoria, acarreará la nulidad de la resolución que sobre ellos se adopte. El Comisario será especial e individualmente convocado. La convocatoria contendrá, además, los requisitos determinados en el Reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El o los accionistas que presente por al menos veinte y cinco por ciento del capital suscrito, podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al presidente y/o Gerente General, la convocatoria a una Junta General, para tratar los asuntos que indique en su petición; si dentro de quince días los administradores no realizan la convocatoria, el o los peticionarios podrán recurrir al Superintendente de compañías para que la realice.

CAPITULO CUARTO.- DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- La compañía se disolverá y entrara en proceso de liquidación por las causas establecidas por la Ley, o por resolución de la Junta General de Accionistas, y en este caso, la misma junta designara los liquidadores. El proceso de liquidación se llevara acabo de acuerdo a las normas legales y reglamentarias.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.- INTERPRETACIÓN.- Corresponde a la Junta General de Accionistas, en caso de deuda o de vacíos estatutarios, interpretar en forma obligatoria este estatuto.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.- NORMAS SUPLETORIAS.- En todo aquello que no estuviere expresamente previsto en este estatuto, se estará a lo dispuesto en la ley de compañías y sus eventuales reformas, las mismas que se entenderán incorporadas a este instrumento. Supletoriamente, y si las normas estatutarias, reglamentarias o de la ley de compañías no fueran suficientes, se aplicaran las disposiciones del código civil y del código de comercio y de las demás Leyes, con sus eventuales reformas.

1.5. MISIÓN

Construir carrocerías de óptima calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes, cumpliendo estrictamente políticas y normativas, potenciando nuestro talento humano, generando una justa rentabilidad a los accionistas y cuidando el medio ambiente.

1.6. VISIÓN

VARMA S.A. en el 2020 será la empresa líder en diseño y fabricación de carrocerías para el transporte de pasajeros utilizando nuevas tecnologías que permitan una producción dinámica con responsabilidad social.

1.7. POLÍTICA DE CALIDAD

Estamos comprometidos con el desarrollo y fabricación de carrocerías para el transporte seguro de personas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes asegurando nuestros procesos con calidad, y el mejoramiento continuo de nuestro talento humano.

1.8. PRINCIPIOS Y VALORES

1. **Lealtad:** Compromiso de fidelidad honestidad y respeto manejada en todos los entornos de la organización.
2. **Responsabilidad:** La habilidad de responder a situaciones que requieren de seriedad, de precisión y de efectividad.
3. **Ética:** Conducta y actitudes que ayuden al buen vivir, generando equidad en el entorno laboral desempeñado. La verdad será dicha bajo cualquier circunstancia.
4. **Pasión:** Hacemos nuestro trabajo con entusiasmo y disfrutamos de nuestras actividades diarias, viendo cada día como una oportunidad para empezar con fuerza nuestro servicio al cliente interno y externo.
5. **Empatía:** La habilidad de entendernos y concentrarnos a otros nos permitirá llegar acuerdos y responder adecuadamente a sus necesidades formando así equipos de trabajo efectivo

1.10. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

1.10.1. MANDOS Y JERARQUÍAS

Tabla No. 1 (Mandos y Jerarquías)

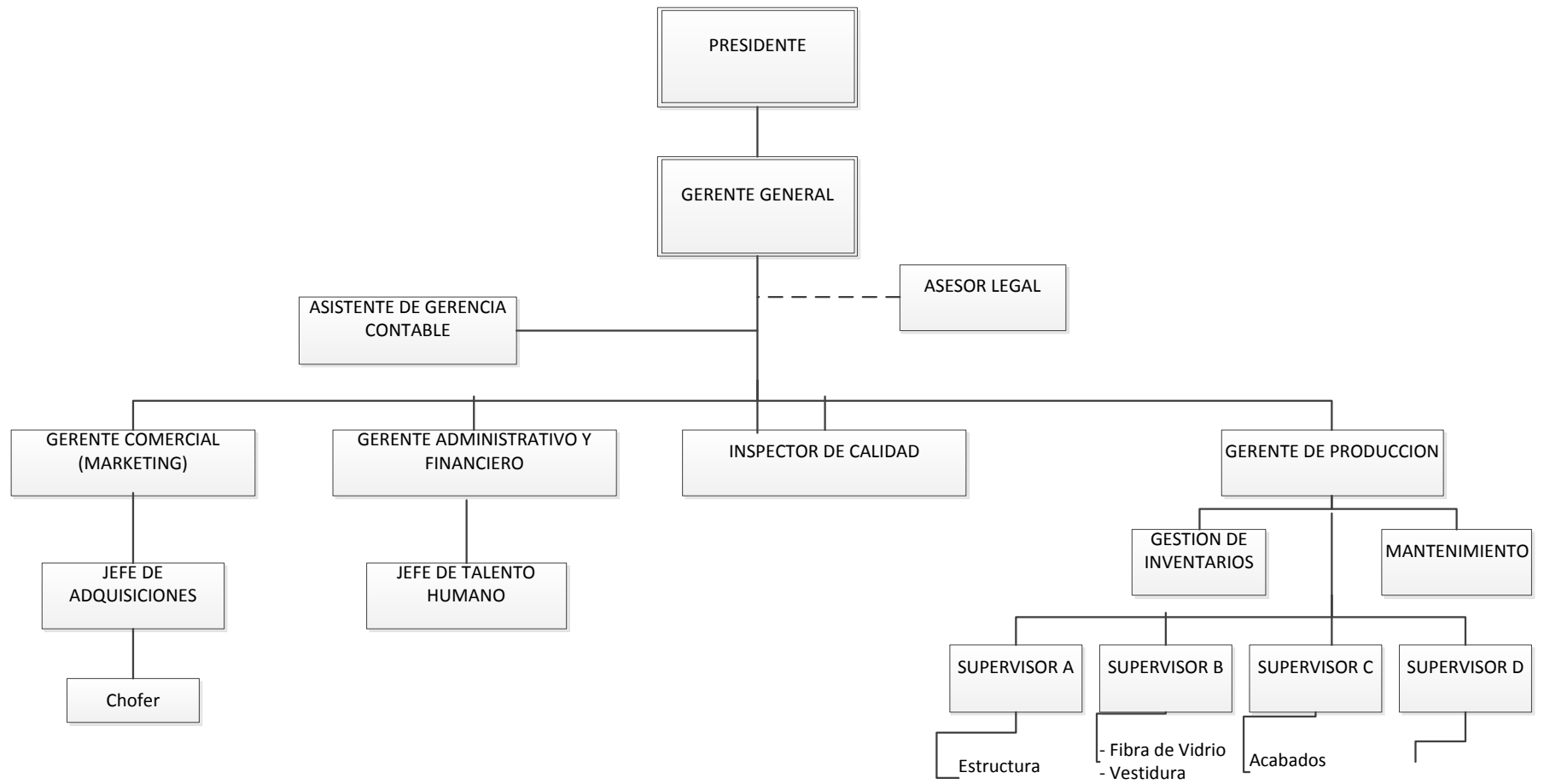
ÁREA	CARGO	CANTIDAD	TOTAL
ADMINISTRATIVA	Presidente	1	1
	Gerente General	1	1
	Gerente Comercial	1	1
	Gerente Administrativo y Financiero	1	1
	Jefe de Adquisiciones	1	1
	Jefe de Talento Humano	1	1
PRODUCCIÓN	Gerente de Producción	1	1
	Inspector de Calidad	1	1
	Supervisores	4	4
	Obrero	81	81

Fuente: Documentación VARMA S.A.

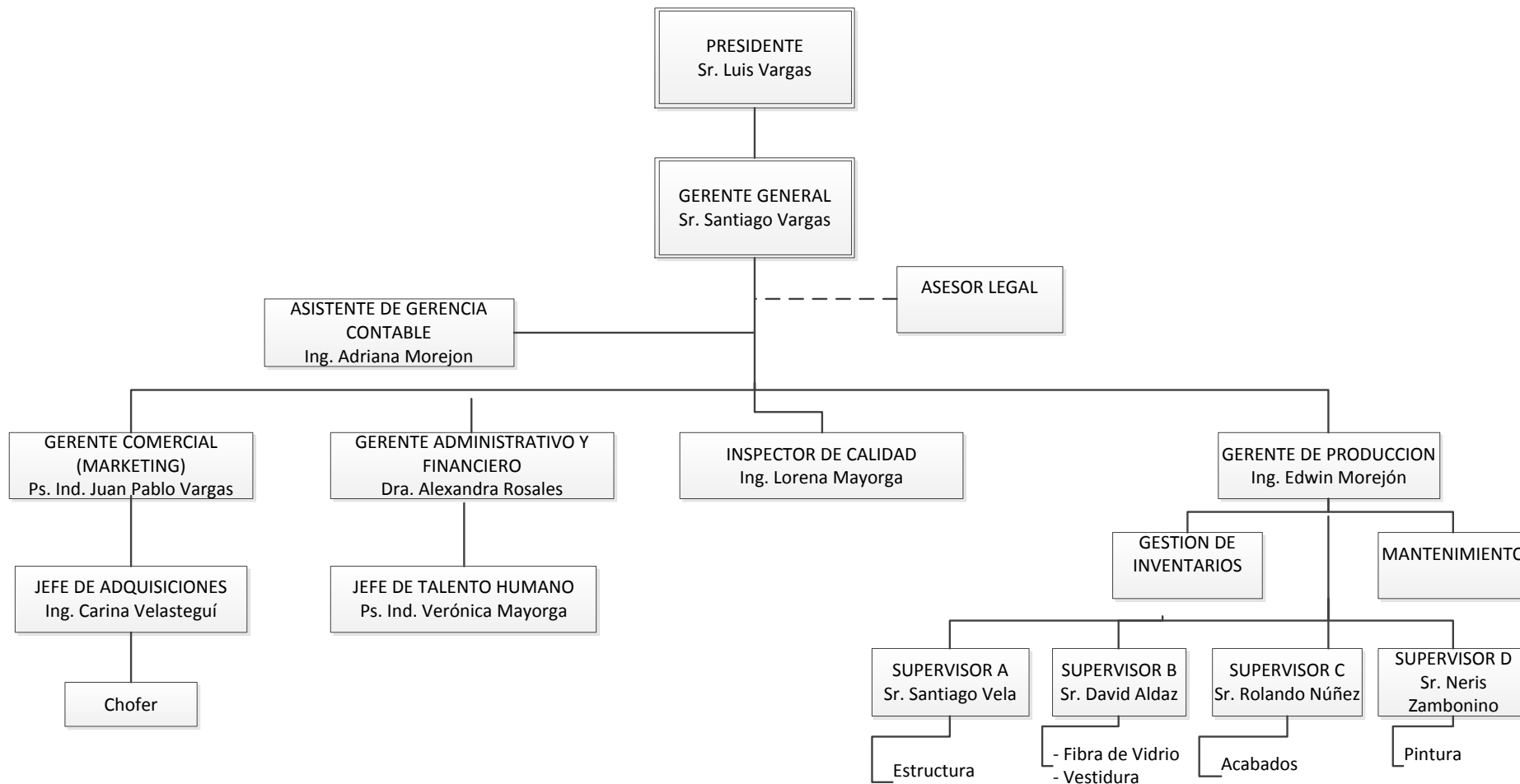
Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

1.10.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.11. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



CAPITULO II

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO (PEST) - MACROAMBIENTE

El análisis PEST es la identificación de los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico", Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

2.1.1. ANÁLISIS POLÍTICO

El entorno político se deslumbra con un escenario inestable debido a la aprobación de leyes por parte de la Asamblea Nacional que generan más impuestos e incertidumbre por todos los sectores productivos del país.

Hay que señalar que este año será netamente de campaña electoral y de cierta forma los recursos y ambiente político se dirigirá en este sentido, los ofrecimientos y medidas populistas de la actualidad pueden de una u otra manera afectar al sector productivo.

Sin negar las empresas carroceras y los transportistas del país han tenido apoyo gubernamental, dándoles facilidades para la compra de nuevas unidades como la construcción y remodelación de las vías del país. Dentro del análisis político se tiene varios aspectos a tomar en cuenta como son:

Clima general del entorno:

- **Plan Renova (Chatarrización):** El Gobierno Nacional a través de esta política de estado busca la renovación de todas las unidades de transporte que

hayan cumplido su vida útil. representando esta una oportunidad comercial para las empresas carroceras del país.

En primera instancia el Plan REN-OVA tenía vigencia hasta finales del 2010, debido a la acogida el gobierno decidió extender este plan por 3 años más, con proyecciones de chatarrizar al menos 3878 carros viejos entre ellos automotores del transporte público (taxis, expresos escolares, buses y transporte pesado), con una inversión de 17 millones solo en subsidios.

Lo que representa esta una oportunidad comercial para las empresas carroceras del país quienes pueden ser beneficiarias por la ampliación de esta política adoptada por el estado.

- **Viabilidad:** Durante el último periodo gubernamental se apuesto especial atención a la apertura y mantenimiento de vías de acceso, conectando a las distintas provincias, ciudades, cantones del país. La cual indirectamente beneficia a la industria carrocera a través del estímulo dado a las empresas de transporte.

2.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

El entorno económico que rodea las empresas en el país no se muestra de lo más favorable a pesar de estar en vigencia el Código de la Producción que estimula las inversiones y creación de nuevas empresas.

Uno de los temas que más preocupa es que las empresas consideran el entorno cada vez menos atractivo para la inversión, a esto se suma que el mencionado Código de la Producción no ha tenido el impacto esperado o ningún impacto para prácticamente el 70% de los negocios en el país y se prevé que en consecuencia el clima de inversiones se deteriorará aún más en el presente año.

El país implementó el impuesto a la salida de divisas inicialmente en el 1%, luego se incrementó al 2% y en la actualidad se encuentra en el 5%, esto ha perjudicado a las empresas ecuatorianas en sus relaciones comerciales con el exterior puesto que trabajan con cartas de crédito con los Bancos locales que manejan sus corresponsales en el exterior.

Pero sin duda en los últimos dos siglos la industria carrocera ha jugado un papel preponderante en el crecimiento económico de la nación y ha sido por tanto una de las principales industrias en la que se han destinado políticas estatales que la fortalezcan. La conformación de un sector industrial local sólido debe contemplar los desafíos en el cual se desarrolla la actividad económica de manera de suprimir los obstáculos y hacer viable la inserción de la economía regional en el mundo.

A nivel local el sector industrial, fundamentalmente la rama metalmecánica, se ha planteado como el eje principal del sector para el desarrollo local y regional. Desde el ingreso de carrocerías metálicas ensambladas en el Ecuador en el año de 1960, la demanda ha sido determinante. El sector nacional carrocerero hasta ese momento se dedicaba a la construcción de carrocerías de madera en chasis para camiones pequeños. Sin embargo, a mediados de los 70 se inicia localmente la construcción artesanal de carrocerías metálicas cuyo origen fue en la ciudad de Ambato. No existía un departamento de RRHH y los operarios eran artesanos que habían aprendido por generaciones el oficio. Es el inicio de la metalmecánica y de la maquinaria básica, los operarios comienzan a conocer las labores industriales.

La situación actual de las carrocerías en el Ecuador, es importante para el desarrollo económico de la provincia de Tungurahua, existiendo 66 carrocerías a nivel nacional calificadas para la producción de carrocerías, concentrándose 31 de ellas en la ciudad de Ambato, teniendo un mayor crecimiento económico en la Industria Metalmecánica, generando grandes fuentes de trabajo.

Los sistemas de gestión son la herramienta de cambio y de mejora continua en los procesos de recursos humanos. El factor humano se ha convertido en el mayor recurso de una organización. Localmente el gobierno regulariza y se vuelve más exigente en el cumplimiento de la legislación laboral. Se vuelve indispensable el uso del plan de carreras para la profesionalización y la motivación de sus colaboradores.

El aporte de las empresas carroceras a nivel nacional y local, han sido una fuerte vinculación entre el talento humano y las empresas. Teniendo en cuenta que hoy en día el individuo busca el desarrollo personal a través de la generación de conocimientos sólidos, siendo competitivo en el entorno en el cual se desenvuelve.

Por ello, la creación y el fortalecimiento de sectores con empresas medianas y pequeñas que interactúan de manera interdependiente, así como los procesos de innovación que se dan en los mismos, constituyen pilares fundamentales para la conformación de sistemas productivos competitivos que puedan adaptarse de una mejor manera al contexto económico globalizado y dinámico que estos tiempos plantean.

2.1.3. ANÁLISIS SOCIAL

Dentro de los factores sociales se analizara desempleo, el empleo que existe en la actualidad, de la misma forma se analizara la canasta básica vital que en la actualidad rige en el país.

Tasa de desempleo, ocupación plena y subempleo

Se puede determinar que el nivel de desempleo va disminuyendo logrando hasta diciembre del 2011 llegar a una tasa del 5,06%, la ocupación plena hasta diciembre del 2011 llego a una tasa 50,08 va en aumento siendo un factor clave para la economía del país puesto que las personas tienen una fuente de ingreso continua lo que mejora el nivel de consumo y por último la tasa de subempleo hasta diciembre del 2011 tuvo un decrecimiento a

44,04% por razón de que pasaron a ocupar parte de las personas con ocupación plena.

Tabla No. 2 (Desempleo, Ocupación Plena y Subempleo)

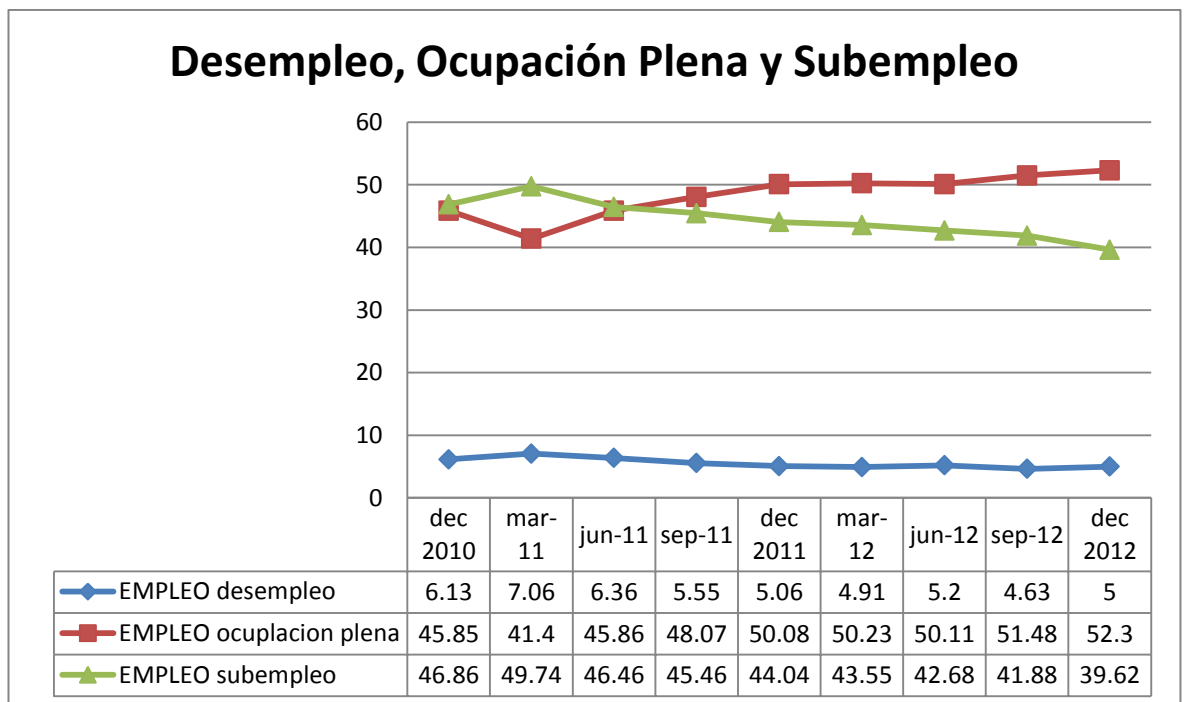
TASA DESEMPLEO, OCUPACIÓN PLENA Y SUBEMPLEO			
FECHA	DESEMPLEO	OCUPACIÓN PLENA	SUB EMPLEO
dec 2010	6,13	45,85	46,86
mar-11	7,06	41,4	49,74
jun-11	6,36	45,86	46,46
sep-11	5,55	48,07	45,46
dec 2011	5,06	50,08	44,04
mar-12	4,91	50,23	43,55
jun-12	5,2	50,11	42,68
sep-12	4,63	51,48	41,88
dec 2012	5	52,3	39,62

Fuente: INEC

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Gráfico No. 1 (Desempleo, Ocupación Plena y Subempleo)



Han existido avances significativos en este sentido, pues se ha incorporado personas al sector productivo como aquellas que cuentan con cierta discapacidad a las empresas, se ha venido trabajando en la implementación del salario de la dignidad y se ha incrementado el salario mínimo vital en cada año aunque sin llegar a los niveles óptimos.

Muy de moda está la responsabilidad social que las empresas han implementado como una retribución a la confianza que ha tenido sus clientes, en la actualidad las empresas instauran la misma dentro de su planificación anual.

Canasta básica vital.

La canasta básica vital es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia. Esta canasta subió de \$422,50 en marzo 2012 a \$436,27 a febrero del 2013, como lo podemos ver en la tabla y grafica siguiente.

Tabla No. 3 (Canasta Básica Vital)

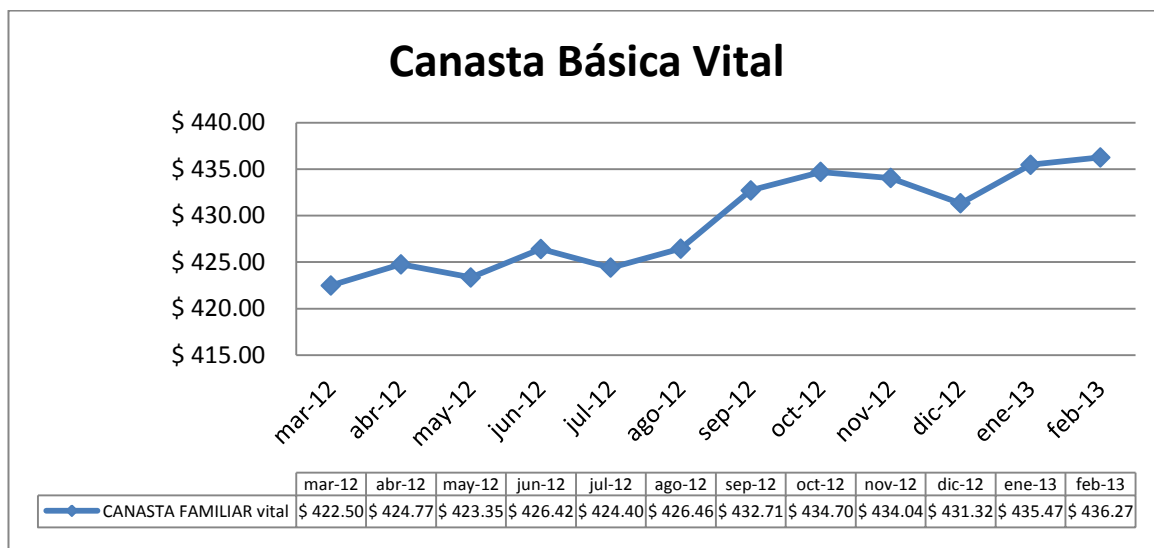
Canasta Básica Vital	
Fecha	vital
mar-12	\$ 422,50
abr-12	\$ 424,77
may-12	\$ 423,35
jun-12	\$ 426,42
jul-12	\$ 424,40
ago-12	\$ 426,46
sep-12	\$ 432,71
oct-12	\$ 434,70
nov-12	\$ 434,04
dic-12	\$ 431,32
ene-13	\$ 435,47
feb-13	\$ 436,27

Fuente: INEC

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Gráfico No. 2 (Canasta Básica Vital)



2.1.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En el mundo actual y del futuro, el factor tecnológico es la fuente principal en el desarrollo de los países del mundo, es por eso que aquellos países denominados países desarrollados, invierten millones en desarrollo e investigación de nueva tecnología para todas las áreas e industrias.

Durante las últimos 2 décadas el mundo entero ha sido testigo de una impresionante revolución tecnológica en varios campos (automotriz, textil, telecomunicaciones, agrícola, etc.)

La revolución tecnológica de estas 2 décadas se origina en el desarrollo de la electrónica y de la masificación de su utilización, que ha influenciado directamente a varias industrias, y por consiguiente a formado parte en la vida de las personas.

En el mundo empresarial, éstos continuos y rápidos cambios tecnológicos tienen completa relación con la velocidad a la que circula la información interna y externa en las organizaciones, y con el modo en que la utilizan para ajustar sus estrategias. Sin embargo las herramientas originadas en esta revolución tecnológica han podido utilizarse en forma diferenciada en los

diversos países, es decir, que en la actualidad existen economías que se mantienen siempre la vanguardia tecnológica internacional; otras en cambio, lo hacen en un grado mucho menor o brindando sus beneficios solamente a escasos segmentos de la población. Otros sectores, aunque cuentan con las herramientas tecnológicas, no saben utilizarlas al en su gran porcentaje.

El desarrollo tecnológico en el Ecuador, en la última década y a la mitad de la segunda no ha sido significativo, debido al bajo nivel de apoyo y creación de políticas de inversión en investigación y desarrollo, que el gobierno brindaba a los sectores e industrias. A la vez los empresarios de empresas especialmente familiares no tienen una cultura de inversión en innovación, porque existe incertidumbre en el retorno; en muchos casos los industriales prefieren tener una tecnología “llave en mano”, es decir, comprar una maquinaria para resolver un problema determinado, con la que tienen la seguridad de obtener buenos resultados, de la misma manera se observaba que el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología era inmaduro e ineficaz. También se debe decir que al hablar de tecnología, muchos piensan en computadoras y tecnología de punta, pero eso no lo es todo, necesitamos empezar a competir en aspectos que estamos muy lejos de poder desarrollar (tecnología propia), la tecnología es la aplicación del conocimiento y perfeccionarlo hasta ponerlo en la industria.

La importancia de la tecnología es resultado de los más grandes desafíos de la globalización mundial, deja clara la necesidad de impulsar acciones de innovación tecnológica en el país, por la fuerte inversión que la misma representa, falta mucho camino por recorrer, y las estadísticas así lo demuestran; lo esencial es dar continuidad al proceso de desarrollo e ir creciendo sin retrasarnos a nuestros países vecinos y en general a los países más avanzados

2.1. ANÁLISIS EXTERNO (CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER) – MICROAMBIENTE

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos. (Mercado, Cliente, Competencia, Proveedores y Productos Sustitutivos), en la elaboración del microambiente utilizaremos el análisis PORTER para desarrollarlo.

Figura No. 2 (Cinco Fuerzas Competitivas de Porter)



2.2.1. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA

Esta fuerza es la más poderosa de entre las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida que ofrezca una ventaja competitiva, en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes origina una lucha por lograr el posicionamiento en el mercado, en donde se utilizan estrategias como disminución de precios, batallas publicitarias e

introducción de nuevos productos.

El grado de rivalidad aumenta conforme aumenta la cantidad de competidores, cuando los consumidores pueden cambiar de marca a otra con facilidad, cuando los costos fijos son muy altos.

Esta fuerza representa para Carrocerías VARMA S.A. una amenaza de alto impacto sino se cuenta con estrategias que permitan mantener una ventaja competitiva y así enfrentar a la competencia.

2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

La industria metalmecánica en el país, durante toda su trayectoria ha tratado de brindar un servicio y producto con los más altos estándares de calidad cumpliendo específicamente con los requerimientos del cliente. En este punto los compradores siempre buscarán una baja en los precios, una excelente calidad en los productos y servicios, servicios adicionales, haciendo de esta forma que estalle la competencia entre las empresas del sector por satisfacer estas necesidades.

Es así que se ve necesaria la realización de un perfil de consumidor, que ayude a las empresas metalmecánicas a satisfacer de una mejor manera las necesidades de los clientes.

Tabla No. 4 (Perfil del Consumidor)

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
¿QUIEN ES?	Propietarios de buses pertenecientes a cooperativas de transporte.
¿DÓNDE ESTA?	Están afiliados a las cooperativas de transporte.
¿QUÉ QUIERE?	Producto de alta calidad, bajo costos y durable.
¿CÓMO LO QUIERE?	Que el producto se entregue a tiempo.
¿QUÉ PIENSA?	En recuperar la inversión realizada.

Fuente: Documentación Varma S.A.

Elaborado: Marco Santos

Con el perfil del consumidor desarrollado las empresas metalmecánicas podrán diseñar nuevas estrategias comunicacionales: incrementando sus ventas, la producción, etc., alcanzando satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y consiguiendo fortalecer el posicionamiento de la empresa en la mente del cliente.

En el caso de Carrocerías VARMA S.A., los compradores están muy bien organizados en Compañías, Cooperativas, Gremios del Transporte, por lo que esta fuerza constituye una oportunidad de medio impacto para la empresa, por el incremento en el volumen de venta.

2.2.3. AMENAZA DE NUEVAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL MERCADO (NUEVOS COMPETIDORES)

En términos generales, el Sector Metalmecánico está conformado por una gran diversidad de industrias. Abarca desde la fabricación de elementos menores (repuestos, piezas de metal) hasta la fabricación de grandes estructuras o máquinas, equipos e instrumentos que implican tecnología sofisticada.

La intensidad de la competencia de las empresas aumenta siempre que exista la posibilidad de que las empresas nuevas entren en la industria sin dificultad.

En el sector carrocerero existe un número de competidores potenciales, que se enfrentan con barreras de: diferenciación del producto, costos cambiantes en materia prima, acceso a las canales de distribución y tramites largos con entidades de control, como por ejemplo: Cámara de Comercio, Junta Nacional de Defensa del Artesano, Agencia Nacional de Transito, entre otras.

En esta fuerza otro factor importante es el capital que se necesita para instalar este tipo de empresas, ya que la infraestructura y la tecnología que deberían disponer los nuevos competidores se obliga a ser igual o superior a las de la competencia, con el propósito de diferenciarse en calidad y

servicio; situación que requiere de una gran inversión para comenzar este tipo de actividades en el sector carroceros.

Es necesario además definir las estrategias principales dentro del análisis de Competitividad del Sector para cada uno de los ámbitos de negocios identificados, en base a herramientas de análisis como lo es el FODA

Con ello se pretende identificar los determinantes de la competitividad del sector, tanto desde el punto de vista microeconómico, como desde el de la provincia en su conjunto.

Si bien se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas, también se ha generado un alto nivel de consenso sobre el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforma el ambiente competitivo.

Publicidad de la competencia.

Es importante resaltar que las empresas carroceras que compiten con VARMA S.A., han estado utilizando estrategias publicitarias que les ha permitido darse a conocer y llegar posicionarse en la mente de los clientes, lo cual les ha beneficiado ya que se han encontrado en constante dialogo con los transportistas del país, de esta manera dándoles una ventaja muy importante sobre VARMA S.A. que en los últimos años se ha descuidado en este aspecto.

Figura No. 3 (Publicidad Competencia)



FODA de la Competencia.

FORTALEZAS
Experiencia en el mercado.
Certificaciones de calidad.
Convenios con Cooperativas De Transporte Interprovincial.
Marca reconocida a nivel nacional
Productos seguros y confiable (estructura)

DEBILIDADES
Clientes insatisfechos
Falta de innovación en acabados de la carrocería
Mano de obra limitada
Falta de publicidad.

OPORTUNIDADES
Convenio con nuevas cooperativas de transporte interprovincial
Abrir nuevos mercados nacionales e internacionales.
Nueva ley de transporte (cambio de Unidades)
Tecnología de punta
Incremento de la producción

AMENAZAS
Importación de unidades con cero aranceles
Competencia (Innovación)
Nuevos reglamentos de construcción de carrocerías
Impuestos para la importación de materia prima

Análisis

Con este análisis FODA de las empresas carroceras de la competencia de VARMA S.A., podemos analizar de forma clara y precisa, cuales son las mayores fortalezas que poseen estas organizaciones a la vez de identificar sus debilidades, teniendo una visión más amplia de cómo se está manejando el sector carrocerero en el país para de esta forma poder realizar estrategias en beneficio de la organización, incrementando nuestras fortalezas aprovechando nuestras oportunidades y a la vez disminuyendo las debilidades que poseemos en la actualidad

2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de los proveedores se puede definir en función del número de proveedores, existencia de productos sustitutos, alta diversificación entre los productos de los proveedores y costos.

Los proveedores de materia prima de la empresa VARMA S.A. son de varias ciudades del país y algunos de ellos son de otros países, como Colombia, Japón y China, los mismos que proveen del material necesario para la fabricación del producto que la empresa ofrece que son carrocerías, furgones, plataformas etc. Siguiendo algunos proveedores de la empresa los siguientes:

Tabla No. 5 (Proveedores Varma S.A.)

PROVEEDORES			
No	NOMBRE	INSUMO	UBICACIÓN
1	PAVISA	Faros.	Ambato
		Claraboyas.	
		Limpiaparabrisas.	
		Varios más, etc.	
2	TECNIFRAS	Tapas posteriores y laterales.	Puyo
3	Galo Vásquez Andrade	Caucho 058.	Quito
		Esponja IC 100.	
		Caucho panorámico.	
		Tiras tubulares.	
		Caucho nervio.	
4	FERRETOL	Bisagras, tornillos.	Ambato
		Fibras de pulir.	
		Brocas, discos de corte.	
		vidrios blancos y negros, brujitas.	
		Varios más, etc.	
5	INDURA	Co2.	Ambato
		Alambre mic.	
		Electrodos.	
6	PINTURAS VERDESOTO	Pinturas varios colores PPG.	Ambato
		Pinturas varios colores delltron.	
		Thiñer, lijas, guaype, brochas.	
7	QUIMICOS P.G.R.	Resina.	Ambato
		Estireno.	
		Fibra de Vidrio.	
		Tintes varios colores.	

8	MUNDY HOME	Radios.	Quito
		Parlantes.	
9	EDIMCA	Duratriplex 15mm.	Ambato
		Triplex 5.2mm.	
		Triplex 12mm.	
		Triplex 3mm.	
10	AMBATOL	Tuberías varias medidas.	Ambato
		Planchas varias medidas.	

Fuente: Documentación Varma S.A.

Elaborado: Marco Santos

La empresa tiene buena relación con sus proveedores, dándole una excelente ventaja al momento de negociar tanto en precios, cantidad de material requerido, tiempo de entrega, manteniendo con ellos una relación de cordialidad que ha perdurado por varios años.

VARMA S.A. en la actualidad no depende de un solo proveedor, ya que trabaja con un grupo variado de proveedores que están en capacidad de brindar altos estándares de calidad de sus productos, precios competitivos y cumplimiento de políticas de entrega a tiempo, por lo que esta fuerza representa una oportunidad de alto impacto ya que la empresa es quien establece las formas de negociación.

2.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El producto que VARMA S.A. ofrece en el mercado son carrocerías, las cuales al construirlas en conjunto con un chasis forman un bus el cual ofrecen comodidad, seguridad, etc., a sus respectivos usuarios.

El producto físicamente es difícil de sustituir por todo sus procesos de producción que este contiene, pero conociendo cómo se maneja el mercado competitivo en la actualidad se ha pretendido sustituir el servicio que estos brindan.

Los productos sustitutos que se le pueden considerar de aquellos que se realizan en la empresa son busetas que ofrecen transporte ejecutivo puerta a puerta de ciudades.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES DE VARMA S.A.

Tabla No. 6 (Recursos Tangibles e Intangibles de VARMA S.A.)

RECURSOS	ESTE RECURSO ES ESENCIAL PARA LA ORGANIZACIÓN. SI O NO	DE QUE MANERA ES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN	COMO MEJORARÍA LA ORGANIZACIÓN
Recursos Tangibles			
Infraestructura	SI	Es importante ya que con la adecuada infraestructura que posee VARMA S.A., tanto administrativa como la de la planta de producción facilita la elaboración del producto.	Mejorando la señalética de la planta de producción, (ley-out) hacer mejoramiento de la distribución de las secciones.
Mobiliaria	SI	Facilita las actividades que se realizan diariamente en todos los departamentos de la empresa. Obteniendo una mejor distribución de la documentación, facilitando el acceso a los mismos	Mayor organización, que permita una mejor distribución de los materiales permitiendo ahorrar tiempo y desgaste físico.
Vehículo	SI	Facilita la compra de materiales necesarios para la producción, el pago de los servicios básicos, transacciones bancarias, etc.	Coordinación de tiempos de salida que reduzca retrasos.
Maquinaria	SI	Los procesos son realizados de forma rápida y permite tener buena calidad en los acabados.	Dar mantenimiento preventivo, para evitar algún desperfecto.
Recursos Intangibles			
Talento Humano.	SI	Este recurso es el más importante para la empresa, puesto que con su capacidad y experiencia (now how) permite administrar eficientemente los	Crear programas de capacitación que permitan reforzar los conocimientos de los empleados para que

		demás recursos.	sean más productivos
Software	SI	Permite que se almacene la información más importante de cada uno de los departamentos y que se mantenga dicha información segura.	Actualizando el software de la empresa con el fin de tener un mayor control de la información confidencial de VARMA S.A.

Fuente: VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

2.2.2. CAPACIDAD DIRECTIVA

El nivel directivo de la empresa Carrocera VARMA S.A., esta con formado como principal promotor el Sr. Luis Alfonso Vargas Mayorga, quien fundo la empresa en el año de 1964, consiguiendo así con esfuerzo, dedicación e innovación que VARMA S.A. sea una de las empresas carroceras más reconocidas a nivel nacional manteniéndose en el mercado del transporte por más de 45 años

a) Investigación

A través de una adecuada investigación, nos permitirá conseguir la creación de un plan estratégico para VARMA S.A., de esta manera ayudara al desarrollo en si del negocio, mediante una adecuada planeación, organización, comunicación, control, etc., de, los departamentos que conforman la empresa, cubriendo así las necesidades externas (mercado), acorde con una buena productividad interna (calidad del producto, del personal y del manejo de la organización),

Es importante que dentro de la empresa se Incorporen continuas investigaciones de mercado y de la competencia (benchmarking), las cuales permitan que se recabe información exacta y relevante,

consiguiendo realizar una adecuada toma de decisiones logrando la satisfacción tanto internamente como externamente.

b) Planificación

A través de una buena planificación podremos detallar correctamente los objetivos y estrategias que se crearan con sus respectivos plan de acción para cada una de estas a la vez de establecer un cronograma del tiempo en el que conllevara la aplicación, etc., siendo así una herramienta de gestión que permitirá y facilitara la consecución de lo plasmado teniendo un orden secuencial.

VARMA S.A., al momento no cuenta con un plan estratégico, que le permita ver desde el exterior, las pasibilidades que tiene de desenvolverse en esas circunstancias en el medio interior y a partir de esta base proyectarse hacia el futuro, implementando estrategias las cuales se podrán evaluar y controlar de acuerdo a los requerimientos de la organización.

En la actualidad, la empresa no posee una adecuada planificación en ninguno de sus departamentos que oriente y sirva de guía a cada uno de los colaboradores de la misma, ya que en la actualidad todos trabajan únicamente para satisfacer sus propios intereses (sueldo), mas no por conseguir el cumplimiento de los objetivos de la organización.

c) Organización

VARMA S.A., posee un organigrama estructural el cual permite identificar los niveles jerárquicos existentes, sus contactos más frecuentes, las líneas de mando, así como también posee con un organigrama funcional que indica de forma clara cuales son las principales funciones que cada uno de los puestos debe realizar.

d) Administración

Al ser una empresa familiar los altos mandos de VARMA S.A., son quienes toman una serie de decisiones en algunos casos sin tomar en cuenta al personal que se encuentra involucrado, puesto que no les brindan oportunidades para participar en el proceso de decisión por distintas razones.

Siendo este uno de los principales problemas que la organización posee ya que la empresa se encuentra distribuida por departamentos (Comercialización, Talento Humano, Financiero, Producción) y en los cuales existen los responsables, quienes son los entes principales para la toma de nuevas decisiones por razón de que están más actualizados de las ocurrencias en cada uno de sus departamentos de trabajo.

e) Clima Organizacional.

En la empresa VARMA S.A., se vive un ambiente laboral un poco desfavorable para los intereses de la organización, debido a un sinnúmero de razones como:

- Falta de comunicación
- Decreciente producción
- Limitada motivación
- Escasa capacitación
- Bajos salarios
- Entre otros.

Por lo que es evidente que en la actualidad el ambiente de trabajo no es el apropiado, dándonos como principal consecuencia que el personal no trabaje a su máxima capacidad, perdiendo el interés por cumplir con un trabajo de calidad originando re-procesos, que se traducen en pérdidas de recursos económicos, tiempo y humanos para la empresa.

f) Imagen Corporativa

Carrocerías VARMA S.A., es una empresa que desde su creación ha poseído una imagen corporativa sólida y atractiva al público en general, llegando a ser la empresa más productiva de la industria carrocera del país, siendo así una empresa reconocida en el ámbito local, nacional e internacional.

En los últimos años la imagen corporativa de la empresa a disminuido considerablemente debido a la falta de comunicación de la empresa con sus potenciales clientes y de igual manera a la difamación de las otras empresas carroceras del sector, originado una notable disminución en el interés de los consumidores hacia los productos de la empresa.

g) Dirección

En carrocerías VARMA S.A., se maneja un liderazgo autocrático puesto que el líder es quien toma siempre las decisiones, en ocasiones sin hacer un consensó a los miembros de su equipo, son los encargados de mantener una comunicación con el personal que se encuentre ha cargó, puesto que son quienes delegan las funciones, responsabilidades y tareas.

h) Control

La gerencia mantiene un control diario de las actividades que se realizan dentro del departamento de producción, mediante una breve reunión en las primeras horas de la mañana en la cual asiste el Gerente General, Gerente Comercial, Jefe del Departamento Técnico, Inspector de Control de Calidad, esta actividad se realiza principalmente para garantizar y asegurar que cumplan con las normas establecidas anteriormente.

Con el recurso humano se tiene un control de asistencia, en el cual se registra la hora de ingreso y hora de salida, mediante la utilización de un reloj digital supervisado diariamente por el Gerente General, garantizando la conformidad tanto del empleador como del empleado.

2.2.3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO

a) Personal

Carrocería “VARMA S.A.” cuenta con 12 personas en el área administrativa, de las cuales 4 personas conforman el área técnica productiva a la vez 81 personas que conforman el personal operativo, quienes garantizan la calidad del producto.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla No. 7 (Personal Administrativo VARMA S.A.)

	ADMINISTRACIÓN	CARGO
1	Mayorga Toro Verónica Alexandra	Jefe de Talento Humanos
2	Morejón Minguano Adriana Elizabeth	Asistente de Gerencia
3	Ortis Reinoso Paulina Elizabeth	Doctora
4	Quispe Punina Lizbeth Carolina	Auxiliar Contable
5	Rosales Medina Alicia Alexandra	Contadora General
6	Vargas Salaman Juan Pablo	Gerente de Marketing
7	Vargas Salaman Luis Santiago	Gerente General
8	Velastegui Espín Karina Magally	Jefe de Adquisiciones

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Elaborado: Marco Santos

ÁREA TÉCNICA PRODUCTIVA

Tabla No. 8 (Personal Técnica Productiva de VARMA S.A.)

	PRODUCCIÓN	CARGO
1	Álvarez Arroyo Santiago Francisco	Coordinador de la Producción
2	Morejón Sánchez Edwin Javier	Gerente de Producción
3	Taday Calero Ana Lorena	Inspectora de Calidad
4	Vargas Salaman Pedro José	Supervisor de Producción

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Elaborado: Marco Santos

PRODUCCIÓN

Tabla No. 9 (Personal de Producción de VARMA S.A.)

	PRODUCCIÓN	ÁREA
1	Caiza Angel	Estructura
2	Choto Luis	Estructura
3	Erreyes Efren	Estructura
4	Espinoza Alfredo	Estructura
5	Guaman Abdon	Estructura
6	Ibarra Hugo	Estructura
7	Machado Richard	Estructura
8	Medina Andres	Estructura
9	Muso Carlos	Estructura
10	Nuñez Roberto	Estructura
11	Nuñez Rodolfo	Estructura
12	Pazmiño Marco	Estructura
13	Puma Francisco	Estructura
14	Rodriguez Daniel	Estructura
15	Siguencia Edgar	Estructura
16	Siguencia Guillermo	Estructura
17	Tisalema Carlos	Estructura
18	Tixicuro Mario	Estructura
19	Aldas David	Vestidura
20	Aldas Jose	Vestidura
21	Arcos Fernando	Vestidura
22	Barrionuevo Klever	Vestidura
23	Bimbosa Byron	Vestidura
24	Caguana Stalin	Vestidura
25	Castillo Alex	Vestidura
26	Colorado Byron	Vestidura
27	Criollo Patricio	Vestidura
28	Culqui Iván	Vestidura
29	Culqui José	Vestidura
30	Diaz Vinicio	Vestidura
31	Gamboa Wiliam	Vestidura
32	Jacome Klever	Vestidura
33	Lagua Marcelo	Vestidura
34	Landa Alex	Vestidura
35	Landa Edgar	Vestidura
36	Landa Wiliam	Vestidura
37	Manobanda Carlos	Vestidura
38	Quishpe Marco	Vestidura
39	Rivera Iván	Vestidura
40	Rovalino Angel	Vestidura
41	Sacón Carlos	Vestidura
42	Sandoval Jorge	Vestidura
43	Verdezoto Manuel	Vestidura
44	Villacis Luis	Vestidura
45	Arcos Walter	Pintura
46	Baloy Jose Luis	Pintura

47	Benavides Sebastián	Pintura
48	Buenaño Klever	Pintura
49	Caisaguano Nestor	Pintura
50	Caisaletin Guillermo	Pintura
51	Castelo Gonzalo	Pintura
52	Castro Jose	Pintura
53	Guaman Marco	Pintura
54	Lagua Juan Carlos	Pintura
55	Melo Patricio	Pintura
56	Rodriguez Luis	Pintura
57	Rosero Absalón	Pintura
58	Zambonino Neriz	Pintura
59	Aldas Guido	Acabados
60	Bimbosa Juan Jose	Acabados
61	Caceres Oscar	Acabados
62	Castelo Carlos	Acabados
63	Lopez German	Acabados
64	Mariño German	Acabados
65	Nuñez Mario	Acabados
66	Nuñez Rolando	Acabados
67	Ortiz Gabriel	Acabados
68	Pazmiño Dario	Acabados
69	Rivera Marco	Acabados
70	Rodriguez Carlos	Acabados
71	Saca Ramiro	Acabados
72	Verdezoto Marco	Acabados
73	Villacrez Humberto	Acabados
74	Landa Miguel	Mantenimiento y Maquinas
75	Lopez Gabriel	Mantenimiento y Maquinas
76	Machado Oswaldo	Mantenimiento y Maquinas
77	Masabanda Hipolito	Mantenimiento y Maquinas
78	Camino Vargas David Humberto	Gestión de Inventarios
79	Landa Llamuca Nicolas Rafael	Gestión de Inventarios
80	Lopez Quiroga Washington Klever	Chofer
81	Tonato Pachuchu Nestor Efrain	Auxiliar de Servicios

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Elaborado: Marco Santos

b) Experiencia Técnica

VARMA S.A., cuenta con personal que posee experiencia técnica en la construcción de carrocerías debido a que algunas personas de planta anteriormente han trabajado en cargos similares en otras empresas, de igual manera en la empresa existe personal que viene trabajando más de 8 años seguidos en la organización.

c) Nivel Académico

La mayoría de las personas que labora en la empresa en planta tiene una educación de primero y segundo nivel.

d) Estabilidad

La estabilidad laboral en la empresa en ocasiones es preocupante, debido a que en algunos momentos se encuentra con un nivel de producción moderado e ideal pero en otras ocasiones se está con un nivel de producción crítico ocasionando que el personal de planta no realice ningún trabajo para el cual fue contratado.

e) Nivel de Remuneración

La remuneración de la empresa se basa en la tabla sectorial emitida por el "Ministerio de Relaciones Laborales", en la cual se verifica el rango en que consta cada uno del personal de la empresa para la emisión de su remuneración.

f) Motivación

El personal de la empresa en ocasiones se encuentra motivado por los bonos que la empresa les entrega por el cumplimiento eficiente del trabajo debido a que se posee una producción alta, pero en otros momentos cuando la producción es mínima tienden a desmotivarse puesto que para la empresa se le complica el seguir acreditando los bonos a cada trabajador por lo que es evidente que los empleados no se encuentran comprometidos con los intereses de la empresa.

g) Capacitación

Al personal de planta no se le brinda una constante capacitación por lo que en todas las áreas de producción se puede evidenciar reiteradas fallas al momento de la fabricación de la carrocería originando re-procesos y perdidas (tiempo, dinero, recurso humano.).

2.2.4. CAPACIDAD COMERCIAL

VARMA S.A. cuenta con un departamento de comercialización y ventas a cargo del Dr. Juan Pablo Vargas, quien está facultada para realizar las ventas a nivel nacional e internacional.

Desde la creación de la empresa en 1964 se ha logrado que los productos fabricados sean comercializados en el mercado nacional tanto públicos como privados.

La empresa en los últimos años no ha emplea los suficientes medios para realizar publicidad de sus productos como de la empresa, por lo cual los potenciales clientes han perdido interés y comunicación con la misma.

La empresa no cuenta con una área de marketing, la misma que hay que incorporarle al departamento de comercialización, haciéndole modificaciones ya que juega un papel importante dentro de una organización, para lo cual se sugiere implementar esta área en VARMA S.A. para que se encargue de la planeación, coordinación, ejecución y control de todas las actividades empresariales orientadas hacia los mercados y clientes potenciales.

a) Productos y Servicios Ofertados

VARMA S.A., al encontrarse en el mercado del transporte por más de 45 años cuenta con una cartera amplia de productos y servicios con los más altos estándares de calidad, para ofrecer a su distinguida clientela buscando siempre como punto principal la plena satisfacción del cliente. Los productos y servicios que se ofertan son:

- **Productos:** Construcción de carrocerías Metálicas en sus distintos modelos (interprovincial, Intraprovincial, Urbano, Escolar, Turismo, Escolares, Furgones, Plataformas y Especiales.
- **Servicios:** Reparación de carrocerías (Choque, Daños Eléctricos, Deficiente estructura de la carrocería, Daño de Compuertas, Cajuelas, Danos Interiores. Etc.)

b) El producto de VARMA S.A.

Las cualidades que poseen los productos de VARMA S.A., son las siguientes:

- **Calidad:** Al momento de trabajar con proveedores los cuales poseen certificaciones de calidad para los materiales de construcción de carrocerías y las certificaciones de calidad que la empresa posee.
- **Diseño:** La empresa mantiene una superioridad vs sus competidores ya que a una buena parte del sector del transporte ecuatoriano atrae los modelos de carrocerías.
- **Marca:** Es de vital importancia el re-posicionamiento del producto con la marca de la empresa, puesto que históricamente se le ha relacionado como sinónimo de calidad por parte del cliente.
- **Garantía:** La carrocería tiene garantía de un año (12 meses) desde el momento que se entrega por defectos de fabricación más no por desgaste normal: rotura de vidrios, luminaria, equipos, ni accidentes.
- **Innovación:** A mediados de 1995 la empresa concretó una alianza estratégica con Scania de Brasil y ellos enviaron Ingenieros para supervisar la nueva estructura de la carrocería, esta vez con perfiles cuadrados y rectangulares a más de los que ya se conocía, omegas, U, G, Z y otros. En Junio de 1996 fuimos homologados por SCANIA LATIN

AMÉRICA. A la vez la empresa cuenta con certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional que aprueban el trabajo que la empresa realiza

- **Cumplimiento de normas:** Los productos de la empresa cumplen con todas las normas establecidas por la politécnica nacional del Ecuador a la vez se encuentran una parte de sus productos homologados y la otra están en proceso.

c) Posicionamiento del Producto.

En la actualidad el posicionamiento de la empresa no es el mejor puesto que en los últimos años ha tenido un declive en sus ventas principalmente de su producto estrella el modelo interprovincial, esto es origen de una inadecuada comunicación con los clientes ya que la empresa se trasladó en el año 2002 a su nueva planta en el sector de Izamba parroquia de la ciudad de Ambato y no mantuvo un plan comunicacional de información a sus clientes y muchos de los mismos tienen la percepción de que la empresa se ha cerrado definitivamente, entre otras razones.

d) Precios, Modelos y Características del Producto

La empresa posee precios de acuerdo a las cualidades del modelo que el cliente necesita, pero a su vez VARMA S.A. se pueden encontrar precios según los modelos (full, semi-full, estándar).

Sin embargo la empresa ha tenido que venir trabajando hace algunos años con una competencia desleal, la cual ha ocasionado que la imagen de la compañía en relación a precios más no a la calidad de sus productos sea mal interpretada.

La competencia al no poder dañar la imagen de nuestros productos por su calidad, seguridad y garantía, han dañado nuestra imagen hacia los clientes con mala publicidad principalmente la de nuestros precios, afirmando que nuestra compañía ofrece productos a precios desmedidos, siendo esto un factor importante que ha ocasionado que nuestras ventas bajen considerablemente.

En las siguientes tablas podremos conocer los precios, modelos y características de las carrocerías que le empresa ofrece:

INTERPROVINCIAL

Tabla No. 10 (Precio Modelo Interprovincial)

INTERPROVINCIAL		
FULL	\$ 70.537,47	\$ 79,000.00
SEMIFULL	\$ 64,912.47	\$ 72,701.97
ECONOMY	\$ 59,435.47	\$ 66,567.73

Figura No. 4 (Modelo Interprovincial)



CARACTERÍSTICAS	ESTÁNDAR	SEMIFULL	FULL
ASIENTOS RECLINABLES			
RAE 100		X	X
RE 100	X	X	
RE 90	X		
REPOSAPIES		X	X
BAÑO			X
DIVISIÓN CABINA		X	X
DESEMPAÑADOR	X	X	X
PORTA EQUIP. INTER. (CANS.)	X	X	X
LUCES INDIVI. LECTU. (CANS.)		X	X
DUCTOS AIRE FORZADO/AC			X
CAJUELAS LATERA. ESTÁNDAR	X	X	X
CAJUELAS LATERA. PASANTES			X
PUERTA DELANTERA PASAJ.			
PLEGABLE	X	X	X
ABATIBLE			X
PANTOGRAFICA			X
PUERTA PARA CONDUCTOR			OPCIONAL
PARABRISAS PANORÁMICO	X	X	X
VENTANAS			
DOS SECCIONES	X	X	X
PEGADAS CON VENTOLERAS			X
ACCESORIOS			
RADIO CON USB	X	X	X
PARLANTES	X	X	X
LUCES DE PASILLO			X
LUCES DE SALÓN EN CANS.			X
LUCES REGLAMENTARIAS INT.	X	X	X
LUCES REGLAMENTARIAS EXT.	X	X	X
TELEVISIÓN		OPCIONAL	X
DVD		OPCIONAL	X
RUTERO MANUAL	X	X	
RUTERO ELECTRÓNICO		OPCIONAL	X
PORTA LLANTA LATERAL	X	X	X
PORTA LLANTA POSTERIOR			X
PINTURA AL HORNO	X	X	X

MODELO URBANO

Tabla No. 11 (Precio Modelo Urbano)

URBANO		
ESTÁNDAR 2P	\$ 39,500.00	\$ 44,240.00
ESTÁNDAR 3P	\$ 42,000.00	\$ 47,712.00

Figura No. 5 (Modelo Urbano)



CARACTERÍSTICAS	ESTÁNDAR
ASIENTOS	
FIJOS URBANO 90	X
DESEMPAÑADOR	X
PORTA EQUIPAJE CHOFER	X
PROTECCIÓN CONDUCTOR	X
CAJUELA LATERAL (1)	X
PUERTA DELANTERA PASAJEROS	
PLEGABLE	X
ABATIBLE	OPCIONAL
PUERTA POSTERIOR PASAJERO	
PLEGABLE	OPCIONAL
ABATIBLE	X
PARABRISAS PANORÁMICO	X
VENTANAS	
TRES SECCIONES	X
ACCESORIOS	
RADIO CD CON USB	X
PARLANTES	X
LUCES REGLAMENTARIAS INT.	X
LUCES REGLAMENTARIAS EXT.	X
RUTERO MANUAL	X
RUTERO ELECTRÓNICO	OPCIONAL
PINTURA AL HORNO	X
PORTA LLANTA ORIG. CHASIS	X

CITYCENTER

Figura No. 6 (Modelo Citycenter)



Tabla No. 12 (Precio Modelo Citycenter)

CITYCENTER		
FULL	\$ 33,500.00	\$ 37,520.00
SEMI-FULL	\$ 31,715.00	\$ 35,520.80
ECONOMIC	\$ 30,375.00	\$ 34,020.00

CARACTERÍSTICAS	ESTÁNDAR	SEMIFULL	FULL
ASIENTOS RECLINABLES			
RAE 85		X	X
RE 85	X		
ASIENTOS URBANOS	X		
FIJOS TAPIZADOS	X		
DESEMPAÑADOR	X	X	X
PORTA EQUIP. INTER. (CANS.)			X
LUCES INDIVI. LECTU. (CANS.)			X
DUCTOS AIRE FORZADO/AC			X
CAJUELAS LATERA. ESTÁNDAR	X	X	X
CAJUELAS POST. PASANTE			X
PUERTA DELANTERA PASAJ.			
PLEGABLE	X	X	X
ABATIBLE	X	X	X
PUERTA PARA CONDUCTOR			X
PARABRISAS			
MICROBRAS	X	X	X
VENTANAS			
DOS SECCIONES	X	X	X
TRES SECCIONES ESCOLARES	X	X	X
VIDRIO PEGADO			X
ACCESORIOS			
RADIO CD CON USB	X	X	X
PARLANTES	X	X	X
LUCES REGLAMENTARIAS INT.	X	X	X
LUCES REGLAMENTARIAS EXT.	X	X	X
TELEVISIÓN			X
DVD			X
PINTURA AL HORNO	X	X	X

e) Publicidad

VARMA S.A., no tiene una estrategia publicitaria definida, por lo que las veces que realiza algún tipo de comunicación lo ejecuta en ese momento sin ningún tipo de planificación, el medio publicitario que la empresa utiliza es la prensa escrita, revistas e internet.

Además VARMA S.A., busca actualmente entrar en un proceso de introducción a la web con la información de la empresa, al igual que toda la historia del sector desea convertirse en pionero en ofrecer servicios de carrocería a través de páginas sociales y en general de la red.

Se está trabajando en la creación de sitios web apropiados para la información de la empresa hacia los posibles consumidores, consiguiendo que mantengan toda la información necesaria del producto y los servicios que la empresa ofrece al cliente.

Pero sin duda los altos mandos de VARMA S.A., deben conseguir nuevamente que la publicidad la realicen los propios clientes a través de comentarios positivos siendo estos los voceros directos de la eficiencia con la que se trabaja, debido a que un cliente satisfecho e identificado con la empresa tendrá la capacidad de inducir aproximadamente de 3 a 5 nuevos clientes, a diferencia de un cliente insatisfecho el cual alejara a 10 potenciales clientes a través de la crítica que realice sobre la empresa, sus productos, servicios etc.

f) Mercado

La empresa ha perdido posicionamiento en el mercado, especialmente en el de los transportistas interprovinciales debido a la falta de comunicación de la empresa hacia el cliente, por la competencia desleal, entre otros. Por lo que es de suma urgencia que se realice un acercamiento con los clientes para lograr un re-posicionamiento en el mercado.

g) Distribución

VARMA S.A. posee sus oficinas y planta industrial en la ciudad de Ambato, lugar estratégico para la fabricación de estos productos por la acaparación de mercado local y nacional que este posee.

La empresa posee una distribución directa con el cliente, la elaboración de las carrocería se la realiza bajo pedido según las características y necesidades de cada uno de los clientes, la producción tiene una duración de 25 laborables desde el ingreso del chasis a la plata de producción, al momento de la terminación del bus se realiza la inspección de calidad final la mayoría de ocasiones con la presencia del dueño para su posterior entrega.

Esto se puede lograr gracias a la perfecta distribución que la empresa posee en la planta, debido que es una de las pocas plantas a nivel nacional que posee un galpón amplio para el cumplimiento eficiente de esta actividad y a la vez de poseer una producción lineal.

2.2.5. CAPACIDAD FINANCIERA

VARMA S.A., es una empresa que atraviesa una gran crisis por el incremento desmedido de la competencia en el sector metalmeccánico. La industria metalúrgica la principal actividad de VARMA S.A. Por lo concerniente la empresa está atravesando una época difícil desde algún tiempo atrás esto se refleja con sus niveles bajos en ventas los cuales han ocasionado más de un dolor de cabeza a la administración, ya que por este motivo en ocasiones la empresa se ha encontrado sin liquidez lo que ha ocasionado una demora en sus plazos de sus cuentas por pagar como bancos, proveedores y personal.

A la vez el planteamiento de nuevos objetivos por parte de la empresa, ya que se alejado de su mercado mete en el cual se encuentra con una participación del 3%, para incorporarse a otros mercados específicamente

con el sector público, este mercado está generando liquidez para la empresa pero no de la forma esperada y necesitada por la misma.

De esta manera resulta muy importante que la empresa se re-posicione en el mercado para poder conseguir más financiamiento para nuevos proyectos, modelos y clientes en el país, es importante que la empresa aplique nuevas estrategias, para conseguir mayor número de ingresos, y así acceder a formas de financiamiento más cómodas para la empresa y para los clientes, es decir VARMA S.A. debe generar confianza en los acreedores, el financiamiento que se consiga deberá ser utilizado para el mejoramiento de procesos y la inversión en la misma empresa.

a) Financiamiento

Al momento la empresa se encuentra con un patrimonio negativo razón por lo cual es sujeto a la no aprobación de créditos o financiamientos de instituciones bancarias del país.

b) Capacidad de Endeudamiento

VARMA S.A., en la actualidad no se encuentra en condiciones de asumir un nuevo préstamo debido a la falta de liquidez que posee actualmente y por su falta de respaldo de su patrimonio puesto que es negativo de - \$117791.72

c) Liquidez Inmediata

En el 2012 por cada dólar de duda la empresa dispone de \$0,42 centavos de dólar para su pago inmediato.

d) Liquidez Corriente

En el año 2012 por cada dólar que adeuda tiene como respaldo \$0,80 centavos de liquidez.

e) Rentabilidad

La actividad en la que la empresa está involucrada es rentable puesto que

a nivel nacional existen más de 90000 transportistas (interprovinciales, intraprovinciales, urbanos, escolares, turismo), a la vez de universidades, hospitales e incluso en la actualidad el estado que necesitan de productos que la empresa puede proporcionarles, lo que conlleva que la empresa se mantenga en constante innovación y desarrollo

f) Estabilidad de Costos

Mantener los costos de fabricación para la empresa es imposible, esto debido a que los materiales tales como: Metal, thinner, pintura, ventanas, parabrisas, resinas, masilla, lijas, entre otros., aumentan de precio constantemente debido a la subida de precios de los aranceles de importación, aumentó del salario básico unificado, etc.

2.2.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA

a) Certificaciones

VARMA S.A. posee certificados de calidad, lo que obliga que la empresa tenga procesos de producción avanzada, un control altamente exigente en cada uno de los procesos que se realiza dándonos al final un producto de excelente calidad para el cliente (con cero defectos).

b) Tecnológica

Por la naturaleza del sector la empresa necesita tener alta tecnología en la maquinaria, en cuanto a la fabricación de las carrocería, y los procesos que componen la misma, utiliza maquinaria con tecnología avanzada, uno de los factores tecnológicos en los cuales la empresa deberá fortalecer sus estrategias de mercadeo es que es una de las pocas empresas que poseen una cabina de pintura, en la cual la carrocería se la pinta por completo, y no por partes como tradicionalmente se la realiza.

c) Maquinaria

VARMA S.A., cuenta con maquinaria acorde a las necesidades de cada uno de los procesos que mantiene para la elaboración de su producto.

Maquinaria Liviana

Tabla No. 13 (Maquinaria Liviana de VARMA S.A.)

CANTIDAD	DETALLE
1	Matriz corte perforación sopor
1	Matriz progresiva perforación
1	Matriz progresiva perforación
1	Atornillador DW 2500 RPM
1	Sierra caladora 550W/500-3,000
1	Amoladora angular 8000RPM/180MM
1	Amoladora angular perles 8400RP
1	Taladro eléctrico de precisión
1	Kit con lijadora LO-743
1	Lijadora orbital con kit

Maquinaria Pesada

Tabla No. 14 (Maquinaria Pesada de VARMA S.A.)

CANTIDAD	DETALLE
1	Taladro de pedestal B32 serie 2036
1	Sierra rectilínea motor 1 hp eléctrica
1	Sierra circular de aluminio(tronzadora) 1/1.4 kw disco 11
1	Sierra circular de aluminio(tronzadora) tipo 1 serie 60351 12°
1	Sierra circular para madera serie 67020532 motor 80695
1	Tronzadora 14" jepson modelo 9114
1	Puentes grúas bidireccionales
1	Guillotina hidráulica modelo CO 3006
1	cabina de preparación de pintura
1	Generador de energía eléctrica

d) Equipamiento Disponible

El personal de planta posee el equipamiento necesario que le brinde protección y seguridad para la consecución de sus tareas dentro de la organización, los Ing del departamento técnico son los encargados de controlar que todas las personas se encuentre utilizando estos equipamientos para evitar los accidentes, caso contrarios se debe notificar al departamento de Recursos Humanos de la empresa para que realice el llamado de atención correspondiente al trabajador.

e) Plan de seguridad Industrial e Higiene Personal

VARMA S.A., en la actualidad no cuenta con un plan de Seguridad Industrial lo que ocasionado que existan accidentes por falta del uso constante del equipo de protección puesto que los colaboradores no muestran interés ya que consideran que el utilizarlo dificulta la realización de sus actividades, en cambio en la actualidad se pretende fomentar un plan de Higiene Laboral mediante la aplicación de las 5s, generando que los puestos de trabajos se encuentren más limpios y ordenados mejorando la productividad.

f) Distribución en Planta

La empresa posee una buena distribución en planta debido a que mantiene una secuencialidad de cada una de sus áreas, que le permita trabajar con una óptima utilización del espacio disponible, las máquinas se encuentran ubicadas de acuerdo al proceso de producción, lo que les facilita la movilización de los colaboradores, optimizando de esta manera recursos y tiempo.

2.2.7. CAPACIDAD SOCIAL

VARMA S.A. es una empresa que dio inicio a la industria metalmecánica en la región centro del país, actualmente cuenta con más de 100 trabajadores, a los cuales la empresa siempre ha procurado darles el mejor ambiente de trabajo, cumpliendo con una responsabilidad social de elevar el nivel de vida de todos los trabajadores a través de estrategias importantes de capacitación para los empleados.

VARMA S.A. a lo largo de su trayectoria, a través de las diferentes capacitaciones ha logrado crear profesionales del más alto nivel en la industria que no solo han sabido servir a la empresa, si no aportar al desarrollo de toda la industria en la región centro del País.

El enfoque a la calidad, y las normas ISO que la empresa posee, hace que la empresa no solo se basa en calidad en los procesos de producción, sino que también dota de espacios idóneos para que los trabajadores cuenten con un espacio ideal, en el cual cuenta con todas las normas de seguridad para realizar su trabajo y de esta manera poder mejorar el rendimiento productivo.

VARMA S.A. además se ha convertido en un eje fundamental en el cambio de cultura de las personas que viven alrededor de la fábrica con el aporte de tachos ecológicos para la recolección de la basura.

Como podemos ver, VARMA S.A. no solo es un eje fundamental en el desarrollo de la industria sino también en el desarrollo social, cultural y medioambiental del ambiente en el cual se desarrolla. De esta manera VARMA S.A. trabaja con un enfoque de ayuda social para que los sectores que están involucrados en el desarrollo de la ciudad y de la región.

2.2.8. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA VARMA S.A.

En esta sección se identificarán las fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas de la organización y que influyen en su desenvolvimiento en el mercado, de esta manera se considera que se pueden usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y para anular las amenazas externas. Por el contrario, la organización podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y a eludir amenazas externas.

Por lo que se realiza la tabla de la situación actual de la empresa para plantear estrategias que permitan cumplir objetivos y metas corporativas.

Tabla No. 15 (Evolución Externa FODA)

EVALUACIÓN EXTERNA	
Propósito:	Elaborar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a la empresa y de amenazas que se debería eludir. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
VARIABLES EXTERNAS CLAVE:	1. Fuerzas económicas. 2. fuerzas sociales culturales, demográficas y ambientales. 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. 4. Fuerzas tecnológicas. 5. Fuerzas de la competencia.

OPORTUNIDADES	
1.	Compras Publicas
2.	Posibles alianzas estratégicas (Financieras)
3.	Apoyo gubernamental a la exportación
4.	Plan REN-OVA
5.	Nueva ley de transporte (caja común)
6.	Convenios con cooperativas de transporte interprovincial, intraprovincial y urbanos
AMENAZAS	
1.	Importación de buses
2.	Nuevos impuestos creados por el gobierno
3.	Competencia desleal
4.	Innovación sorpresiva de la competencia

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Tabla No. 16 (Evolución Interna FODA)

EVALUACIÓN INTERNA	
Propósito:	Elaborar una lista finita de fortalezas que podría capitalizar la empresa y de debilidades que se deberían superar. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
VARIABLES INTERNAS CLAVE:	Áreas: Administrativa, Contabilidad, Finanzas, Operaciones, Marketing, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Análisis, Presupuesto.

FORTALEZAS	
1.	Certificaciones de calidad
2.	Experiencia en el mercado
3.	Infraestructura amplia para la construcción de carrocerías y de otros productos
4.	Procesos de construcción estandarizados (Carrocería más liviana)
5.	Homologación de los productos.
6.	Producto competitivo (Seguridad, Confianza)
DEBILIDADES	
1.	Personal desmotivado
2.	Carencia de sistema de promoción y venta
3.	Descuido del mercado
4.	Falta de información hacia el cliente
5.	Falta de publicidad de la empresa como del producto
6.	Talento Humano operativo no calificado

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Elaborado: Marco Santos

FODA INTELIGENTE VARMA S.A.		FORTALEZAS	DEBILIDADES		
		1	Certificaciones de calidad.	1	Personal desmotivado.
		2	Experiencia en el mercado.	2	Carencia de sistema de promoción y ventas.
		3	Infraestructura amplia para la elaboración de carrocerías y otros productos.	3	Descuido del mercado.
		4	Procesos de construcción estandarizados (Carrocería más liviana).	4	Falta de información hacia el cliente.
		5	Homologación de los productos	5	Falta de publicidad de la empresa como del producto.
		6	Producto competitivo (seguridad y confianza).	6	Talento Humano operativo no calificado
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO		
Compras publicas		Actualizar en el Portal de compras públicas el CATALOGO DE PRODUCTOS (F1,F2,O1)	Realizar programas (capacitaciones, mañanas deportivas etc.), que ayuden a que el empleado se sienta identificado con la empresa (D1,O6,O7)		
Posibles alianzas estratégicas. (Financieras).		Unificar la fuerza de venta con empresas que brinden servicios complementarios al nuestro (mavesa, teojama), para que de esta manera el cliente vea más atractivo el trabajar con nosotros (F1,F2,F5,F6,O2)	Alianzas con empresas que ofrezcan productos o servicios complementarios para nuestro producto (instituciones financieras). (D2,O2)		
Apoyo gubernamental a la exportación.		Creación de políticas de ventas para la incursión en mercados del exterior (F3,F4,F5,F6,O3)	creación de productos que satisfagan necesidades y deseos de los clientes en función de un estudio que permita conocer los requerimientos del mercado (D1,O1,O2,O3,O4)		

Plan REN-OVA.	Crear base de datos de las cooperativas que estén interesadas en el Plan REN-OVA para brindarles la asesoría necesaria, consiguiendo que trabajen con nosotros (F1,F2,F3,F5,O4)	Creación de una base de datos, mediante la cual se pueda comunicar con los gerentes o presidentes de las distintas cooperativas de transporte para darles toda la información necesaria que requieran. (D4,O6,O8)
Nueva ley de transporte (Caja común).	Visitas a las distintas cooperativas de transporte para hacerles conocer nuestros catálogos de productos. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,O5,O6)	Diseño de material pop que permita publicitar a la empresa como al producto, con los distintos clientes potenciales. (D5,O5,O6)
Convenio con cooperativas de transporte interprovincial, intraprovincial y urbanas.	Diseño de nuevos modelos para satisfacer las necesidades del mercado (F2,F3,F4,F5,F6,O5,O6)	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
Importaciones de buses	Posicionar en la mente del cliente la marca de la empresa y los productos. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A1)	Informar a los clientes constantemente mediante llamadas telefónicas, material pop, etc., para conseguir que se identifiquen con la empresa y prefieran nuestros productos a los de la competencia nacional e internacional (D4,D5,A1)
Nuevos impuestos creados por el gobierno.	Optimización de los recursos de la empresa mediante el cumplimiento en los procesos estandarizados, logrando mantener el PVP original del producto para que el alza de impuestos no incida en la decisión de compra del consumidor. (F4,A2)	Evitar que el personal realice re-procesos mediante una motivación constante consiguiendo que se cumplan los procesos estandarizados y manteniendo el nivel del precio al cliente. (D1, A2)

Competencia desleal	Aprovechar los factores claves de éxito (tiempo de entrega del producto, calidad, etc.), de la organización para minimizar el impacto de la competencia desleal (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A3)	Implementación de canales de comunicación con los clientes que permita evitar especulaciones de la competencia desleal (D4,D5,A3)
Innovación sorpresiva de la competencia.	Realización periódicamente de un estudio de la competencia (benchmarking), que nos permita identificar claramente sus ventajas y debilidades en relación al marketing mix. (F2,A4)	Realizar estudios de mercado periódicamente conociendo las nuevas necesidades del sector del transporte consiguiendo satisfacer sus necesidades antes que la competencia. (D3,A4)

Connotación Gerencial

Después del desarrollo del FODA inteligente de Carrocerías VARMA S.A., podemos darnos cuenta de que la empresa posee grandes ventajas en sus fortalezas con respecto de la competencia que no las tiene, se identificó también que VARMA S.A., posee grandes debilidades las cuales han sido factores determinantes en el bajo rendimiento productivo y económico de VARMA S.A.

De igual forma al momento de realizar el análisis del FODA inteligente se pudo percatar que la empresa se encuentra expuesta a grandes amenazas en las cuales intervienen tanto el estado como la competencia nacional e internacional, por ultimo también es imprescindible darnos cuenta que VARMA S.A., posee grandes oportunidades dentro del mercado carrocerero del país, las cuales se las debe estudiar de forma más minuciosa para conseguir aprovecharlas al máximo en bienestar de VARMA S.A.

Es impórtate que se realice el análisis del FODA de la empresa ya que de esta manera podremos crear estrategias que beneficien a la empresa para la obtención de los resultados deseados.

2.2.9. ANÁLISIS DE MATRICES

2.2.9.1. Matriz de Evaluación Factores Externos Ponderado (EFE)

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

Por lo que es necesario que se utilice esta matriz para ponderar cada una de los factores externos que se encuentran dentro de la matriz FODA de Varma S.A.

Tabla No. 17 (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.	Compras públicas.	0,08	4	0,32
2.	Posibles alianzas estratégicas. (Financieras).	0,08	4	0,32
3.	Apoyo gubernamental a la exportación.	0,08	3	0,24
4.	Plan REN-OVA.	0,10	4	0,40
5.	Nueva ley de transporte (Caja común).	0,13	4	0,52
6.	Convenio con cooperativas de transporte interprovincial, intraprovincial y urbanas.	0,15	4	0,60
	AMENAZAS			
1.	Importaciones de buses.	0,13	1	0,13
2.	Nuevos impuestos creados por el gobierno.	0,05	2	0,10
3.	Competencia desleal.	0,10	2	0,20
4.	Innovación sorpresiva de la competencia.	0,10	2	0,20
		1,00	30	3,03

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= respuesta superior. 3 = por arriba de la media, 2= media y 1 = mala.
- El total ponderado es de 3.03 por ende si existen buenas perspectivas para el negocio.

2.2.9.2. Matriz de Evaluación Factores Internos Ponderado (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos **EFI**, evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Por lo que es necesario que se utilice esta matriz para ponderar cada una de los factores internos que se encuentran dentro de la matriz FODA de Varma S.A.

Tabla No. 18 (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.	Certificaciones de calidad.	0,08	4	0,32
2.	Experiencia en el mercado.	0,08	3	0,24
3.	Infraestructura amplia para la elaboración de carrocerías y otros productos.	0,10	3	0,30
4.	Procesos de construcción estandarizados (Carrocería más liviana).	0,10	4	0,40
5.	Homologación de los productos.	0,10	4	0,40
6.	Producto competitivo (seguridad y confianza).	0,10	4	0,40
	DEBILIDADES			
1.	Personal desmotivado.	0,05	2	0,10
2.	Carencia de sistema de promoción y ventas.	0,08	1	0,08
3.	Descuido del mercado.	0,06	1	0,06
4.	Falta de información hacia el cliente.	0,06	1	0,06
5.	Falta de publicidad de la empresa como del producto.	0,06	1	0,06
6.	Talento Humano operativo no calificado.	0,06	2	0,12
7.	No contar con un Plan Estratégico	0,07	1	0,07
		1,00	30	2,61

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = fortaleza importante, 3= fortaleza menor, 2 = la debilidad es menor, y 1 la debilidad es importante.
- El total ponderado es de 2.61 lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa no se está utilizando adecuadamente las fortalezas que posee.

Connotación Gerencial de las Matrices EFE y EFI

La empresa Varma S.A. Cuenta con fortalezas muy competitivas que le pueden permitir cumplir con los objetivos planteados, a la vez de poder tener a su mercado objetivo satisfecho por las características que sus productos y la empresa poseen, la diversidad de productos que ofrece a comparación de la competencia y las certificaciones que abalanzan la materia prima de excelentes características y los procesos de calidad que en la misma se cumple.

La empresa tiene como debilidades principales la carencia de sistemas de promoción y ventas, el descuido del mercado, la falta de información y de publicidad hacia el cliente, por ende la marca ha perdido reconocimiento en la localidad y a nivel nacional, pero la creación de estrategias conjuntamente con las fortalezas de la empresa y aprovechando de una mejor forma las oportunidades permitirán nuevamente que la empresa pueda posicionarse en la mente de los transportistas.

La situación de la empresa VARMA S.A. en la actualidad no es la mejor ya que el resultado obtenido como valor ponderado en el Análisis Interno es de 2,61 y en el Análisis Externo es de 3,03, dando como respuesta que el administrador debería aprovechar de mejor manera las fortalezas que poseen.

2.2.9.3. Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Respondiendo a preguntas como ¿Quiénes son nuestros competidores?/ ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?/ ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria? /En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Tabla No. 19 (Matriz del Perfil Competitivo)

Factores críticos para el éxito	Varma S.A.			Cepeda Cia. Ltda	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Competitividad de precios	0,20	2	0,40	4	0,80
Financiamiento	0,16	2	0,32	3	0,48
Calidad del producto	0,15	4	0,60	4	0,60
Certificaciones	0,15	4	0,60	3	0,60
Diseño del producto	0,14	3	0,42	3	0,42
Marca establecida	0,10	1	0,10	4	0,40
Producto comercial para la venta posterior.	0,10	1	0,10	4	0,40
Total	1		2,54		3,54
Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1-mayor debilidad, 2- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.					

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Connotación Gerencial

Se han tomado siete factores para realizar la matriz de perfil competitivo la misma que señala que la empresa Varma S.A. está por debajo con un total de 2,54 en el peso ponderado tomando a un total de 3,74 de la competencia Cepeda Cia. Ltda.

Los atributos más fuertes de la empresa Varma S.A. son:

- Calidad del producto (0,60)
- Certificaciones (0,60)
- Diseño del producto (0,42)

Por otro lado los atributos más débiles en que la empresa Varma S.A. debe mejorar son:

- Producto comercial para la venta posterior. (0,10)
- Marca establecida (0,10)
- Financiamiento (0,32)

2.2.9.4. Matriz Importancia – Desempeño

La matriz de importancia- desempeño es una herramienta simple que puede aportar elementos para descubrir los atributos de más relevancia o importancia de un producto y/o servicio para el cliente, frente al desempeño de la empresa, con respecto a cada uno de estos, y a partir de este análisis la empresa podrá tomar decisiones sobre que atributo debe mantener, mejorar, invertir o desinvertir

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y/o servicio y el desempeño respecto de dichos atributos.

Tabla No. 20 (Matriz Importancia - Desempeño)

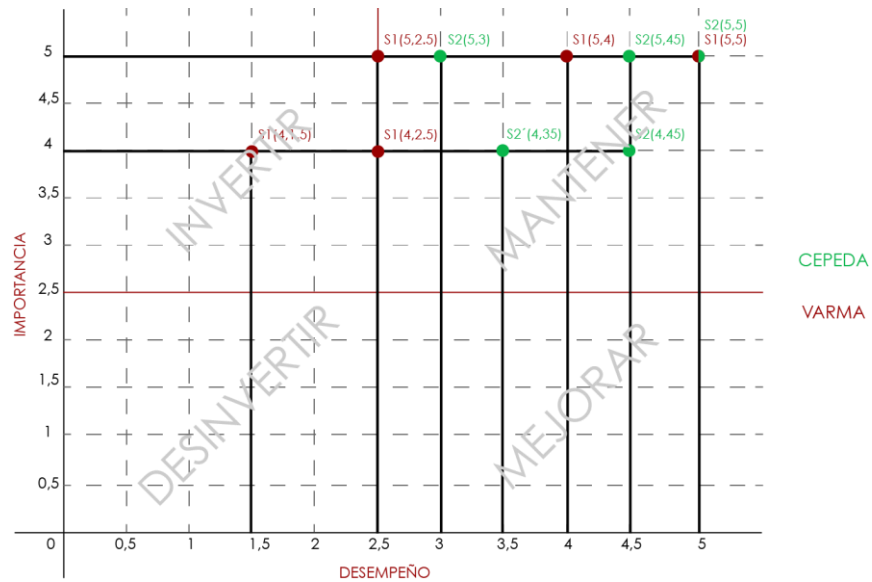
ATRIBUTOS	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	
		Varma S.A. S1	Cepeda. Cia. Ltda. S2
PRECIOS	5	2,5	4,5
CALIDAD	5	5	5
FINANCIAMIENTO	4	2,5	4,5
CERTIFICACIONES	5	4	3
DISEÑO	4	1,5	3,5

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Gráfico No. 3 (Matriz Importancia – Desempeño)



Connotación Gerencial

Según la matriz importancia- desempeño la empresa VARMA S.A., se encuentra en un nivel aceptable en relación a la mayoría de atributos que se han propuesto en esta matriz, pero cabe resaltar que son los atributo de precio, financiamiento y diseño del producto los que la empresa debería mejorar, o formular estrategias para que el producto sea más atractivo, puesto que sus precios son más elevados que los productos de la competencia y sus planes de financiamiento no son tan atractivos como los de la competencia, en cuanto a la calidad y certificaciones la empresa debe mantener con los mismos ya que los clientes se sienten conformes con esos atributos de la empresa.

2.2.9.5. Matriz del Ciclo de Vida del Producto

Esta matriz es importante, pues nos permite conocer en qué etapa se encuentra nuestro producto, con el fin de formular estrategias que vayan de acuerdo a la etapa y a las variables a considerar, como son: producto, precio, distribución o promoción.

En la actualidad debido a las proyecciones comerciales y a la larga trayectoria de la empresa en el mercado nacional, podemos diagnosticar que el producto se encuentra en la etapa de madurez, donde se pretende mantener al producto consiguiendo más ingresos a la empresa con menos gastos.

Tabla No. 21 (Ciclo de Vida del Producto)

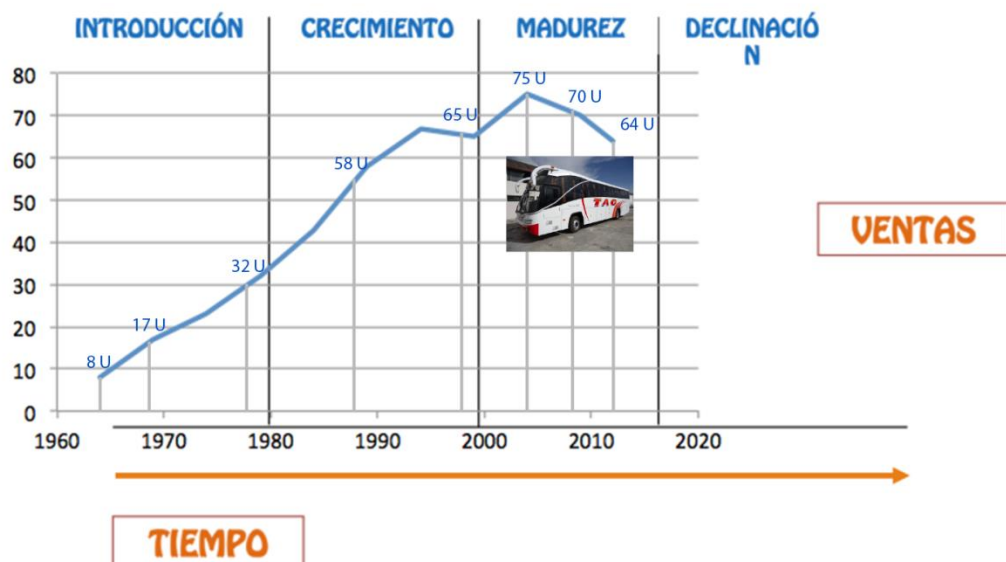
CVP VARMA S.A.	
AÑO	PROMEDIO DE LAS VENTAS HISTÓRICAS
1964	8
1969	17
1974	23
1979	32
1984	43
1989	58
1994	67
1999	65
2004	75
2009	70
2012	64

Fuente: Documentación VARMA S.A.

Fecha: Marzo 2013

Elaborado: Marco Santos

Gráfico No. 4 (Ciclo de Vida del Producto)



Sin embargo es evidente que en los últimos años existe un considerable decremento en las ventas, puesto que no se ha contado con un plan de promoción, publicidad que permita dar a conocer los productos de la empresa y sus beneficios por lo que el número de clientes se ha visto reducido haciendo necesario, aplicar estrategias urgentes que ayuden a mejorar la situación de la empresa, de tal manera evitando así que la empresa no descienda a la etapa de declive.

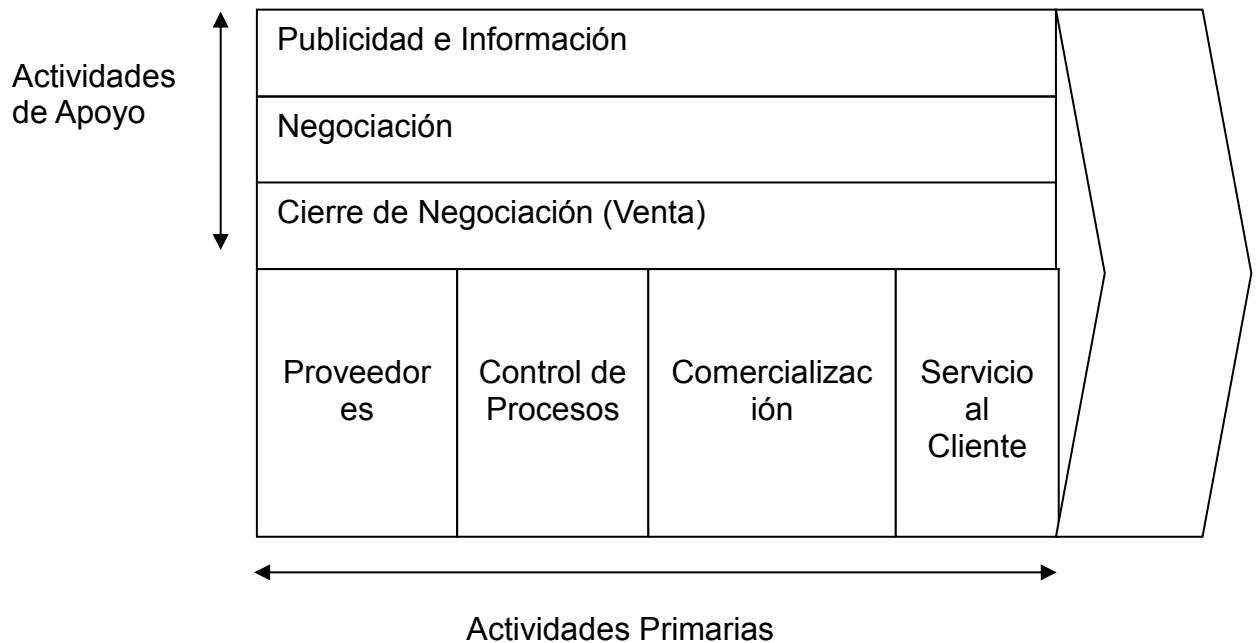
2.2.10. CADENA DE VALOR

La cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

De la misma forma la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto altamente superior.

La cadena de valor nos permite describir la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, que finalmente explican la forma en que la empresa genera su margen de utilidad e interactúa con sus clientes internos y externos.

Figura No. 7 (Cadena de Valor Dep. de Comercialización VARMA S.A.)



Actividades de Apoyo

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

- **Publicidad e Información:** Actividades enfocadas a afianzar el interés del cliente hacia la empresa y su producto, incluye además todo tipo de información del mismo.
- **Negociación:** Tareas enfocadas a apuntar la decisión de compra e implementación del producto.
- **Cierre de negociación:** Tarea dirigida a finiquitar todo tipo de inquietud del cliente

Actividades Primarias

Actividades primarias son aquellas implicadas en la producción del producto y su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta.

- **Proveedores:** Relacionadas al manejo logístico de entrada “compra de materias primas e insumos” y su transferencia a bodega. Incluye planeación y programación.
- **Control de Procesos:** Tareas directamente relacionadas con la transformación de materias primas en producto terminado, control de calidad y cumplimiento de normas.
- **Comercialización:** Tareas enfocadas al mecanismos de entrega de producto, “logística de salida”.
- **Servicio al Cliente:** “Servicio post-venta” función de identificación de la satisfacción del cliente con el producto, recomendaciones al producto, así como nuevas necesidades

2.2.11. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La industria metalmecánica en la actualidad es una de las más competitivas a nivel nacional, ya que el mercado carroceros en el país es muy amplio, principalmente en la ciudad de Ambato ya que se le conoce como la capital carrocera del país, dentro de las principales empresas carroceras podemos ver la ubicación que poseen en el mercado en la actualidad.

Tabla No. 22 (Ubicación en el Mercado Empresas Carroceras)

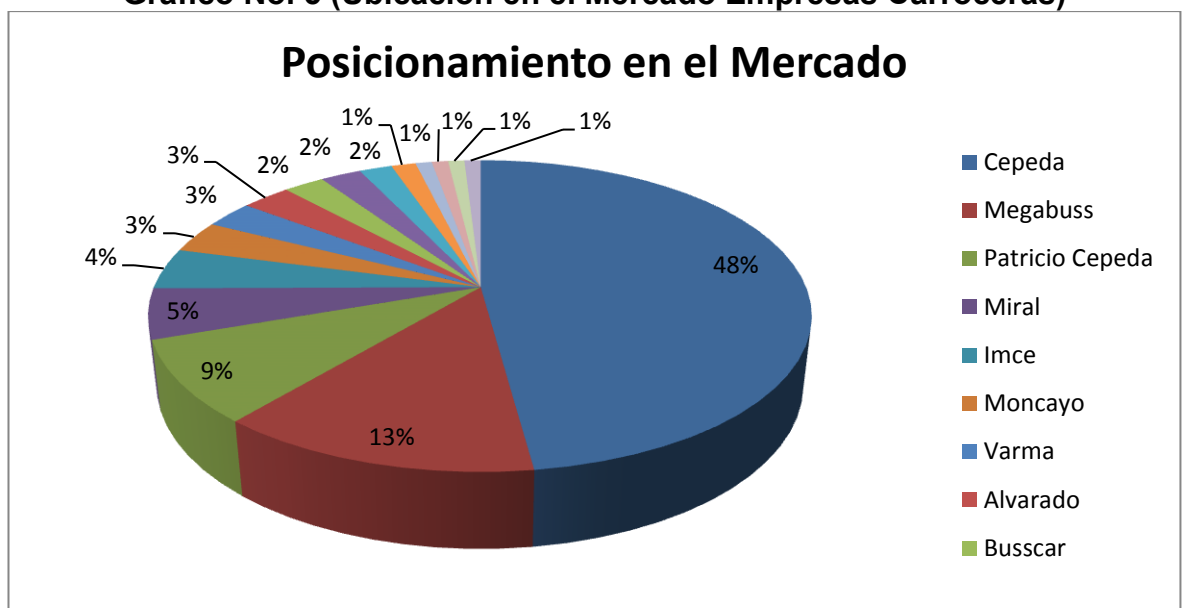
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cepeda	101	48%
Megabuss	28	13%
Patricio Cepeda	18	9%
Miral	11	5%
Imce	9	4%
Moncayo	7	3%
Varma	6	3%
Alvarado	6	3%
Busscar	5	2%
Pillapa	5	2%
Picosa	4	2%
Yutoung	3	1%
Marcopolo	2	1%
Olimpica	2	1%
Alme	2	1%
Impa	2	1%
	211	100%

Fuente: Base de datos "Terminal Terrestre Quitumbe"

Fecha: Abril 2013

Elaborado: Marco Santos

Gráfico No. 5 (Ubicación en el Mercado Empresas Carroceras)



Análisis:

Es imprescindible darnos cuenta a través del Grafico que Varma S.A. posee una baja participación en el mercado apenas del 3%, siendo una de la empresas que menos número de unidades ha carrozado en los últimos años, a la vez de la mayor competencia que posee que es Cepeda la cual tiene una mayoritaria posición dentro del mercado con un 48% ocupando prácticamente la mitad del mismo.

Es evidente que por aumentarse la oferta de las empresas carroceras la competitividad entre las mismas se ha incrementado, ya que cada una para poder ocupar un puesto en el mercado ha tenido que diseñar estrategias que les permita permanecer en el mismo.

Hoy en día ganar la confianza del cliente resulta un factor muy importante para la consecución de una empresa, es por eso que cada una de las empresas carroceras se ha manejado de excelente manera en la comunicación con los clientes haciéndoles partícipes de cada uno de sus logros como certificaciones, innovación de sus productos, adquisición de su maquinaria, etc. De este modo es como han captado a sus clientes ya que la misma certificación antes mencionada genera que la empresa posea una ventaja competitiva difícil de superar por cualquier otra empresa en el mercado nacional.

2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**2.3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN****2.3.1.1. Objetivo General**

- Recabar toda la información del mercado, utilizando técnicas como encuestas, entrevista, observación y recolección de datos), que posteriormente permitirán una correcta formulación de estrategias.

2.3.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un cuestionario de preguntas a fin de recabar la información necesaria para la formulación de estrategias y plan de acción.
- Efectuar una observación interna en las empresas carroceras de la competencia de las ciudades de Ambato y Riobamba, con el fin de obtener información para la realización del plan estratégico.

2.3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.2.1. Métodos

2.3.2.1.1. Método Analítico

Mediante este método de investigación se pudo analizar las falencias de la empresa tanto interna como externamente, observando las causas que estas la originan con el fin de plantear estrategias de mejora que permitan elevar el rendimiento y posicionamiento de la organización.

2.3.2.1.2. Método Deductivo

A través de este método se logró conocer el posicionamiento de VARMA, por medio de la utilización de técnicas de investigación que permitieron evaluar la participación de los clientes, competencia y proveedores desde una perspectiva más amplia, creando de esta forma estrategias competitivas que permitan el desarrollo empresarial.

2.3.2.2. Técnicas de Investigación

2.3.2.2.1. Encuestas

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que permitió analizar cuidadosamente la conducta que poseen actualmente los clientes que adquieren carrocerías, permitiéndonos conocer el grado de aceptación de las empresas carroceras, la tendencia de compra de los transportistas, entre otros aspectos de importancia, con el fin de crear y

seleccionar las estrategias más idóneas en el “**Plan Estratégico**” para que el producto y la empresa impacten nuevamente en el mercado.

2.3.2.2.2. Observación y Recolección de Datos

Otras técnicas que se utilizaron en la investigación fueron la observación y recolección de datos, las cuales se realizaron en las empresas carroceras (competencia), de las ciudades de Ambato y Riobamba, en la cual se consiguió obtener información de los precios de los diferentes modelos que las mismas poseen y de igual manera se pudo observar cómo están distribuidas sus plantas de producción, mediante un análisis de Benchmarking.

2.3.2.2.3. Entrevista

Por último en la investigación se utilizó la técnica de la entrevista, con la cual se pudo tener una perspectiva más amplia de cómo se está funcionando la empresa en cada una de sus áreas en la actualidad.

La entrevista se aplicó al: Gerente General, Gerente de Comercialización y Ventas, Gerente de Producción, Jefe de Recursos Humanos y Líderes de las 4 secciones del departamento de Producción de carrocías VARMA S.A., puesto que de esta manera en la elaboración del “**Plan estratégico**” se pueden crear estrategias internas de mejora.

2.3.2.3. Universo y Muestra

2.3.2.3.1. Universo

La presente investigación estuvo dirigida a la población de transportistas interprovinciales del terminal terrestre interprovincial de Quitumbe de la ciudad de Quito, que en conjunto constituyen un universo de 1512 socios de distintas cooperativas interprovinciales del país que realizan viajes en una jornada, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla No. 23 (Cooperativas de Transporte Terrestre del Terminal de Quitumbe)

NOMBRE DE LAS COOPERATIVAS Y NUMERO DE FRECUENCIAS QUE POSEEN EN EL TERMINAL DE QUITUMBE

14 DE OCTUBRE	16
20 DE DICIEMBRE	4
22 DE JULIO	9
AEROTAXI	16
ALAUSI	4
ALOAG	51
AMAZONAS	46
AMBATEÑITA	3
AMBATO	41
AMÉRICA	9
ANDINA	4
BAÑOS	86
CALUMA	2
CANARIO	11
CARLOS ALBERTO ARAY	11
CENTINELA DEL ORIENTE	4
CEVALLOS QUERO	9
CHIMBORAZO	17
CIRO	27
CITA EXPRESS	9
CIUDAD DE SUCUA	2
COACTUR	4
COLTA	1
CÓNDOR PROAÑO	15
CONDORAZO	1
COTOPAXI	24
ECUADOR	26
ECUADOR EJECUTIVO	19
EL DORADO COMP.	18
EL DORADO COOP.	6
EXPRESO BAÑOS	18
EXPRESO BOLIVARIANO	17
EXPRESO TULCÁN	15
EXPRESO TURISMO	8
EXPRESS ATENAS	14
EXPRESS SUCRE	13
FENIX S.A	2
FLOTA BOLÍVAR	14

PIÑAS INTERPROVINCIAL	2
PRIMAVERA	21
PUJILI	63
PULLMAN CARCHI	20
PUTUMAYO	22
REALES TAMARINDOS	2
REINA DE SIGCHOS	2
REINA DEL CAMINO	25
RIOBAMBA	10
RIOBAMBA EXPRES	2
RUTAS CARMENSES	3
SALCEDO	25
SAN CRISTÓBAL	31
SAN FRANCISCO ORIENTAL	17
SAN MIGUEL	14
SAN PEDRITO	15
SANTA	43
SANTA TERESITA	1
SAQUISILI	11
SÚPER TAXIS CUENCA	3
TAC	4
TACA ANDINA	21
TAX GACELA	16
TOA	25
TRANS ESMERALDAS	45
TRANSVENCEDORES	25
TRASANDINA EXPRESS	18
TURISMO ORIENTAL	6
VAFITUR	8
VALENCIA	4
VELOTAX NORTE	25
VIAJEROS	4
ZARACAY	33
JAHUAY	2
KENNEDY	4
LA MANA	10
LATACUNGA	29
LATINO AMÉRICA EXPRESS	6

FLOTA IMBABURA	41
FLOTA PELILEO	18
HUAMBALO	8
ILINIZA	14
INDOAMERICA	6
INTERANDINA	15
PATRIA	26
PILLARO	4
TOTAL	728

LÍDER	8
LOJA	28
MACAS	1
MACUCHI	29
OCCIDENTALES	49
PANAMERICANA	50
PATATE	2
TOTAL	784

TOTAL	1512
--------------	-------------

Fuente: Base de datos “Terminal Terrestre Quitumbe”

Fecha: Abril 2013

Elaborado: Marco Santos

2.3.2.3.2. Muestra

En la actualidad en el terminal terrestre interprovincial de Quitumbe existen 1512 socios que pertenecen a diferentes cooperativas interprovinciales del país, para realizar las encuestas se encontró el tamaño muestra a través de la fórmula para poblaciones finitas para poder basar nuestro estudio en una base científica mucho más precisa; la fórmula es la siguiente:

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

Donde tenemos:

n : Número de encuestas a realizar

Z: Valor de error tabla

e : Margen de error

N: Población total

p: Probabilidad de que el evento ocurra

q: Probabilidad que el evento no ocurra

Se remplazaron los datos para precisar el número de encuestas que se deben realizar conociendo resultados mucho más precisos y cercanos a la realidad:

Z: 1,96

e: 0,05 (95% de confiabilidad)

N: 1512 socios

p: 0,8

q: 0,2

$$n = 1,96^2 \frac{1512 * 0,8 * 0,2}{0,05^2(1512) + 1,96^2(0,8)(0,2)}$$

$$n = 211$$

2.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1.4.1. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

1.- ¿Al preguntarle de una empresa carrocera, cual es la primera en venir a su mente?

Tabla No. 24 (Posicionamiento de Marcas “Encuesta”)

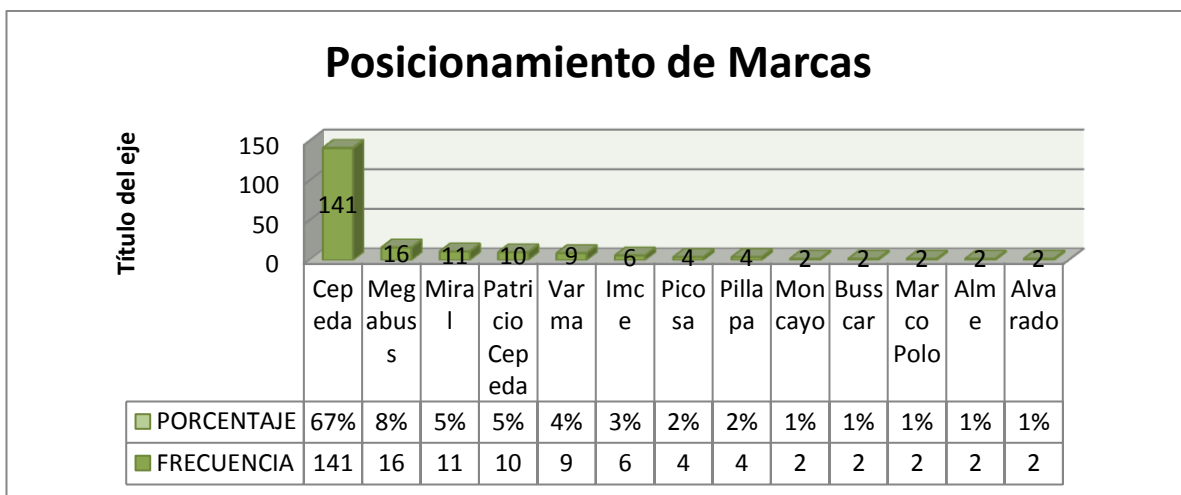
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cepeda	141	67%
Megabuss	16	8%
Miral	11	5%
Patricio Cepeda	10	5%
Varma	9	4%
Imce	6	3%
Picosa	4	2%
Pillapa	4	2%
Moncayo	2	1%
Busscar	2	1%
Marco Polo	2	1%
Alme	2	1%
Alvarado	2	1%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 6 (Posicionamiento de Marcas “Encuesta”)



Análisis:

Se puede concluir que la empresa Cepeda, es la que más se encuentra posicionada en la mente de los transportistas con un 67% a favor, por esto se puede suponer que esta empresa ha aplicado estrategias de posicionamiento que le brinda un mayor interés de los transportistas.

2.- ¿Cada cuánto tiempo usted renueva su unidad?

Tabla No. 25 (Tiempo de Renovación “Encuesta”)

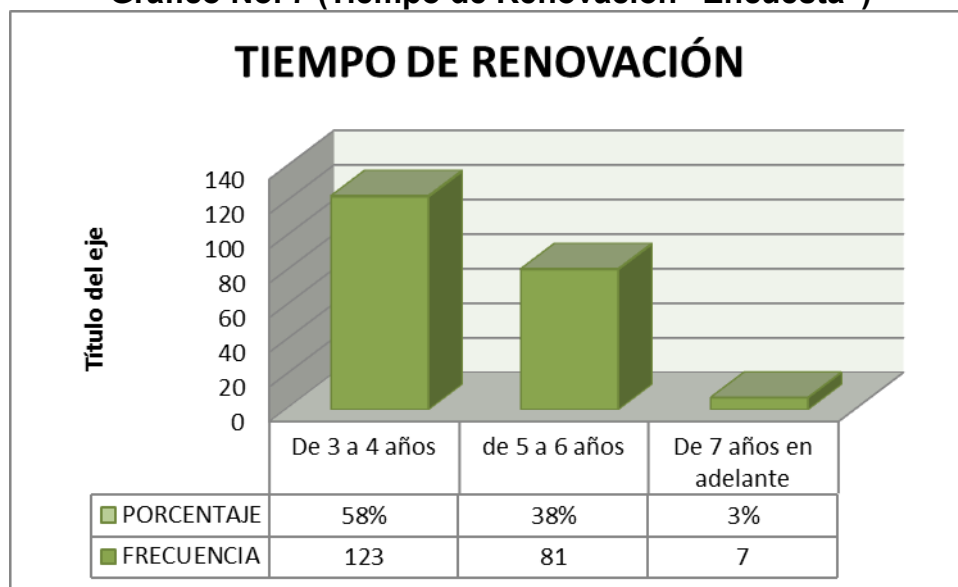
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 3 a 4 años	123	58%
de 5 a 6 años	81	38%
De 7 años en adelante	7	3%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 7 (Tiempo de Renovación “Encuesta”)



Análisis:

Conociendo que la compra de un producto se da cuando el cliente siente el deseo de satisfacer una necesidad, podemos apreciar que el 58% de los transportistas interprovinciales tienden a cambiar sus carrocerías entre 3 a 4 años y el 39% tiende a cambiarlas entre los 5 y 6 años, siendo un punto a favor para la empresa ya que se podría implementar nuevos planes de comercialización dirigidos a los clientes potenciales.

3.- ¿Por qué razón cambia usted su unidad?

Tabla No. 26 (Razón de Cambio “Encuesta”)

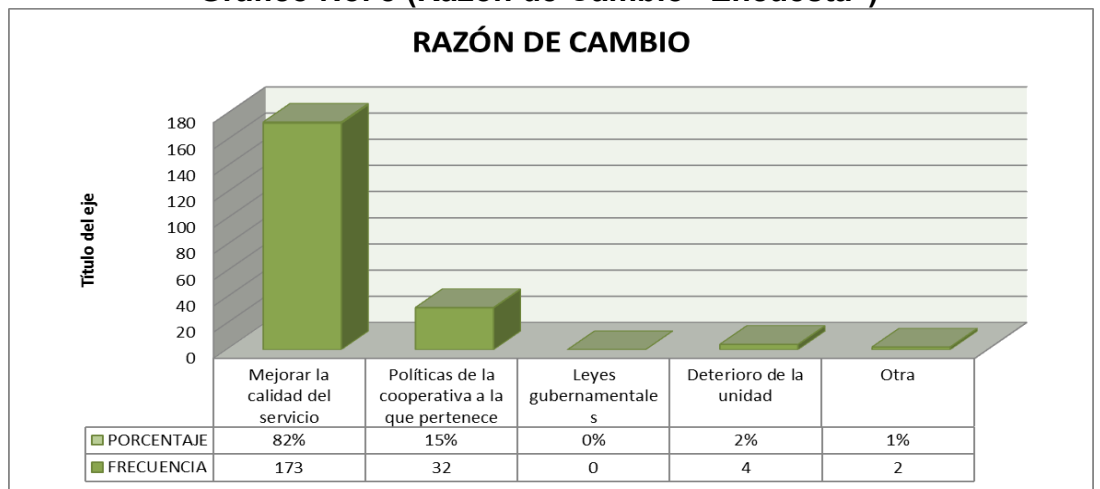
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la calidad del servicio	173	82%
Políticas de la cooperativa a la que pertenece	32	15%
Leyes gubernamentales	0	0%
Deterioro de la unidad	4	2%
Otra	2	1%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 8 (Razón de Cambio “Encuesta”)



Análisis:

Se puede observar que la razón de cambio de las unidades en un 82% se debe a un énfasis por mejorar la calidad del servicio por parte de los transportistas y en un 15% por políticas de la cooperativa a la cual pertenecen, esto nos lleva a concluir que no debemos decaer en el continuo desarrollo de los modelos y características únicas que poseemos para la satisfacción de nuestros clientes y de los usuarios del producto.

4.- ¿Cuál es el factor que influye en la decisión de compra de la carrocería?

Tabla No. 27 (Factores Influyentes en la Compra “Encuesta”)

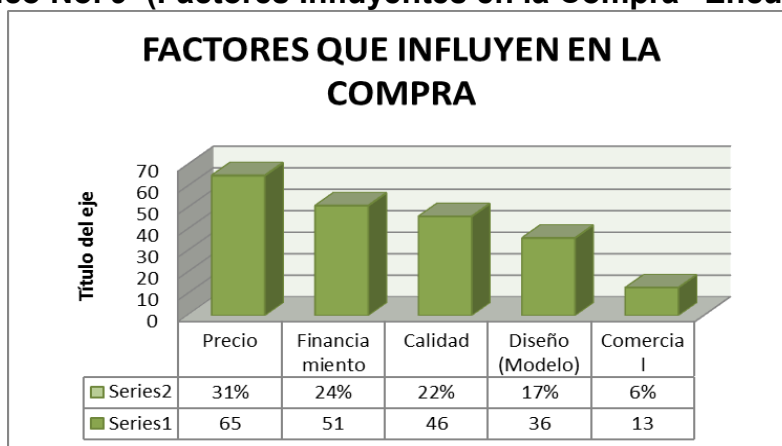
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	65	31%
Financiamiento	51	24%
Calidad	46	22%
Diseño (Modelo)	36	17%
Comercial	13	6%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 9 (Factores Influyentes en la Compra “Encuesta”)



Análisis:

En este caso se puede concluir que el factor más influyente para la decisión de compra de la carrocería es el precio y financiamiento que se brinda a los clientes pues abarca un 31% y 24% respectivamente del total de encuestados, y en un 22% se debe a la calidad del producto, lo cual nos lleva a crear estrategias y alianzas con entes que nos proporcionaran estas facilidades para nuestros clientes.

5.- ¿Cuál es la marca, chasis de su bus actual, cuál es su tiempo de uso?

Tabla No. 28 (Marca de Carrocería Que posee Actualmente “Encuesta”)

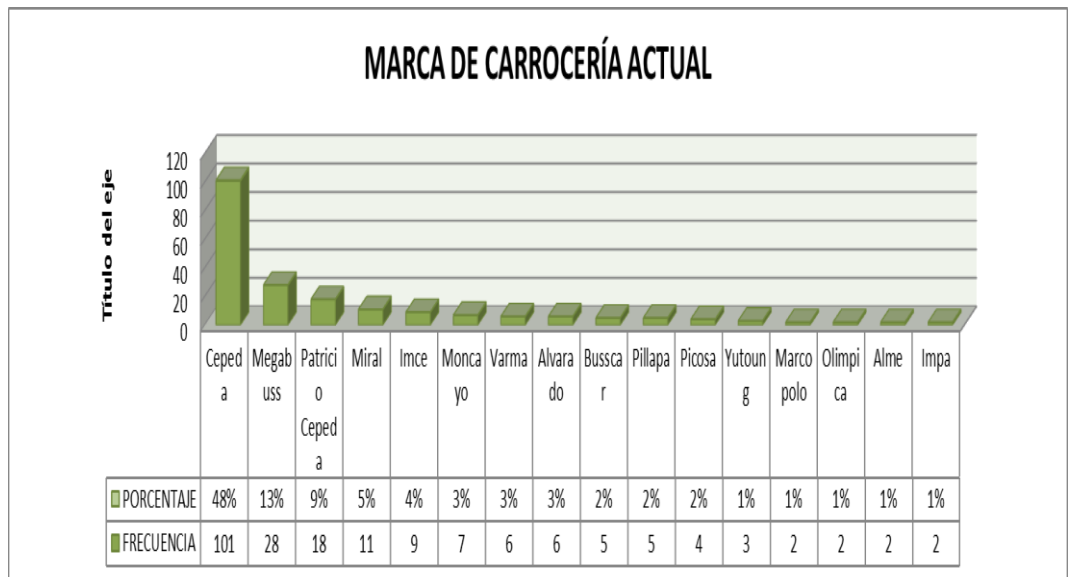
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cepeda	101	48%
Megabuss	28	13%
Patricio Cepeda	18	9%
Miral	11	5%
Imce	9	4%
Moncayo	7	3%
Varma	6	3%
Alvarado	6	3%
Busscar	5	2%
Pillapa	5	2%
Picosa	4	2%
Yutoung	3	1%
Marcopolo	2	1%
Olimpica	2	1%
Alme	2	1%
Impa	2	1%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 10 (Marca de Carrocería Que posee Actualmente “Encuesta”)



Análisis:

Podemos observar que en la mayoría de los transportistas del país utilizan carrocerías Cepeda con un 48%, pues manifestaban que es la más comercial, más conocida, de mejor calidad etc.; lo que nos lleva a mejorar las vías de comunicación con los clientes haciéndoles partícipes de los beneficios y características que posee.

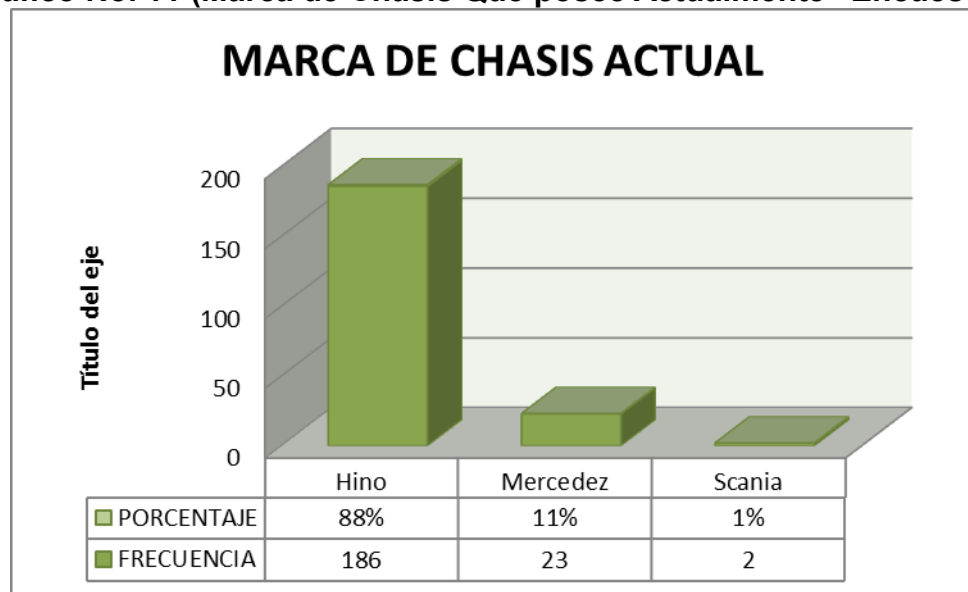
CHASIS ACTUAL:

Tabla No. 29 (Marca de Chasis Que posee Actualmente “Encuesta”)

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hino	186	88%
Mercedez	23	11%
Scania	2	1%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).
Fecha: Abril 2013
Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 11 (Marca de Chasis Que posee Actualmente “Encuesta”)



Análisis:

Es evidente con el 88% que en su gran mayoría los transportistas interprovinciales utilizan y prefieren chasis marca Hino, lo que nos indica que sería muy importante realizar alianzas con las concesionarias que poseen esta marca de producto.

TIEMPO DE USO:

Tabla No. 30 (Tiempo que Tienes su Bus “Encuesta”)

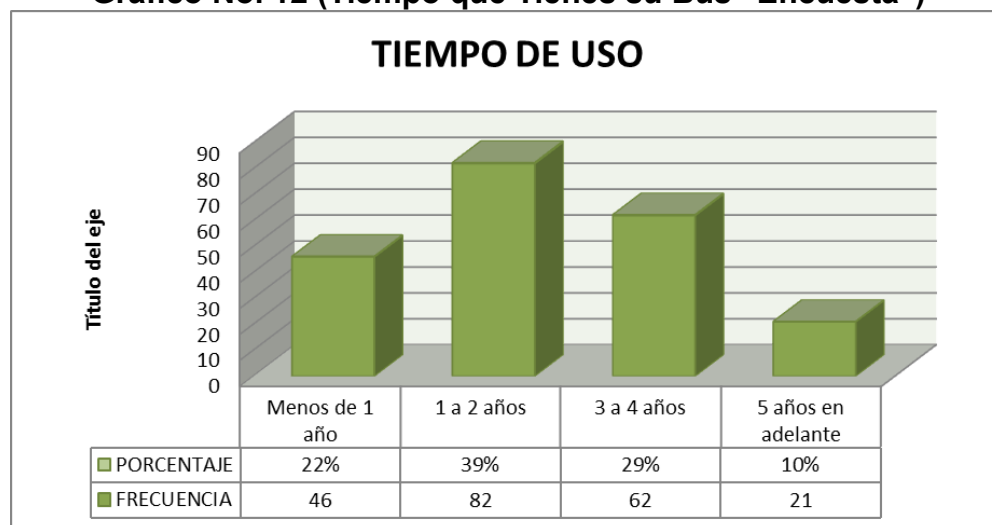
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	46	22%
1 a 2 años	82	39%
3 a 4 años	62	29%
5 años en adelante	21	10%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 12 (Tiempo que Tienes su Bus “Encuesta”)



Análisis:

Podemos identificar mediante el gráfico que el tiempo de uso de las carrocerías que actualmente circulan en el país oscilan entre 1 a 2 años con el 39% y de 3 a 4 años con el 29%, lo cual nos lleva a una comparación con el tiempo de renovación de las carrocerías, indicándonos que en la actualidad el índice de renovación de unidades es elevado, obligándonos a diseñar alternativas que nos permitan incrementar las ventas.

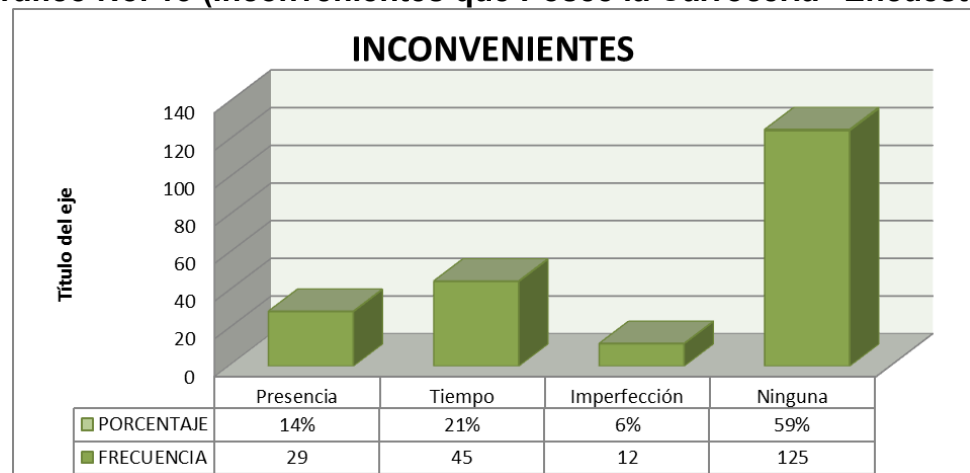
6.- ¿Al adquirir su unidad que tipo de inconvenientes tuvo?

Tabla No. 31 (Inconvenientes que Posee la Carrocería “Encuesta”)

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia	29	14%
Tiempo	45	21%
Imperfección	12	6%
Ninguna	125	59%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).
Fecha: Abril 2013
Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 13 (Inconvenientes que Posee la Carrocería “Encuesta”)



Análisis:

Se puede identificar que al momento de la adquisición de la carrocería los clientes, en su mayoría no han tenido inconvenientes (59%), pero un 41% ha indicado que se siente inconforme al no poder estar presentes al momento de la construcción, el tiempo de entrega y pequeñas imperfecciones en el producto final; lo que nos indica que debemos poner énfasis en intensificar los procesos y políticas de calidad que nos caracterizan.

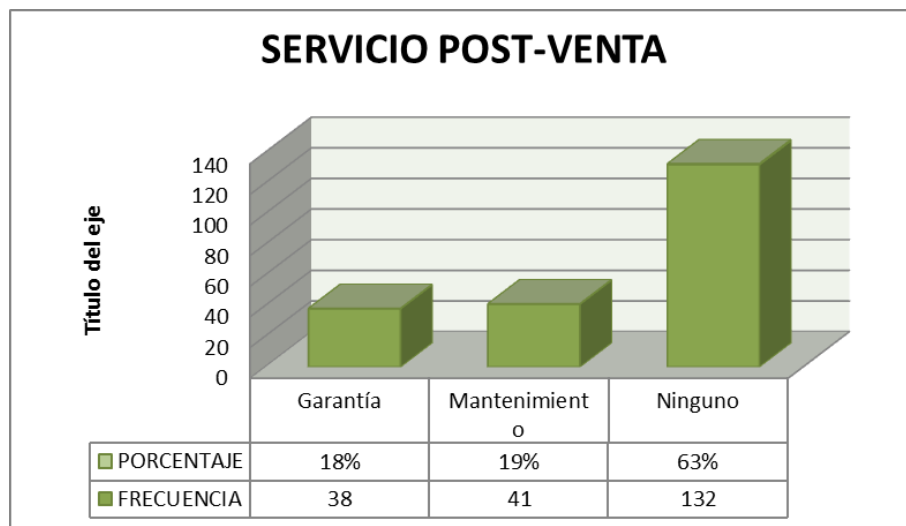
7.- ¿Cuáles fueron los servicios post-venta que recibió de la empresa después de la adquisición de la carrocería?

Tabla No. 32 (Servicio Post-Venta Recibidos “Encuesta”)

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Garantía	38	18%
Mantenimiento	41	19%
Ninguno	132	63%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).
Fecha: Abril 2013
Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 14 (Servicio Post-Venta Recibidos “Encuesta”)



Análisis:

Podemos concluir que la mayoría de las empresas carroceras del país no han brindado ningún tipo de servicio post-venta a sus clientes dándonos un 63% y en puntos porcentuales similares pero bajos (18% y 19%) indicaron que únicamente les otorgaron una garantía y mantenimiento por reclamos del cliente.

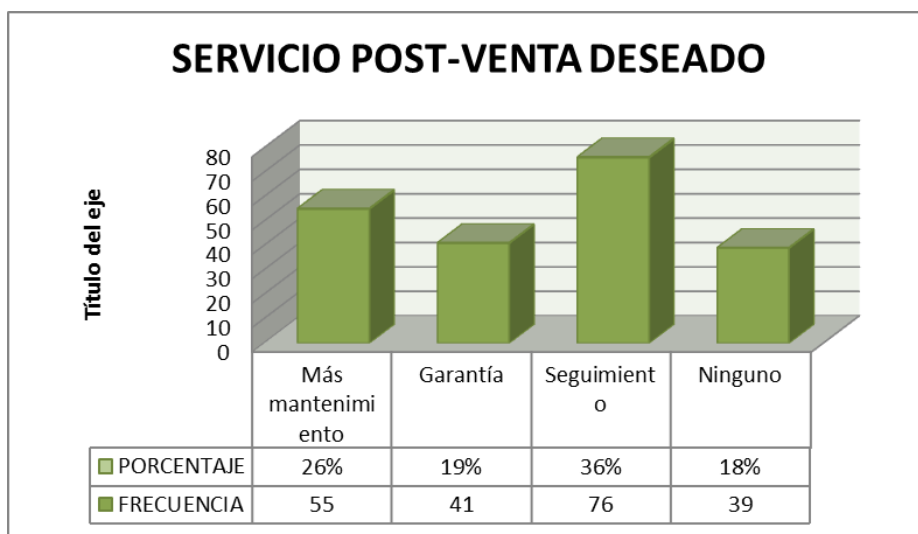
8.- ¿Qué servicios adicionales desearía usted que se le brinde luego de adquirir la carrocería?

Tabla No. 33 (Servicio Post-Venta que Desea Recibir “Encuesta”)

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más mantenimiento	55	26%
Garantía	41	19%
Seguimiento	76	36%
Ninguno	39	18%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).
Fecha: Abril 2013
Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 15 (Servicio Post-Venta que Desea Recibir “Encuesta”)



Análisis:

Un resultante del 81% de los encuestados manifestó que sería fundamental que las empresas carroceras implementen un servicio de seguimiento continuo para verificar la conformidad del cliente con el producto y a través de esto se brinde una mejor garantía y mantenimiento, lo que nos lleva analizar los factores que nos permitan cumplir de cierta forma con estos requerimientos.

9.- ¿Cuál es el medio de comunicación por el que le gustaría tener información acerca de las carrocerías?

Tabla No. 34 (Medio de Comunicación más Atractivo “Encuesta”)

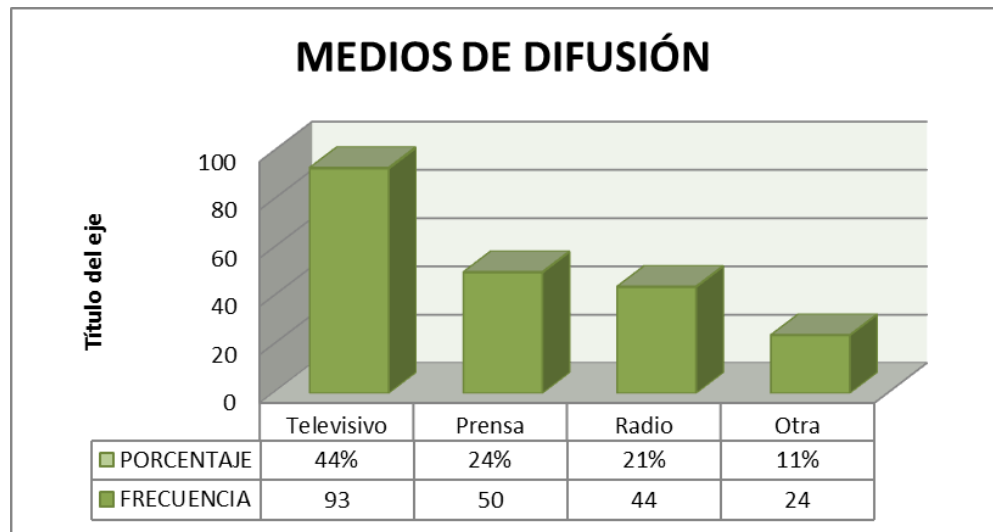
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisivo	93	44%
Prensa	50	24%
Radio	44	21%
Otra	24	11%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 16 (Medio de Comunicación más Atractivo “Encuesta”)



Análisis:

Según la mayoría de encuestados el mejor medio de difusión para carrocerías sería el televisivo pues no da un 44%, y en un 24% y 21% la prensa y radio respectivamente. Esto nos lleva a tratar de hacer investigaciones de una posible contratación con los medios de comunicación más frecuentemente utilizados.

TELEVISIÓN:

Tabla No. 35 (Medio Televisivo más Atrayente “Encuesta”)

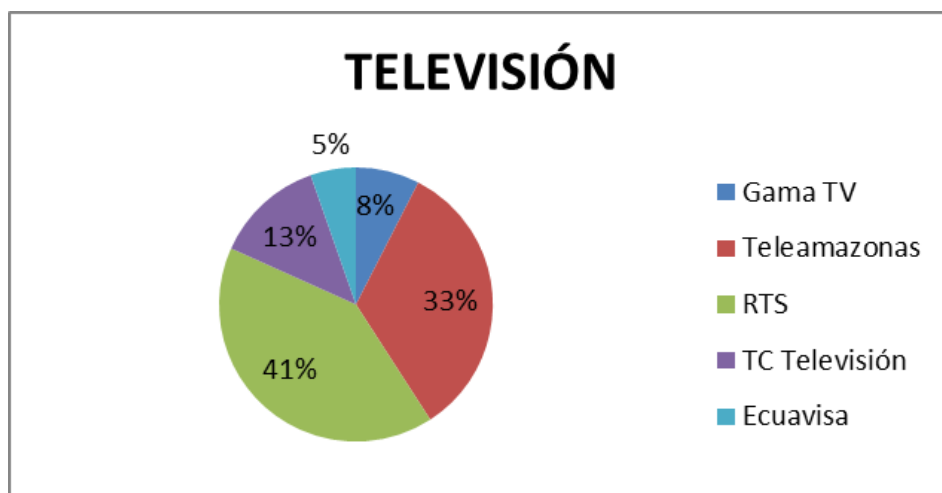
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gama TV	7	8%
Teleamazonas	31	33%
RTS	38	41%
TC Televisión	12	13%
Ecuavisa	5	5%
	93	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 17 (Medio Televisivo más Atrayente “Encuesta”)



Análisis:

El resultado de este sondeo arrojó que RTS con el 41% es el canal de televisión más sintonizado por los transportistas interprovinciales, seguido por Teleamazonas, con un 33%. Esto nos lleva a un análisis de probabilidades para realizar un acercamiento a estos canales con el fin de incrementar nuestras ventas.

PRENSA ESCRITA:

Tabla No. 36 (Prensa Escrita más Atrayente “Encuesta”)

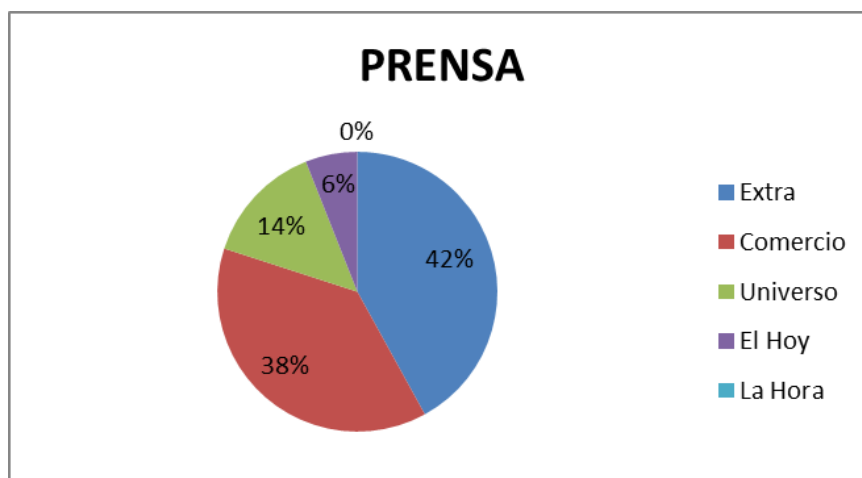
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extra	21	42%
Comercio	19	38%
Universo	7	14%
El Hoy	3	6%
La Hora	0	0%
	50	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 18 (Prensa Escrita más Atrayente “Encuesta”)



Análisis:

El resultado de este sondeo arrojó que el diario el Extra con el 42% es el medio de prensa escrita mayormente leído por los transportistas interprovinciales, seguido por El Comercio con un 38%. Esto nos lleva a un análisis de probabilidades para realizar un acercamiento a estos diarios con el fin de incrementar nuestras ventas.

RADIO:

Tabla No. 37 (Radio más Atrayente “Encuesta”)

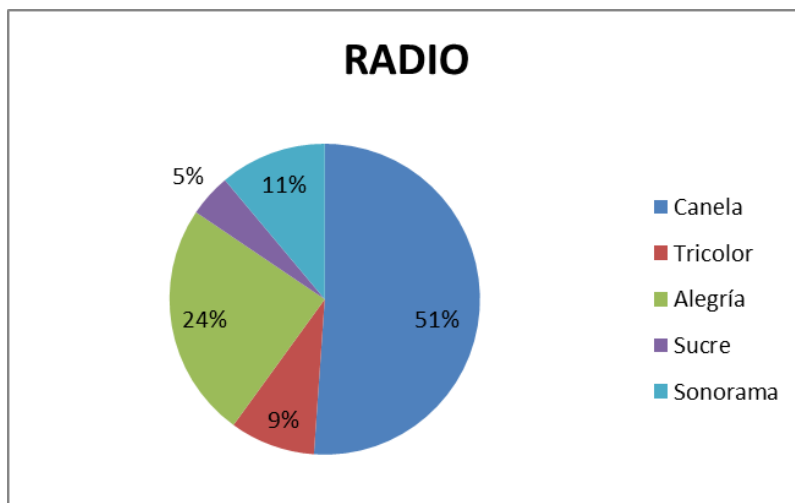
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Canela	23	51%
Tricolor	4	9%
Alegría	11	24%
Sucre	2	4%
Sonorama	5	11%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 19 (Radio más Atrayente “Encuesta”)



Análisis:

El resultado de este sondeo arrojó que la radio Canela con un 51% es el medio auditivo más sintonizado por los transportistas interprovinciales, seguida de la radio Alegría con un 24%. Esto nos lleva a un análisis de probabilidades para realizar un acercamiento a estos medios de comunicación hablada con el fin de incrementar nuestras ventas.

10.- ¿Conoce usted o ha escuchado hablar de la empresa VARMA S.A.?

Tabla No. 38 (Conocimiento de los transportistas Sobre de VARMA S.A. “Encuesta”)

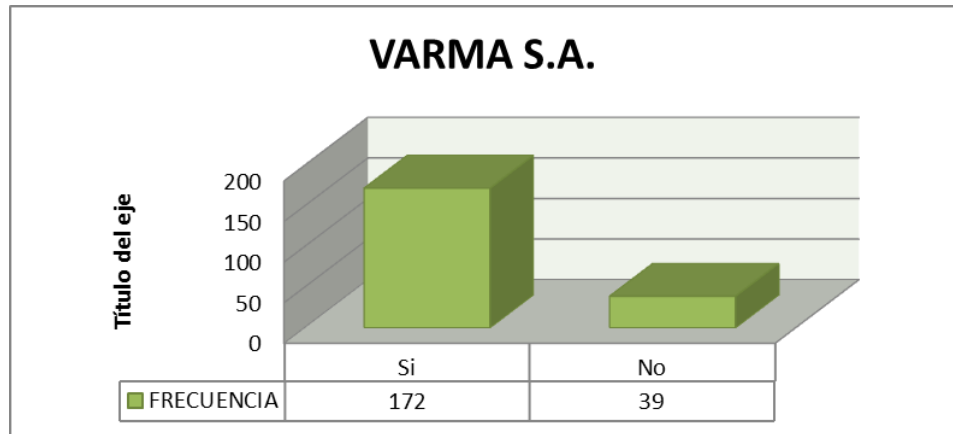
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	172	82%
No	39	18%
	211	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 20 (Conocimiento de los transportistas Sobre de VARMA S.A. “Encuesta”)



Análisis:

Este gráfico nos indica de manera muy clara que los transportistas interprovinciales si han escuchado de VARMA S.A., pues nos brindan referencias aceptables en cuanto al producto, sin dejar de lado falencias que debemos tratar de ir superando continuamente, como lo indican los siguientes gráficos:

OPINIÓN SOBRE VARMA S.A.:

Tabla No. 39 (Opiniones de VARMA S.A. en el Mercado Transportista “Encuesta”)

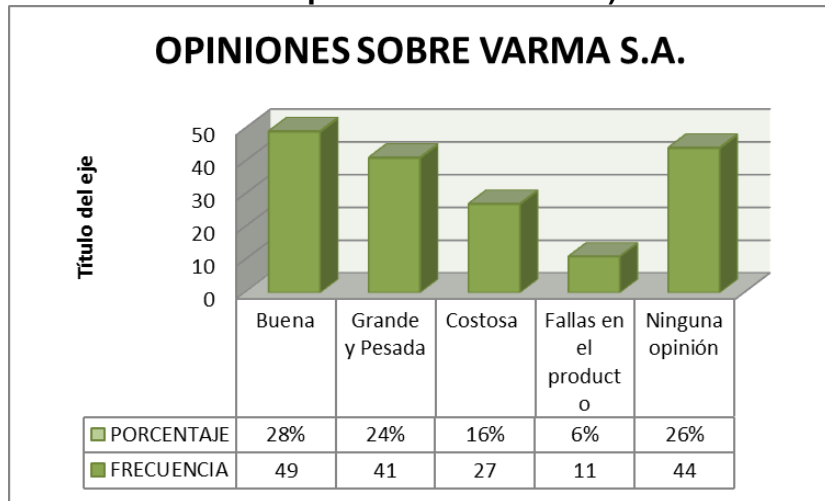
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	49	28%
Grande y Pesada	41	24%
Costosa	27	16%
Fallas en el producto	11	6%
Ninguna opinión	44	26%
	172	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas Transportistas interprovinciales (Terminal Quitumbe).

Fecha: Abril 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 21 (Opiniones de VARMA S.A. en el Mercado Transportista “Encuesta”)



Análisis:

Las opiniones de los encuestados nos indica que el 28% afirman que los productos son buenos, el 24%, 16% y 6% de los encuestados respectivamente nos indican que el producto es: (grande - pesado, posee precios elevados, tiene fallas) y un 26% de los encuestados no tiene ninguna opinión ya que no ha escuchado nada en los últimos tiempos sobre Varma S.A. Lo cual nos indica que rápidamente se deberá diseñar estrategias las cuales ayuden a cambiar la perspectiva de los clientes hacia la empresa.

2.4.2. ANÁLISIS DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA COMPETENCIA.

OBJETIVO: Obtener las proformas de los modelos de carrocerías que la competencia dispone en el mercado y diagnosticar el funcionamiento interno de la competencia.

EMPRESAS CARROCERAS INVESTIGADAS

- IMCE – ALME – CEPEDA – MIRAL - PATRICIO CEPEDA - M Y L FIALLOS - PÉREZ – COPSA – ALVARADO – MEGABUSS – IMAG

INTRODUCCIÓN

El presente informe describe algunos aspectos destacados que se pudieron observar al momento de realizar la investigación en las diferentes empresas carroceras de la competencia, donde se pudo obtener la información primordial por la cual se realizó la investigación la cual fue la cotización de los diferentes modelos que la competencia dispone en el mercado, a la vez pudimos conseguir información secundaria que podría ser de vital importancia para VARMA S.A.

INVESTIGACIÓN

En la actual investigación se pudieron obtener las proformas de distintas empresas carroceras de la competencia (**ANEXO 2**).

Asimismo nos proporcionaron información sobre las alianzas estratégicas con las que cuentan algunas de estas empresas como:

CEPEDA	Posee convenio con Ecuatoriana de Motores para el financiamiento del bus completo.
FIALLOS	Tiene convenio con Ecuatoriana de Motores para el financiamiento del bus, así mismo al momento de la compra del chasis le entregan una tarjeta que el cliente obtiene un descuento para carrozar en Carrocerías Fiallos.
MIRAL	Posee una alianza estratégica con una empresa ecuatoriana, la cual le proporciona todo tipo de tecnología para la elaboración de buses inteligentes.
IMCE	Posee convenios con Instituciones Financieras para el financiamiento de la carrocería.

Es importante acotar que en esta investigación aparte de las proformas que se pudo obtener en la mayoría de las empresas carroceras visitadas, tuvimos acceso a la planta de producción, donde se pudo observar en primera instancia que la mayoría de los galpones donde se fabrican las carrocerías son de tamaño reducido, por lo que ocasiona que estas empresas no tengan una distribución adecuada de cada sección.

También es importante recalcar que una parte de la competencia posee solamente maquinaria artesanal, otra parte posee una parte de maquinaria artesanal y otra parte de maquinaria industrial, por lo que podemos apreciar que los acabados no son de igual calidad como las de las empresas que poseen maquinaria adecuada para el tipo de industria en la que se desenvuelven como CEPEDA, MIRAL, IMCE, VARMA.

Se logró constatar que la mayoría de estas empresas tienen un promedio de 30 a 40 personas en planta, consiguiendo así asegurarse de que cada uno de los obreros cumpla con las funciones y responsabilidades otorgadas. De igual manera les permite ofrecer precios más competitivos puesto que sus costos directos van a ser menores con respecto de las empresas que utilizan mayor cantidad de personal en planta y sus costos directos aumentan.

Análisis :

Del estudio realizado a la competencia se pudo detectar que VARMA S.A. posee debilidades tal como precios altos, puesto que la competencia tiene un nivel de producción continuo durante el año y cuenta con el personal netamente necesario para cada uno de los procesos, lo que origina que los costos directos bajen y que sus precios puedan ser competitivos, de igual manera otra de las debilidades que se pudo detectar es la de las alianzas estratégicas que mantienen unas con General Motors y otras con empresas que les proporcionan tecnología (rastreo satelital), y otra debilidad que posee es la de la competencia que posee carnet de artesano lo que les beneficia al no grabar el IVA en ninguno de sus productos que comercializa.

Dentro de este análisis también se pudieron detectar ventajas que VARMA S.A., posee sobre su competencia como:

- Infraestructura
- Maquinaria
- Organización en su planta de producción.

A más del sistema de gestión de calidad que garantiza la calidad de su producto.

2.4.3. ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE VARMA S.A.

2.4.3.1. Entrevista Gerente General VARMA S.A. (Sr. Santiago Vargas).

1. ¿Según su criterio la marca VARMA como se encuentra posicionada dentro del mercado?

La marca VARMA es conocida a nivel nacional por sus 48 años que se encuentra en el mercado, este momento es la marca con mayor prestigio por su calidad, durabilidad y varias circunstancias más, que han hecho que los clientes confíen en la empresa. Lastimosamente por el factor precio la empresa no se encuentra en una buena posición, debido al exceso de competencia existente en el mercado lo que ocasiona que el cliente se base más en esta variable que por la calidad del producto.

2. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que posee la empresa frente a la competencia?

La experiencia, calidad del producto, la durabilidad.

3. ¿Los objetivos que la empresa se planteó para el año 2012 se están cumplieron?

Se trató de cumplir, pero no se lograron cumplir en su gran mayoría, por varias circunstancias políticas, circunstancias externas a la empresa también hicieron que no podamos ir cumpliendo mes a mes lo establecido

y también por la gran entrada de vehículos chinos que tiene ahora el país y que la industria metalmeccánica nacional lamentablemente no tiene ninguna protección como el resto de industrias que tiene alguna protección estatal.

4. ¿Cree usted que la situación actual del país permitirá alcanzar los nuevos objetivos trazados para el año productivo 2013?

Bueno, se ha planteado unos objetivos muy austeros para este año para poderlos cumplir en su totalidad, pero yo creo que como van las cosas a partir de julio van a mejorar una vez que ya exista mayor estabilidad política puesto que nos encontraremos en un año electoral y eso siempre ha sido un factor que afecte a la producción en general.

5. ¿El personal que la empresa posee es calificado? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si tenemos personal calificado en lo que es tema suelda, pintura, tenemos personal con muchos conocimientos y experiencia en las diferentes áreas, no en algunos casos porque no ameritado que tengan porque se ha contratado a gente con experiencia que ya conoce pero yo creo que en un 90% todo el personal que labora con nosotros está capacitado.

6. ¿Se realiza capacitaciones al personal con frecuencia? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Estamos en un plan, ahora el departamento de Recursos Humanos se ha planteado hacer cursos mensuales y nos encontramos cubriendo las necesidades primarias que tiene la empresa para lo que es la capacitación del personal, esperamos que el próximo año ya que sea continuo la capacitación en todos los aspectos.

7. ¿La empresa tiene un proceso de selección de personal definido? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Sí, Tenemos ya un proceso definido que lo maneja recursos humanos, es

a través de un llamamiento por prensa, viene el personal y se les realiza una prueba y de acuerdo al puntaje son seleccionados e ingresan a trabajar.

8. ¿El personal se encuentra motivado? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Al momento están motivados porque nos encontramos con trabajo, la empresa está incentivando a la gente a través de premios y eso ha traído a que la gente cambie su actitud y mejore.

9. ¿Cree que es necesario que se creen sistemas de motivación, en los cuales no sea únicamente el motivante el factor económico?

Así es yo creo que la gente siempre está motivada y si se le puede dar una motivación extra es mucho mejor, la gente que trabaja aquí es porque tiene el convencimiento de que tiene una buena relación con la parte administrativa y también creo que es bueno incentivarles no solamente en la parte económica sino de otras formas (reuniones integradoras familia del trabajador – empresa, almuerzos en épocas festivas, etc.)

10. ¿Piensa que la información a los clientes es proporcionada de una manera adecuada?

No, yo creo que se podría mejorar, lastimosamente aquí se manejan dos estilos de venta y eso ha hecho que de alguna forma se tenga ciertos inconvenientes con algunos clientes, estamos tratando de normar esto para que no vuelva a suceder.

11. ¿Es adecuado la difusión de su producto en el mercado?

No, tenemos la difusión en la página web, algo de publicidad en la prensa, revistas, pero se debería atacar más.

12. ¿Cree que es necesario la implementación de estrategias en cada uno de los departamentos de la empresa? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Definitivamente sí, pero tenemos una carencia de creación de estrategias por lo que es una empresa familiar, tenemos tres dirigentes y a veces eso

influye a que las personas no sepan para dónde ir, ahora con la nueva gerencia general estamos tratando de ir encaminando eso, para que marche de mejor manera.

13. ¿Según su percepción en qué departamento de la empresa se debería poner mayor interés para alcanzar las metas de VARMA S.A.?

Departamento de Comercialización y Ventas

14. ¿Cuál cree usted que es el problema que requiere más atención en estos momentos en la empresa?

Creo que un cambio de actitud en el departamento de Comercialización y Ventas, ser más agresivo, no conformarse con 1, 2 o 3 clientes sino salir, ir a visitar ciudades cooperativas empresas pero con las empresas que se encuentren en nuestro target, ya que no podemos ir a una empresa que tiene 5 a 30 unidades pero si atacar a las empresas que tienen 70, 100 o más unidades ya que estas sin están en condiciones de adquirir nuestro producto.

15. ¿Cree que es necesario realizar una evaluación al personal actual de planta, para conocer con que está aportando a la empresa?

Si

Análisis de la Gerencia General

Al concluir con la entrevista del Gerente General se pudo analizar que la empresa no se encuentra en un puesto cómodo dentro del mercado carrocera por factores como: “el incremento de la competencia, precio, etc.”, lo que ha generado que VARMA S.A., no logre alcanzar sus objetivos trazados, de igual manera la empresa no posee un adecuado plan de capacitaciones para sus colaboradores generando que la productividad y eficiencia no aumente en cada una de las actividades que realicen en la organización, la mala comunicación interna ha generado carencia de estrategias en cada una de los departamentos de la empresa a la vez que la inadecuada comunicación externa a originado a que el

producto no sea difundido de una manera adecuada al exterior de la empresa lo que origina que las ventas no aumente y sean limitadas, por lo que es esencial que se comience con un cambio de actitud general en la empresa, con más énfasis en el departamento de comercialización y ventas el cual es el pilar fundamental para generar los ingresos para la empresa.

2.4.3.2. Entrevista Gerente de Comercialización y Ventas VARMA S.A. (Ps. Ind. Juan Pablo Vargas).

1.- ¿Cómo se encuentra posicionada la empresa actualmente? ¿Por qué?

No se encuentra en una mala posición, estamos como una marca que no es la que vende más pero es una de las más respetadas por la trayectoria que la empresa posee en el mercado.

2.- ¿Cuál es la tendencia de las ventas en los últimos meses? ¿Por qué?

Muy bajas, porque se lanzó un modelo que no tenía las características ni el diseño que el mercado requería por falta de un previo análisis antes de meterlo al mercado.

3.- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta el Departamento de Comercialización y Ventas en la actualidad? ¿Por qué?

Existen dos clases de problemas en el departamento (externo e internos), los externos son por ejemplo las restricciones que han tenido los transportistas para fabricar por el aumento de las normas y los internos el cambio de gerencia a complicado un poco mi gestión porque ya no tengo libertad para trabajar.

4.- ¿Considera usted conveniente la contratación de personal, que conforme la fuerza de venta de VARMA S.A.? ¿Por qué?

En la actualidad cuento con personal que ayuda a que se firmen contratos

con la empresa, el problema es la excesiva comisión que en algunos casos ellos piden son inalcanzables.

5.- ¿Se elabora anualmente un plan de marketing para VARMA S.A.?

¿Sí o No? ¿Por qué?

Si se proyecta vender bastante pero eso no se cumple.

6.- ¿Qué estrategias de marketing y comercialización se han aplicado últimamente para el beneficio de la empresa? ¿Cuáles han sido los resultados?

Se está utilizando las redes sociales específicamente el Facebook, para realizar un concurso para el diseño del nuevo modelo, alianzas con empresas grandes que nos manden a carrozar como es "Austral".

7.- ¿Considera importante que VARMA S.A., cuente con alianzas estratégicas con empresas que permitan consolidar la imagen y posicionamiento en el mercado?

Claro que sí.

8.- ¿Qué opina de la competencia?

La competencia siempre a sido desleal, ellos prefieren despedir a su gente para bajar los precios para ganar los contratos, a la vez la mala publicidad que hacen con los clientes sobre la VARMA S.A.

9.- ¿Cuál es la principal razón para que las ventas en la empresa sean bajas?

Nos encontramos con un modelo que no gusta, a la vez este es el modelo que más ventas debería tener (interprovincial), nos encontramos con precios más altos que la competencia, no se ha realizado una publicidad adecuada.

10.- ¿Cuáles considera usted que son las ventajas competitivas que tiene el producto?

El tiempo de entrega y calidad.

11.- ¿Cuáles considera que son las principales debilidades que tiene el producto?

Modelo y precio.

12.- ¿Considera usted que el nivel de venta actual de la empresa es responsabilidad únicamente del departamento de comercialización y ventas o cree que los demás departamentos que conforman VARMA S.A. también poseen algún tipo de responsabilidad? ¿SI o No? ¿Por qué?

No, lo que pasa es que cuando hay mucho éxito en las ventas eso es gracias al gerente y cuando fallan las ventas es culpa del departamento comercial, a la vez es necesario que todos los departamentos de la empresa vayamos de la mano para conseguir un resultado exitoso en cada una de nuestras actividades diarias tanto individuales como grupales.

Análisis del Departamento de Comercialización y Ventas

Se pudo analizar que la marca VARMA S.A., se encuentra posicionada en el mercado transportista del país por su larga trayectoria en la misma, pero posee grandes deficiencias que no le permiten estar en un buen posicionamiento referente a un nivel ventas adecuado por factores como (lanzamiento del modelo principal sin un previo análisis de las necesidades del mercado, precios altos, entre otros.). También se pudo analizar que el departamento cuenta con personal externo a la empresa (intermediarios), que le ayudan al cierre de negociaciones pero con comisiones planteadas por los mismos intermediarios, por lo que es necesario que se cree una lista de comisiones de acuerdo al número de unidades que se carrozaran, tiempo de pago, etc. De igual manera se pudo analizar que los departamentos que conforman VARMA S.A., no trabajan colectivamente lo que es ocasionado por falta de comunicación entre los mismo y ocasiona que algunas de las actividades que realizan no sean desarrolladas con eficiencia.

2.4.3.3. Entrevista Gerente de Producción VARMA S.A. (Ing. Edwin Morejón).

1.- ¿Los modelos que se fabrican en la empresa poseen procesos estandarizados? ¿Sí o No? ¿Por qué?

No, ya que no se puede estandarizar en su totalidad debido a la variación de los modelos construidos o cambios realizados en los productos por el Departamento de Comercialización y Ventas al momento de la negociación con el cliente.

2.- ¿Cuál es la principal causa para que el producto tenga defectos de calidad?

La principal causa es la falta de obreros capacitados, el margen de que tengan un título de 2 nivel es del 20% y los demás poseen un título de primer nivel, a la vez de falta de capacitación del personal.

3.- ¿Cuál es el área que más problemas y re-procesos presenta al momento de la construcción de la carrocería? ¿Por qué?

El área de pintura, ya que tienen fallas en la manipulación y acoplamiento de accesorios.

4.- ¿En qué se basa la asignación del número de operarios dentro de las áreas de producción?

A la distribución adecuada de las tareas y el tiempo de producción en las áreas, evitando que se originen cuellos de botellas.

5.- ¿La capacitación que el personal de producción posee es el adecuado para conseguir resultados óptimos en el producto? ¿Sí o No? ¿Por qué?

No, ya que no se ha recibido curso alguno de capacitación, todo es por experiencia.

6.- ¿El personal de producción (estructura, vestidura, pintura y acabados), actual de la empresa es el idóneo para el cumplimiento

del trabajo? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si, tiene la suficiente experiencia, mas hay que mejorarle con capacitación técnica.

7.- ¿Al momento de la contratación del nuevo personal para el área de producción se realizan las pruebas necesarias y se somete a un proceso de inducción a los nuevos empleados ¿Si o No? ¿Por qué?

Si se les realiza la prueba pertinente, por otro lado la inducción es muy pobre.

8.- ¿Los operarios que en la actualidad se encuentra trabajando en cada una de las áreas de producción (estructura, vestidura, pintura y acabados), tienen definido el trabajo que deben realizar?

Si poseen definido el trabajo aunque por la variación en la producción se les cambia constantemente.

9.- ¿Considera que los operarios son pro – activos? ¿Sí o No? ¿Por qué?

No, debido a que les molesta los cambios de puesto y la ejecución de nuevas órdenes.

10.- ¿Cuando el nivel de producción es mínimo qué medidas se toman en relación al personal de la planta?

Se envía de vacaciones, se les da tareas dirigidas, se elaboran jeep, se mejoran las áreas y estándares.

11.- ¿Qué cantidad de personal en planta se requiere para una producción de más de 10 uni (mens.), de 5 a 10 uni. (mens)., y menores a 5 uni (mens).

Más de 10 unid = 100 personas en planta

De 5 a 10 unid = 80 personas en planta

Menos de 5 unid = 60 personas en planta

12.- ¿Según su opinión en la actualidad por el nivel de producción, cual es la cantidad adecuada de obreros que se requieren para cada área de producción (estructura, vestidura, pintura y acabados), para la obtención de un resultado eficiente en el producto?

Estructura: 28

Vestidura: 30

Pintura: 20

Acabados: 22

13.- ¿Posee una adecuada comunicación con los demás departamentos? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si puesto que existe maneras de comunicarnos por teléfono, internet y reuniones que se realizan diariamente.

2.4.3.3.1. Entrevista Responsables de las áreas de Producción VARMA S.A. (Sr. Santiago Vela, Sr. David Aldaz, Sr. Neris Zambonino Sr. Rolando Núñez).

1. ¿Cuántas personas posee a su cargo en su área?

Área de Estructuras: 17

Área de Vestidura: 34

Área de Pintura: 12

Área de Acabados: 20

2. ¿El número de personal que tiene en la actualidad en su área es el necesario para la realización del trabajo, de acuerdo al nivel de producción que posee la empresa en la actualidad? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Área de Estructuras: No, porque hay personal que se ha ido y hay que llenar las vacantes.

Área de Vestidura: No, porque en muchas áreas que trabajamos no hay personal con la suficiente experiencia en los trabajos que van a

realizar por lo cual se demora mucho más tiempo en los trabajos encomendados a cada persona.

Área de Pintura: Si, pero si la producción aumenta, debería aumentar el personal.

Área de Acabados: Si, porque no hay mucha producción.

3. En su área de trabajo el personal posee los equipos de seguridad, herramientas y accesorios necesarios la óptima realización de las actividades? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Área de Estructuras: Si, porque se ha trabajado con este tipo de equipos y no hemos tenido problemas.

Área de Vestidura: No, hay muchas falencias por lo cual muchas veces se demora en los trabajos (falta de herramientas).

Área de Pintura: Si tienen, pero como son nuevos equipos o herramientas se llevan fuera de la empresa o se pierden.

Área de Acabados: Los equipos de seguridad en un 80% si cubren las necesidades, las herramientas son escasas.

4. ¿El personal nuevo que ingresa a su área de trabajo, ayuda a la solución de los problemas existentes en la misma?

Área de Estructuras: Depende el personal nuevo de acuerdo a los conocimientos que ellos posean, si son ayudantes o maestros.

Área de Vestidura: Muy poco ya que la mayoría de personas nuevas que ingresan no tienen mucha experiencia en el área que se les asigna, ya que vienen de otras empresas con diferentes ideologías de trabajo.

Área de Pintura: No

Área de Acabados: Son personas que ingresan en la mayoría sin experiencia lo cual si afecta a la producción requerida.

5. **¿Las actividades que están a cargo de su área se realizan eficientemente? ¿Sí o No? ¿Por qué?**

Área de Estructuras: En ocasiones sí, pero hay veces que no disponemos de material necesario, tenemos que parar la producción y no podemos cumplir eficientemente.

Área de Vestidura: En su mayoría hay personas que no se sienten bien en sus áreas de trabajo por lo cual retrasan los trabajos.

Área de Pintura: Si, las actividades encomendadas al personal que posee las competencias necesarias.

Área de Acabados: No se realiza eficientemente por falta de capacitaciones al operario y falta de herramientas necesarias.

6. **¿El personal que está en su área es el indicado para la ejecución del trabajo? ¿Sí o No? ¿Por qué?**

Área de Estructuras: Si, porque es personal calificada para esta área ya que son sometidos a pruebas teóricas y prácticas.

Área de Vestidura: No falta mucho conocimiento en las diferentes áreas, más que todo en como realizan los procesos para obtener un buen producto. Estamos acostumbrados a los procesos antiguos los cuales deberían actualizarnos.

Área de Pintura: Existen 2 grupos; Los antiguos con experiencia y los nuevos que se encuentran aprendiendo.

Área de Acabados: A mi criterio si pero lo que necesitan es incentivarlos.

7. **¿Ud. Y el personal de su área se encuentran motivados? ¿Sí o No? ¿Por qué?**

Área de Estructuras: No, porque no tenemos una estabilidad económica.

Área de Vestidura: No porque hay muchas falencias por parte de la empresa, la cual debería involucrarse un poco más con el personal.

Área de Pintura: No por cuestiones económicas.

Área de Acabados: No porque no hay cumplimiento en lo acordado.

8. **¿Ha recibido Ud. y su equipo de trabajo capacitación en el último año?**

Área de Estructuras: Si (x) No ()

Área de Vestidura: Si () No (x)

Área de Pintura: Si (x) No ()

Área de Acabados: Si (x) No ()

9. **¿Qué tipo de capacitación han recibido?**

Área de Estructuras: Cursos de soldadura y Motivación.

Área de Vestidura: -----

Área de Pintura: Mejoramiento del proceso de pintura.

Área de Acabados: Liderazgo

10. **¿De los siguientes temas de capacitación coloque en orden de importancia, cuales son los temas más necesarios que se deben dar en su área de trabajo?**

Área de Estructura:

CAPACITACIONES SOLICITADAS	IMPORTANCIA
Técnica de Soldar	1
Manejo de Herramientas y equipos	2
Proceso de corte de metales	3
Uso y manejo de instrumentos de medición	4
Trabajo en equipo y liderazgo	5
Motivación	6

Área de Vestidura:

CAPACITACIONES SOLICITADAS	IMPORTANCIA
Técnica de Soldar	1
Procesos en F.V.	2

Uso y manejo de instrumentos de medición	3
Trabajo en equipo y liderazgo	4
Técnicas de sellado con poliuretano	5
Sistema de gestión de Calidad	6

Área de Pintura:

CAPACITACIONES SOLICITADAS	IMPORTANCIA
Trabajo en equipo y liderazgo	1
Motivación	2
Sistema de Gestión de Calidad	3
Proceso en F.V., Manejo de Químicos	4
Técnicas de sellado con poliuretano, Técnica de Soldadura	5
Nuevos métodos de pintado automotriz	6

Área de Acabados:

CAPACITACIONES SOLICITADAS	IMPORTANCIA
Trabajo en equipo y liderazgo	1
Manejo de Químicos	2
Manejo de Herramientas y equipos	3
Técnica de Soldadura	4
Procesos en F.V.	5

11. ¿Cada que tiempo cree que es necesario que se impartan las capacitación a su área?

Área de Estructura: Trimestralmente.

Área de Vestidura: Trimestralmente.

Área de Pintura: Trimestralmente.

Área de Acabados: Semestralmente.

Análisis Departamento de Producción.

VARMA S.A., es una de las empresas carroceras con mejor infraestructura y maquinaria del país, consta en su departamento de producción con Gerente de Producción, Coordinador de la producción,

Supervisor de la Producción e Inspector de la calidad, a la vez posee 81 trabajadores distribuidos por cada una de las áreas de producción (estructura, vestidura, pintura y acabados), quienes son los principales actores para que el producto se encuentre en perfectas condiciones, sin ningún tipo de defecto y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos y ofrecidos por la empresa, en la actualidad la empresa no posee una producción constante puesto que en ocasiones el nivel de producción es alto y en otros momentos es baja.

La capacitación que en la actualidad posee el personal de este departamento es deficiente, lo que genera que el personal este realizando sus actividades con conocimientos desactualizados, originando cuellos de botella lo que ocasiona retrasos en la entrega y ciertos errores en los acabados del producto originando quejas de los clientes hacia la empresa.

En el siguiente grafico se podrá visualizar de mejor manera la cantidad de reparaciones que la empresa ha realizado en el año 2012:

Tabla No. 40 (Reparaciones de Carrocerías en VARMA S.A.)

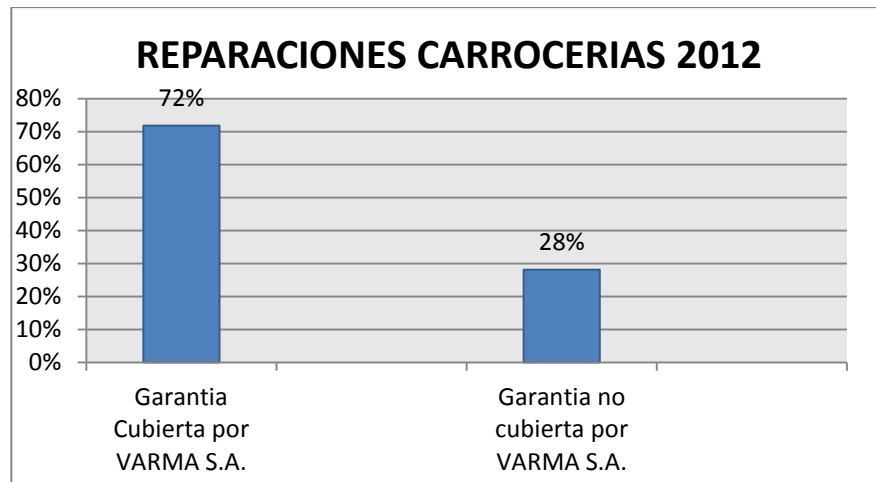
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Garantía Cubierta por VARMA S.A.	23	72%
Garantía no cubierta por VARMA S.A.	9	28%
	32	100%

Fuente: Datos departamento de Producción y Contabilidad VARMA S.A.

Fecha: Abril de 2013

Elaboración: Marco Santos.

Gráfico No. 22 (Reparaciones de Carrocerías en VARMA S.A.)



Hasta este año la empresa ha realizado 32 reparaciones, de las cuales 23 es decir 72% han sido cubiertas por la garantía de VARMA S.A. y apenas 9 es decir el 28% han sido reparaciones que no ha cubierto la garantía.

La empresa en lo que va del 2012 por reparaciones que han cubierto la garantía, ha tenido que afrontar con un total:

COSTO REPARACIONES VARMA S.A. 2012		
Materiales.	-	1.135,13
MOD	40%	454,052
CIF	25%	283,7825
G. ADM	15%	170,2695
G. VENT. - FINAC.	20%	227,026
TOTAL		2.270,26

Por lo que es evidente que la falta de capacitación del personal conlleva a que la empresa tenga otros tipos de costos y gastos innecesarios, puesto que con esa cantidad de dinero que se ha ocupado en las reparaciones cubiertas por la empresa, podría ser destinada para la capacitación del personal de esta manera se lograría

motivar, disminuir las falencias en la fabricación de las carrocerías y quejas de los clientes.

2.4.3.4. Entrevista Jefe de Recursos Humanos de VARMA S.A. (Ps. Ind. Verónica Mayorga).

1. ¿Bajo qué parámetros realiza el reclutamiento del personal?

El reclutamiento se basa en el perfil de competencias establecido en el manual de funciones de VARMA S.A

2. ¿Qué metodología usted emplea para la selección del personal?

En primer lugar se evalúa los requerimientos de cada área y mediante una solicitud del encargado se procede con el consentimiento de gerencia general al proceso de convocatoria, selección, contratación, etc.

3. ¿Son sometidos a algún proceso de inducción los nuevos empleados? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si, dentro de cada área el jefe inmediato es el encargado de indicarle cuáles son sus funciones a seguir, además tienen la inducción al Sistema de Gestión de calidad.

4. ¿Cada que tiempo la empresa planifica capacitaciones para el personal? ¿Por qué?

Las planificaciones son anuales

5. ¿Existe en la empresa algún sistema de evaluación del desempeño del personal? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si, existe una evaluación de personal la cual se realiza en enero de cada año.

6. ¿Existe en la empresa algún sistema de motivación para el personal? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si, en la actualidad existen incentivos por producción y por asistencia, el

mismo que es aproximadamente el 20% más de su salario de forma mensual.

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presenta en el personal al interior de la empresa?

La asistencia que es irregular al trabajo de un 10% de personas

8. ¿Las labores que usted actualmente realiza le permiten cumplir eficientemente las actividades concernientes a recursos humanos? ¿Sí o No? ¿Por qué?

Si, dentro de la disponibilidad con la que cuento

9. ¿Cuáles son las dificultades que actualmente existen en el departamento de RRHH?

La disponibilidad de recursos económicos para la ejecución de ciertas actividades

10. ¿Qué recomendaciones haría usted a la gerencia para mejorar la productividad del personal?

La inversión en capacitación y evaluar los salarios para poder retener al capital humano que es codiciado en el sector.

Análisis del Departamento de Recursos Humanos

Después de haber realizado la entrevista a la responsable del departamento de Recursos Humanos se puede analizar que es importante que se realice continuamente evaluaciones del desempeño tanto prácticas como teóricas las cuales permitan conocer el grado de conocimientos que el personal posee para el cumplimiento eficiente de sus actividades laborales puesto que en la actualidad únicamente estas evaluaciones se realizan al inicio del año (Enero), a la vez la planificación de los cronogramas para las capacitaciones se deben realizar a través de un previo análisis que se realice al personal para conocer cuáles son sus necesidades de capacitación para la mejora de

la productividad y eficiencia en el trabajo, correspondiente a los sistemas de motivación podemos verificar que la empresa posee, pero estos son ocasionales dependiendo del nivel de producción puesto que de ahí se pueden cubrir estos gastos por lo que es necesario que se creen otras formas de motivar al personal sin que sea necesariamente el factor económico.

Por otro lado se analizó cual es el costo para la empresa de dos obreros no calificados vs el coste de un obrero calificado.

En el siguiente cuadro se comparó el costo anual que tiene para la empresa 2 obreros no calificados con un sueldo promedio mensual de \$310 contra un obrero capacitado con un sueldo mensual de \$380:

OBREROS NO CALIFICADOS

EMPLEADO		INGRESOS		EGRESOS		
Código	Nombre	Salario Unificado	Total Ingresos	Aporte Per. IESS 9,35%	Total Egresos	Líquido a Recibir
VAR121	OBRERO 1	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 28,99	\$ 28,99	\$ 281,02
VAR122	OBRERO 2	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 28,99	\$ 28,99	\$ 281,02
		\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 57,97	\$ 57,97	\$ 562,03

APORTE AL IESS (PATRONAL)				PROVISIONES				
IESS 11,15%	IECE 0,5%	SECAP 0,5%	TOTAL IESS	Fondos Reserva 8,33%	Vacaciones (/24)	Décimo Tercero (/12)	Décimo Cuarto (\$292)	TOTAL PROVISIONES
\$ 34,57	\$ 1,55	\$ 1,55	\$ 37,67	\$ 25,82	\$ 12,92	\$ 25,83	24,33	\$ 88,91
\$ 34,57	\$ 1,55	\$ 1,55	\$ 37,67	\$ 25,82	\$ 12,92	\$ 25,83	24,33	\$ 88,91
\$ 69,13	\$ 3,10	\$ 3,10	\$ 75,33	\$ 51,65	\$ 25,83	\$ 51,67	48,67	\$ 177,81

Líquido a Recibir Anual	TOTAL IESS Anual	TOTAL PROVISIONES Anual	TOTAL
\$ 6.744,36	\$ 903,96	\$ 2.133,75	\$ 9.782,07

OBRERO CALIFICADO

EMPLEADO						
Código	Nombre	Salario Unificado	Total Ingresos	Aporte Per. IESS 9,35%	Total Egresos	Líquido a Recibir
VAR123	OBRERO CALIFICADO	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 344,47
		\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 35,53	\$ 35,53	\$ 344,47

APORTE AL IESS (PATRONAL)				PROVISIONES				
IESS 11,15%	IECE 0,5%	SECAP 0,5%	TOTAL IESS	Fondos Reserva 8,33%	Vacaciones (/24)	Décimo Tercero (/12)	Décimo Cuarto (\$292)	TOTAL PROVISIONES
\$ 42,37	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 46,17	\$ 31,65	\$ 15,83	\$ 31,67	24,33	\$ 103,49
\$ 42,37	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 46,17	\$ 31,65	\$ 15,83	\$ 31,67	24,33	\$ 103,49

Líquido a Recibir Anual	TOTAL IESS Anual	TOTAL PROVISIONES Anual	TOTAL
\$ 4.133,64	\$ 554,04	\$ 1.241,85	\$ 5.929,53

Después de haber realizado el análisis de los costos por el pago anual de dos obreros no calificados, contra el pago a un obrero calificado, la empresa tendría un ahorro anual de \$3852,54, lo que sería de gran ayuda para la situación económica en la que la empresa actualmente se encuentra.

2.5. HALLAZGO DE LA INVESTIGACIÓN

- La empresa presenta un bajo porcentaje en ventas de carrocerías interprovincial por falta de comunicación e información proporcionada de parte empresa hacia el cliente.
- La gran mayoría de clientes al momento de adquirir una nueva carrocería toman en cuenta principalmente el precio, calidad y financiamiento que las empresas carroceras les ofrecen.
- Gran parte de los transportistas tienen una imagen errónea de la empresa, ya que no han escuchado de la misma en los últimos años.
- Gran parte de los transportistas están inconformes con las empresas carroceras, ya que no les ofrecen ningún seguimiento después de la compra.
- La carencia de estrategias en cada uno de los departamentos de la empresa, conlleva a no poder dar soluciones a los problemas que los mismos poseen.
- Otras empresas carroceras poseen personal netamente necesario para el nivel de producción que poseen, permitiéndoles tener preciso más competitivos en el mercado.
- La falta de capacitación ocasiona que el personal de planta no realice sus actividades eficientemente, lo que se origina en pérdidas de recursos para la organización.

2.5. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Es importante que se realicen (charlas, exposiciones), sobre la empresa VARMA S.A., indicando beneficios y características esenciales de sus productos en las sedes de las cooperativas de transporte recuperando la atención de los clientes potenciales posicionándonos en la mente de los mismos.
- Crear alianzas con empresas o instituciones que brinden servicios o productos complementarios al nuestro, haciéndolo más atractivo a nuestro producto para los clientes.
- Es necesario que la empresa posea todo tipo de material POP, consiguiendo posicionarse en la mente de los cliente y recuperando el interés de los mismos en los productos de la empresa.
- Es recomendable que la empresa cuente con nuevos servicios tales como un sistema de call center y post-venta, ya que de esta manera abra un vínculo más cercano entre la empresa con sus cliente y potenciales clientes, mejorando la comunicación y consiguiendo fidelizarlos.
- Es esencial que cada uno de los departamentos que conforman VARMA S.A., se encarguen de crear estrategias, las cuales permitan solucionar los problemas existentes en sus departamentos mejorando la eficiencia, tanto administrativamente como productivamente.
- Se recomienda que se verifique el número de personal de planta existente, de acuerdo a los niveles de producción que la empresa tiene para poder conseguir precios más competitivos en el mercado.
- Es recomendable que se realice un cronograma de capacitaciones para el departamento de producción consiguiendo, eliminar las fallas y re-procesos existentes actúeles.

CAPITULO III

3. “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA CARROCERA VARMA S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2013 - 2018”

3.1. MISIÓN DEL PLAN

El presente plan es una importante herramienta de gestión que permitirá el cumplimiento de los objetivos empresariales por medio de un análisis, diagnóstico y formulación de estrategias encaminadas a cristalizar dichos objetivos.

3.3. VISIÓN DEL PLAN

Llegar a cristalizar todos los objetivos planteados por medio de una correcta elaboración y ejecución de estrategias, direccionadas a través de un plan de acción que permitirá que las mismas se conviertan en acciones concretas.

3.3. OBJETIVOS DEL PLAN

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

MEJORAR EL RENDIMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE VARMA S.A., A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS PLANIFICADAS Y DEBIDAMENTE COORDINADAS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVAS DENTRO DEL MERCADO CARROCERO.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Re-posicionar la marca, y fortalecer la imagen corporativa de carrocías VARMA S.A., a través de estrategias competitivas.
- Mantener al personal de VARMA S.A., con un alto nivel de desempeño a través de capacitaciones que sirvan como fuerza competitiva dentro del entorno laboral

3.3.3. METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Recuperar el 30% de clientes antiguos de la empresa.
- Ampliar la participación del mercado en un 25%
- Incrementar el nivel de rentabilidad en un 15% con respecto a los últimos años.
- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en un 70%.

3.4. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta involucra a todos los departamentos y colaboradores de la Compañía.

3.5. DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente estudio se realizará en la empresa VARMA S.A., ubicada en la calle Pisacha (Sector Lungua) IZAMBA, ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

El tiempo que se pretende emplear para el desarrollo, ejecución y control de este Plan es aproximadamente 5 años, a partir de su aprobación.

3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.4.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

3.4.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA BÁSICA

Las estrategias son los caminos de acción con los que cuenta la Empresa Carrocerías VARMA S.A. de la ciudad de Ambato, para alcanzar los objetivos previstos y anhelados, deberán quedar bien definidas y posicionarse ventajosamente entre los socios de las cooperativas de transporte.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del análisis externo como interno, para lo cual se han aplicado matrices estratégicas que nos permitieron tener una visión más de factores críticos, puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado.

A continuación se presenta las estrategias (Comerciales, Administrativas y de Producción), para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

3.4.3. ACCIONES ESTRATEGIAS

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a las diferentes perspectivas de la Carrocerías VARMA S.A.

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

Corto Plazo	2013	2014
Mediano Plazo	2013	2016
Largo Plazo	2013	2018

Tabla No. 41 (Estrategias Corto Mediano y Largo Plazo)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN				
Promover la imagen corporativa de la	Renovación de los Modelos cada dos		x	

empresa para aumentar su posicionamiento en el mercado.	años.			
	Alianzas Estrategias para el producto con Valor Agregado.	X		
	Fijación de precios por prestigio.	X		
	Incrementar la fuerza de venta (freelance).	X		
Lograr que se incrementen los canales de comunicación y niveles de satisfacción de los clientes para mantener su fidelidad.	Plan de financiamiento para los clientes.	X		
	Diseño e implementación de material POP.	X		
	Promover la Marca VARMA en las asambleas y sedes de las cooperativas de Transporte.			X
	Diseño de material publicitario externo (vallas, prensa y radio).		X	
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS				
Elevar la productividad laboral con talento humano capacitado y comprometido con la empresa y la sociedad.	Plan de mejora de la cultura y clima organizacional del personal de VARMA S.A.	X		
	Plan de Capacitación.	X		
ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN				

Mejorar las técnicas de trabajo de la planta industrial para facilitar los procesos e incrementar el nivel de la producción.	Propuesta de lista de verificación en cada una de las secciones de Producción.	X		
		X		

3.4.4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

3.4.4.1. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS O MARKETING MIX.

El marketing mix es un conjunto de herramientas que utiliza la empresa para implementar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las 4ps del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción)

ESTRATEGIA PARA EL PRODUCTO

El producto al encontrarse en una etapa de madurez se puede decir que ha alcanzado el punto más alto de sus ventas, y debido a la fuerte competencia en el sector metalmecánico del país el nivel de ventas ha bajado en algunos periodos.

Para ello se propone dar a conocer tanto a clientes reales como potenciales de la innovación en las versión del modelo VM3 ya que es el que más demanda posee en el mercado, realizando promociones y resaltando que la cartera de productos actuales son INNOVADORES,

El slogan: El slogan que se propone para la comercialización del producto se fundamenta básicamente en resalta su ventaja competitiva, como es la calidad y seguridad:

“Varma, la calidad de nuestros productos garantiza su seguridad...!”

3.4.2.1.1. ESTRATEGIA 1

Tabla No. 42 (Renovación de los modelos cada dos años)

NOMBRE:	RENOVACIÓN DE LOS MODELOS CADA DOS AÑOS																							
OBJETIVO:	Recuperar el interés del mercado en nuestros productos.																							
ÁREA:	Comercialización - Producción																							
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización - Gerente de Producción																							
TIEMPO:	24 Meses (Mediano Plazo)																							
ALCANCE:	Lograr que el producto de VARMA sea fácilmente comercializado en el mercado.																							
ACTIVIDADES	MESES 2014												MESES 2015											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Establecimiento de objetivos.	■																							
2.- Estudio de las nuevas tendencias y necesidades del mercado.		■	■	■	■																			
3.- Análisis de resultados del estudio. (Consejo)							■	■																
4.- Diseño de los planos según el estudio elaborado.									■	■	■													
5.- Aprobación de los planos.													■											
6.- Realización de los moldes en estructura metálica.														■	■	■								
7.- Difusión del lanzamiento del nuevo modelo.																						■	■	■
RECURSOS:	Estudio de Mercado												\$ 500.00											
	Moldes Metálicos												\$ 2,700.00											
COSTO TOTAL:	\$ 3,200.00																							
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																							

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

Figura No. 8 (Renovación de los modelos cada dos años)



3.4.4.1.2. ESTRATEGIA 2

Tabla No. 43 (Alianzas Estrategias para el Producto con Valor Agregado)

NOMBRE:	ALIANZAS ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO CON VALOR AGREGADO																				
OBJETIVO:	Recuperar el interés del mercado en nuestros productos.																				
ÁREA:	Comercialización																				
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización																				
TIEMPO:	12 Meses (Corto Plazo)																				
ALCANCE:	Conseguir que el producto de VARMA sea más comercial en el mercado.																				
ACTIVIDADES	MESES 2013						MESES 2014														
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	
1.-Diagnosticar las empresas más accesibles para realizar alianzas.																					
2.- Realizar acercamientos con empresas seleccionadas.																					
3.- Analizar las posibles alianzas en consejo.																					
4.- Firma de convenios con las empresas aprobadas.																					
5.- Difusión de las alianzas de VARMA en el mercado.																					
RECURSOS:	Útiles de Oficina						\$ 100.00														
	Movilización						\$ 80.00														
	Viáticos						\$ 150.00														
COSTO TOTAL:	\$ 330.00																				
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																				

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

Figura No. 9 (Alianzas Estrategias para el Producto con Valor Agregado)



ESTRATEGIA PARA PRECIO:

Para esta variable será conveniente emplear una estrategia orientada a la competencia, es decir la idea principal es darle un valor agregado a nuestro producto, de tal manera que trasmitamos una imagen de calidad o exclusividad integrado de un valor extra al cliente. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad pero con precios elevados, como es el caso de VARMA S.A.

3.4.2.1.3. ESTRATEGIA 3

Tabla No. 44 (Incrementar la fuerza de venta (freelance))

NOMBRE:	FIJACIÓN DE PRECIO POR PRESTIGIO											
OBJETIVO:	Recuperar el interés y confianza del mercado en los productos de VARMA S.A.											
ÁREA:	Comercialización											
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización											
TIEMPO:	8 Meses (Corto Plazo)											
ALCANCE:	Presentar imagen de calidad, innovación, prestigio, etc., de los modelos de carrocerías, argumentando de esta manera el alto costo con el que se comercializa.											
ACTIVIDADES	MESES 2014											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Establecimiento de objetivos.												
2.- Reunión del consejo directivo de VARMA S.A.												
3.- Análisis General de las características del producto.												
3.- Listado con las características más destacadas del producto. (Las fortalezas del Producto)												
5.- Revisión y aprobación por consejo directivo.												
6.- Difusión.												
RECURSOS:	Útiles de Oficina						\$ 80.00					
COSTO TOTAL:	\$ 80.00											
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa											

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

ESTRATEGIA PARA PLAZA:

El canal de distribución se mantendrá, siendo éste un canal directo, sin intermediarios (empresa – cliente), esto debido a que los productos no son de fácil transportación por su tamaño. A la vez la empresa seguirá buscando ampliar su mercado.

3.4.4.1.4. ESTRATEGIA 4

Tabla No. 45 (Incrementar la fuerza de venta (freelance))

NOMBRE:	INCREMENTAR LA FUERZA DE VENTA (FREELANCE)																							
OBJETIVO:	Recuperar e incrementar el nivel de participación en el mercado.																							
ÁREA:	Comercialización																							
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización																							
TIEMPO:	8 Meses (Corto Plazo)																							
ALCANCE:	Aumentar el nivel de ventas																							
ACTIVIDADES	MESES 2013												MESES 2014											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Elaboración del cuadro de comisión. (ANEXO 3)																								
2.- Diseño del perfil del vendedor. (ANEXO 4)																								
3.- Convocatoria de los postulantes al puesto.																								
4.- Entrevista y Evaluación de los postulantes.																								
5.- Análisis de resultados de postulantes. (Consejo)																								
6.- Contratación																								
RECURSOS:	Útiles de Oficina												\$ 100.00											
COSTO TOTAL:	\$ 100.00																							
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																							

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

Publicidad y Promoción

Del análisis que se realizó mediante la matriz: Importancia – Desempeño, Ansoff, y ciclo de vida. La empresa busca introducir productos existentes en mercados actuales y nuevos por lo que las estrategias están encaminadas a buscar recuperar y ampliar nuestro mercado para incrementar la cuota de participación para ello los medios más recomendables son:

3.4.4.1.5. ESTRATEGIA 5

Tabla No. 46 (Plan de Financiamiento para los Clientes)

NOMBRE:	PLAN DE FINANCIAMIENTO PARA LOS CLIENTES																			
OBJETIVO:	Contar con aliados estratégicos del sector financiero, para el apoyo a nuestros clientes.																			
ÁREA:	Comercialización																			
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización																			
TIEMPO:	12 Meses (Corto Plazo)																			
ALCANCE:	Lograr que los clientes obtengan facilidad de pago.																			
ACTIVIDADES	MESES 2013												MESES 2014							
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
1.-Selección de Instituciones Financieras. (ANEXO 5)																				
2.- Acercamientos con Financieras seleccionadas. (ANEXO 6)																				
3.- Firma de convenios. (ANEXO 7)																				
4.- Difusión del Plan de Financiamientos de VARMA en el mercado.																				
RECURSOS:	Útiles de Oficina												\$ 60.00							
	Movilización												\$ 30.00							
COSTO TOTAL:	\$ 90.00																			
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																			

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

3.4.2.1.6. ESTRATEGIA 6

Tabla No. 47 (Diseño e implementación de material POP)

NOMBRE:	Diseño e implementación de material POP.																				
OBJETIVO:	Introducir en la mente de los consumidores la marca de la empresa e Informar mediante material POP las características y ventajas competitivas que poseen los productos de VARMA S.A.																				
ÁREA:	Comercialización.																				
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización.																				
TIEMPO:	12 Meses (Corto Plazo)																				
ALCANCE:	Fidelizar a los clientes actuales y atraer a los potenciales.																				
ACTIVIDADES	MESES 2013						MESES 2014														
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	
1.-Selección del tipo de Material POP.																					
2.- Diseño del Material Pop.																					
3.- Aprobación del diseño.																					
5.- Entrega del Material a los clientes (ferias, asambleas, etc).																					
RECURSOS:	Diseño Material POP												\$ 0.00								
	1000 Hojas Volantes												\$ 100.00								
	500 Trípticos												\$ 75.00								
	150 Camisetas												\$ 300.00								
	200 Gorras												\$ 300.00								
	80 Chompas												\$ 880.00								
COSTO TOTAL:	\$ 1,655.00																				
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																				

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

Figura No. 10 (Tríptico parte Posterior)




RESEÑA HISTÓRICA

En abril del año 1964, su mentalizador, Luis Alfonso Vargas Mayorga construye un galpón de 10 m x 30 m de largo en la calle Pichincha y Av. de los Incas, en el que se comienza a construir furgones y carrocerías. El primer trabajo que tuvo VARMA fue la construcción del furgón de Molinos Poulter y este soportó carga por un periodo de 30 años.



Posteriormente, el 31 de diciembre de 1969 el taller se traslada a la Av. Atahualpa (Panamericana Sur Km. 2) funcionando en un galpón de 2.700 m² para después llegar a ocupar 6.000 m² cubiertos. La capacidad instalada permitía producir hasta 30 carrocerías al mes.

A mediados de 1995 se concretó una alianza estratégica con Scania de Brasil de donde se enviaron ingenieros especializados para supervisar la nueva estructura de la carrocería y es así como en el mes de junio de 1996 se obtuvo la homologación por parte de SCANIA LATIN AMERICA.

En enero de 2002 la empresa pasa a ser sociedad anónima convirtiéndose en Varma S.A. y en octubre de 2003 la operación se traslada a nueva planta industrial ubicada en Izamba donde actualmente concentra toda su actividad empleando a un promedio de 120 personas.

MISIÓN

Construir carrocerías de óptima calidad, cumpliendo estrictamente políticas y normativas, satisfaciendo y superando las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los principios y valores de la empresa, potenciando nuestro talento humano, generando una justa rentabilidad a los accionistas y cuidando el medio ambiente con acciones vinculadas a su preservación.

VISIÓN

VARMA S.A. en el 2020 será la empresa líder en el diseño y fabricación de carrocerías para transporte de pasajeros utilizando nuevas tecnologías que permitan una producción dinámica con responsabilidad social. La organización deberá estar presente en el mercado internacional con un producto de excelencia que brinde comodidad y economía a nuestros clientes, basado en el desarrollo integral de nuestro talento humano, viviendo la cultura corporativa y cuidando el medio ambiente.

MENSAJE

Estimados clientes

Desde 1964, tuve, y hasta hoy, tengo la firme convicción, de que los Ecuatorianos tenemos capacidad, al igual que en otros países, de fabricar autobuses que tengan los estándares más altos de calidad y durabilidad, que sean rentables como negocio y que sean seguros como transporte, VARMA llegó a la categoría internacional, homologándose con marcas internacionales, certificándose como empresa con credenciales ISO 9001, y cumpliendo a cabalidad, todos los requisitos técnicos y empresariales, para que la diferencia entre un bus importado o uno hecho por nuestra empresa sea mínima.

Les invito a visitar CARROCERIAS VARMA S.A., la casa de ustedes, y que constaten que, al momento de la decisión de contratar su carrocería, se sientan seguros que están en las manos de los profesionales más éticos, responsables y experimentados, cuya misión es satisfacer al cliente, como única razón de su presencia en la empresa.




SR. LUIS VARGAS MAYORGA
FUNDADOR



VALORES CORPORATIVOS


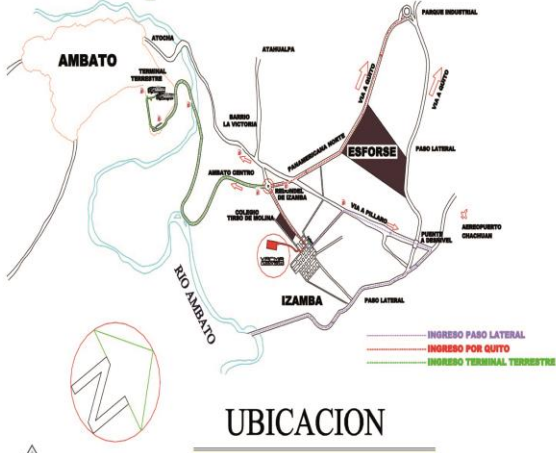
1. **Lealtad:** Compromiso de fidelidad, honestidad y respeto manejada en todos los entornos de la organización
2. **Responsabilidad:** La habilidad de responder a situaciones que requieren de seriedad, de precisión y de efectividad
3. **Ética:** Conductas y actitudes que ayudan al buen vivir, generando equidad en el entorno laboral desempeñado. La verdad será dicha bajo cualquier circunstancia.
4. **Pasión:** Hacemos nuestro trabajo con entusiasmo y disfrutamos de nuestras actividades diarias, viendo cada día como una oportunidad para empezar con fuerza nuestro servicio al cliente interno y externo.
5. **Empatía:** La habilidad de entendernos y conectarnos a otros nos permitirá llegar a acuerdos y responder adecuadamente a sus necesidades formando así equipos de trabajo efectivos.

Figura No. 11 (Tríptico parte Delantera)



VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

- ▶ Proyecto totalmente Aerodinámico.
- ▶ Menor tiempo de Entrega (30 días o de acuerdo a su disponibilidad).
- ▶ Menor peso de la carrocería.
 - Ahorro en consumo de llantas.
 - Menor consumo de combustible.
 - Mayor conservación del motor.
- ▶ Mayor Volumen de Carga (5,7 m³).
- ▶ Nuevos Conjuntos Opticos.
- ▶ Ventanas Panorámicas.
 - Mayor ángulo de visibilidad por su diseño.
 - Parabrisas y Ventanas según cumplimiento de Normativas NTE INEN 1669.
 - Espesor: 6,8 mm.
 - Laminado 331(Polivinilbutiral).
- ▶ Certificación de Calidad Nacional e Internacional.
 - ISO 9001 –2008
 - Calificación ANT
 - Calificación CCICEV
 - Homologación Seania
 - Aprobación Norma 1323 (Prueba de Volteo)
- ▶ Estructura Totalmente Galvanizada.
 - Mayor durabilidad.
- ▶ Soldadura MIG.
 - Soldadores Certificados con proceso AWS 1.3
- ▶ Iluminación Interior con Conjuntos Opticos con Led's


UBICACION

UBICACIÓN Calle Pisacha (Sector Lungua) Izamba ÁMBATO - ECUADOR

UBICANOS EN LA WEB

@varma
carrocerias varma
info@varma.com.ec
www.varma.com.ec

DESDE 1964



VARMA
CARROCERIAS




Figura No. 12 (Flyers)

Varma
CARROCERIAS

Avantgarde Design

VMS
INTERCITY

- Servicio Interprovincial, Intraprovincial y Turismo
- Tiempo de entrega 20 días
- Lujo y Comodidad
- Cumplimos Normas INEN-ANT / Certificación Internacional ISO 9001

FINANCIAMIENTO TOTAL.

Dir: Calle Pisacha (Sector Lungua) / IZAMBA
 Telf: (593-3) 2854422 / 2854708 / 2450599 / Cel: 099 802557 / 099 802558
 e-mail: info@varma.com.ec / jpvargas@varma.com.ec / AMBATO - ECUADOR

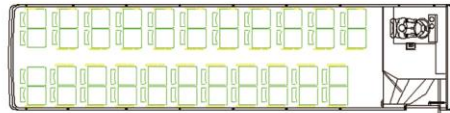
www.varma.com.ec



Bodegaje: 11.76 m³

PESO TOTAL: 10800 Kg.
 PESO DE CARROCERIA: 6035 Kg.
 CAPACIDAD DE CARGA: 8165 Kg.

CARACTERISTICAS	EDDNDH	SEMIFULL	FULL
ASIENTOS RECLINABLES	✓	✓	✓
TABLERO	✓	✓	✓
REJDO	✓	✓	✓
REPOSAPIES	✓	✓	✓
BAÑO	✓	✓	✓
DIRECCION CASIMA	✓	✓	✓
DESDEHNAJADOR	✓	✓	✓
PUERTA EQUIPAJE INTERIOR (CANASTILLAS)	✓	✓	✓
LUJOS INDIVIDUALES DE LECTURA (CANASTILLAS)	✓	✓	✓
DUCCIOS AIRE FORZADO/AC	✓	✓	✓
CAJUELAS LATERALES ESTANDAR	✓	✓	✓
CAJUELAS LATERALES PISANTES	✓	✓	✓
PUERTA DELANTERA PASAJEROS	✓	✓	✓
PLEGABLE	✓	✓	✓
ABRIBLE	✓	✓	✓
PANTARRERCA	✓	✓	✓
PUERTA PARA CONDUCTOR	✓	✓	OPCIONAL
PARRASISAS PANORAMICO	✓	✓	✓
VENTANAS	✓	✓	✓
DOS RECORRES	✓	✓	✓
RESINAS CON VENTILERAS	✓	✓	✓
ACCESORIOS	✓	✓	✓
RADIO CD CON USB	✓	✓	✓
PLANTONES	✓	✓	✓
LUJOS DE PISO	✓	✓	✓
LUJOS DE SALON EN CANASTILLAS	✓	✓	✓
LUJOS RECLAMANTARAS INTERIORES	✓	✓	✓
LUJOS RECLAMANTARAS EXTERIORES	✓	✓	✓
TELEVISION	✓	OPCIONAL	✓
DAO	✓	OPCIONAL	✓
FLUTERO MANUAL	✓	✓	✓
FLUTERO ELECTRONICO	✓	OPCIONAL	✓
PUERTA LLANTA LATERAL	✓	✓	✓
PUERTA LLANTA POSTERIOR	✓	✓	✓
PINTURA AL HORNO	✓	✓	✓



INTERCITY®

Figura No. 13 (Modelo Camisetas)



Figura No. 14 (Modelo Gorras)



Figura No. 15 (Modelo Chompas)



3.4.4.1.7. ESTRATEGIA 7

Tabla No. 48 (Promover la Marca VARMA en las asambleas y sedes de las cooperativas de Transporte)

NOMBRE:	PROMOVER LA MARCA VARMA EN LAS ASAMBLEAS Y SEDES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE																																				
OBJETIVO:	Mostrar las características, beneficios, etc., que tienen los productos de VARMA S.A.																																				
ÁREA:	Administrativa - Comercialización - Producción																																				
RESPONSABLES:	Gerente General - Gerente de Comercialización - Gerente de Producción																																				
TIEMPO:	5 años (Largo Plazo)																																				
ALCANCE:	Aumentar el nivel de ventas, mejorar la confianza y fidelizar a los clientes antiguos, nuevos y potenciales con los productos de VARMA S.A.																																				
ACTIVIDADES	MESES 2013												MESES 2014												MESES 2015 - 2016 - 2017 - 2018												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.- Establecimiento de objetivos																																					
2.- Realizar material didáctico para la exposición. (ANEXO 8)																																					
3.- Selección de las empresas de transporte a nivel Nacional del target de VARMA S.A.																																					
4.- Creación de base de datos con números de las cooperativas y sus dirigentes. (ANEXO 9)																																					
5.- Contactarse con los dirigentes mediante la utilización de la "Carta Comercial" (ANEXO 10)																																					
6.- Cronograma de visitas a las Cooperativas de Transporte. (Anexo 11)																																					
7.- Visitas del Personal de VARMA a las Cooperativas de Transporte Nacionales.																																					
RECURSOS:	Material de Oficina																								\$ 300.00												
	Transporte																								\$ 700.00												
	Alimentación																								\$ 1,200.00												
	Alojamiento																								\$ 1,800.00												
COSTO TOTAL:																									\$ 4,000.00												
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																																				

3.4.4.1.8. ESTRATEGIA 8

Tabla No. 49 (Diseño de material publicitario externo (vallas, prensa y radio))

NOMBRE:	DISEÑO DE MATERIAL PUBLICITARIO EXTERNO (VALLAS, PRENSA Y RADIO)																							
OBJETIVO:	Lograr que la marca y productos de la organización se encuentren en la mente del cliente, convirtiéndolos en la primera elección al momento de la compra.																							
ÁREA:	Comercialización																							
RESPONSABLES:	Gerente de Comercialización.																							
TIEMPO:	24 Meses (Mediano Plazo)																							
ALCANCE:	Lograr que el producto de VARMA sea fácilmente reconocido y comercializado.																							
ACTIVIDADES	MESES 2014												MESES 2015											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Establecimiento de objetivos para los diseños.	■	■																						
2.- Contratación del diseñador gráfico.			■	■																				
3.- Presentación de los diseños por el diseñador.					■																			
4.- Análisis de los diseños por responsables de los departamentos de VARMA.						■																		
5.- Aprobación Gerente General.							■																	
6.- Colocación de la publicidad realizada en los medios de comunicación escrita y radial.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
RECURSOS:	Diseñador Grafico												\$ 200.00											
	2 Arriendo espacio al MOP												\$ 1,620.00											
	2 Gigantografias												\$ 240.00											
	Cunas 45 Segundos												\$ 480.00											
	4 Impresiones en el Comercio												\$ 700.00											
COSTO TOTAL:	\$ 3,240.00																							
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																							

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos

Figura No. 16 (Diseño de Vallas)



CUÑA RADIAL
CARROCERÍAS VARMA S.A.

Porque la experiencia permanece de nuestro lado, un servicio por más de 45 años en los que hemos alcanzado una marca de calidad y la satisfacción de brindar un trabajo garantizado.

Varma S.A.

Una empresa comprometida con el desarrollo y fabricación de carrocerías, con procesos de calidad.

Ponemos a su disposición:

- Carrocerías intraprovinciales, full - semi full - economy
- Carrocerías urbanas 2 puertas o 3 puertas
- Carrocerías de turismo y escolares.
- Furgones
- Plataformas petroleras
- Carrocerías Especiales

Trabajo garantizado; con planes de financiamiento.

Ubícanos en: Pisache (Sector Lungua) IZAMBA – AMBATO

Contáctanos a los teléfonos: 032854422 y al 032450599

Fax: 032450496

Puedes visitar nuestro sitio web donde encontrarás información sobre nuestra empresa

www.varma.com.ec

Varma, la calidad de nuestros productos garantiza su seguridad..!!

Figura No. 17 (Diseño Prensa)



Varma
CARROCERIAS

MÁXIMO DESEMPEÑO CON MAYOR AHORRO

www.varma.com.ec

Varma
CARROCERIAS

INNOVADO DISEÑO

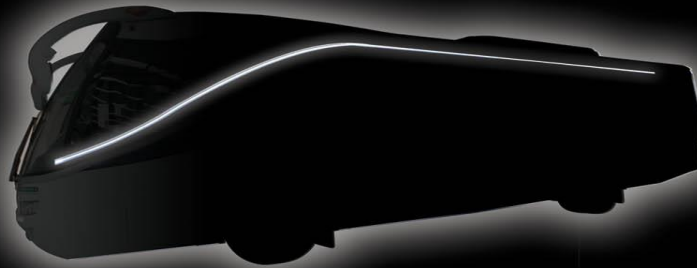
VIVIS
INTERCITY

Dir: Calle Pisacha (Sector Lungua) IZAMBA
Telf:(593-3) 2854422 / 2854708 / 2450599 / Cel: 099 802557 / 099 802558
e-mail: info@varma.com.ec / jpvargas@varma.com.ec / AMBATO - ECUADOR

SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001:2008 SGS

INNOVANDO DISEÑO

VIVIS INTERCITY



Dir: Calle Pisacha (Sector Lungua) / IZAMBA
Telf: (593-3) 2854422 / 2854708 / 2450599 / Cel: 099 802557 / 099 802558
e-mail: varmasa@andinanet.net / varma@andinanet.net / AMBATO - ECUADOR



www.carroceriasvarma.com.ec

3.4.4.2. Estrategias Administrativas

La empresa necesita estar preparada para realizar cambios en su gestión, por lo que es importante trabajar con el recurso más importante que posee "talento humano", puesto que un personal comprometido, motivado, se desempeña mejor, ya que no se puede esperar que nuestro cliente externo este satisfecho si nuestro cliente interno no lo está.

3.4.4.2.1. ESTRATEGIA 9

Tabla No. 50 (Plan de mejora de la cultura y clima organizacional)

NOMBRE:	PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE VARMA S.A.											
OBJETIVO:	Conseguir que los empleados se involucren con la organización y tengan el mejor ambiente laboral.											
ÁREA:	Administrativa.											
RESPONSABLES:	Jefe de Recursos Humanos.											
TIEMPO:	12 Meses (Corto Plazo)											
ALCANCE:	Obtener personal que se identifique con los objetivos y metas de VARMA S.A., y que cumplan cada una de sus actividades eficientemente en un entorno laboral adecuado.											
ACTIVIDADES	MESES 2014											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. CULTURA ORGANIZACIONAL												
1.1. Establecimiento de objetivos.												
1.2. Difusión de la misión, visión y política de calidad al personal de la empresa.												
1.3. Comprometer al personal con los proyectos que VARMA promueve (Reuniones 1 vez al mes).												
2. CLIMA ORGANIZACIONAL												
2.1. Establecimiento de Objetivos.												
2.2. Asignación de responsabilidades al personal.												
2.3. Creación de tabla de recompensas.												
2.4. Realizar programas de socialización para el personal.												
RECURSOS:	360 Tarjetas						\$ 14.40					
	Actividades Sociales						\$ 500.00					
COSTO TOTAL:	\$ 514.40											
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa											

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

3.4.4.2.2. ESTRATEGIA 10

Tabla No. 51 (Plan de Capacitación)

NOMBRE:	PLAN DE CAPACITACIÓN																							
OBJETIVO:	Proporcionar conocimientos actualizados, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para su desempeño óptimo en el trabajo, de tal manera que exista un mayor crecimiento organizacional y productivo.																							
ÁREA:	Administrativa – Producción																							
RESPONSABLES:	Jefe de Recursos Humanos - Gerente de Producción																							
TIEMPO:	12 Meses (Corto Plazo)																							
ALCANCE:	Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.																							
ACTIVIDADES	MESES 2013												MESES 2014											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Investigación de necesidades de capacitación por sección.																								
2.- Formular el plan de capacitación.																								
3.- Búsqueda de Empresas capacitadoras.																								
4.- Cronograma y presupuesto de las capacitaciones. (ANEXO 12)																								
5.- Aprobación del plan.																								
6.- Desarrollo del Plan.																								
RECURSOS:	Motivación Lab., y Relaciones Hum												\$ 755.30											
	Soldadura												\$ 2,470.80											
	Ajuste Mecánico												\$ 2,470.80											
COSTO TOTAL:	\$ 5,696.90																							
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa																							

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

3.4.4.3. Estrategias Productivas.

Las estrategias para el área productiva de la empresa, permitirán que se realice un trabajo con mayor eficiencia, consiguiendo así eliminar los re-procesos, mejorando el control en las actividades, obteniendo que el producto posea cero defectos, por ende la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

3.4.4.3.1. ESTRATEGIA 11

Tabla No. 52 (Propuesta de lista de verificación en cada una de las secciones de Producción)

NOMBRE:	PROPUESTA DE LISTA DE VERIFICACIÓN EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DE PRODUCCIÓN											
OBJETIVO:	Verificar que se haya realizado eficientemente el proceso, en cada una de las áreas de producción con el fin de reducir defectos y re-procesos.											
ÁREA:	Producción.											
RESPONSABLES:	Gerente de Producción.											
TIEMPO:	5 Meses (Corto Plazo)											
ALCANCE:	Reducir los defectos, evitando re-procesos originados en cada una de las secciones de producción.											
ACTIVIDADES	MESES 2013											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.- Reunión con los responsables de las secciones.												
2.- Seguimiento del proceso de producción en cada una de las secciones.												
3.- Creación de la lista de Verificación. (ANEXO 14)												
4.- Revisión (Modificación) de la lista de verificación por Gerente de calidad.												
5.- Aprobación Gerente de Producción.												
6.- Entrega de la lista a los responsables de las secciones.												
RECURSOS:	Suministros de Oficina						\$ 45.00					
COSTO TOTAL:	\$ 45.00											
FINANCIAMIENTO:	Propio de la Empresa											

Elaborado por: Marco Iván Santos Cevallos.

3.5. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		
	ESTRATEGIAS	VALORES APROXIMADOS
1	Renovación de los Modelos cada dos años	\$ 3,200.00
2	Alianzas Estrategias para el producto con Valor Agregado	\$ 330.00
3	Fijación de precios por prestigio	\$ 80.00
4	Plan de financiamiento para los clientes	\$ 90.00
5	Diseño e implementación de material POP	\$ 1,655.00
6	Promover la Marca VARMA en las asambleas y sedes de las cooperativas de Transporte	\$ 4,000.00
7	Diseño de material publicitario externo (vallas, prensa y radio)	\$ 3,240.00
8	Plan de mejora de la cultura y clima organizacional del personal de VARMA S.A.	\$ 514.40
9	Plan de Capacitación	\$ 5,696.90
10	Propuesta de lista de verificación en cada una de las secciones de Producción	\$ 45.00
	TOTAL	\$ 18,851.30

CAPITULO IV

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de la investigación de mercado a los socios de las cooperativas, logramos recabar información clave que era necesaria para elaborar el respectivo plan de estratégico.
- Cada una de las matrices utilizadas en este plan nos han aportado información valiosa, la cual nos facilitó la creación de estrategias para el cumplimiento del objetivo del plan.
- La empresa no brinda capacitación al personal, lo que origina un bajo desempeño de los mismos, con un sentido de conformismo.
- La falta de publicidad, en medios de comunicación, no permite que la empresa de a conocer su producto y los beneficios que los mismos poseen, lo que no le permite tener una mayor participación en el mercado.
- VARMA S.A., no cuenta con un CHECK - LIST acorde a las necesidades del proceso de producción de cada uno de sus modelos, debido a la falta de un estudio técnico para su realización, por lo que la empresa no está optimizando los recursos de una manera eficiente y eficaz.
- Mediante la formulación de las diferentes estrategias de Comercialización, Administrativas y Productivas, se contrarrestara las debilidades y amenazas de Carrocerías VARMA S.A. y se maximizaran las fortalezas y oportunidades.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda usar estrategias que permitan a Carrocerías VARMA S.A. ocupar un lugar en la mente de los socios de las cooperativas de transporte frente a su competencia.
- Es importante que se mantenga una relación directa con los socios de las cooperativas de transporte a través de las (asambleas, etc.), en donde se discuta sobre las características y beneficios que carrocería VARMA S.A. ofrece.
- Es recomendable que la administración asigne anualmente un presupuesto para cumplimiento de las estrategias a los distintos departamentos.
- Es necesario que la empresa capacite al personal constantemente de tal manera que permita el desarrollo laboral de los colaboradores acorde a la evolución tecnológica. La propuesta del plan ayudara a que incrementen sus destrezas y habilidades de manera que mejore su rendimiento y se obtenga un producto 100% de calidad.
- Desarrollar constantes campañas de publicidad que le permita dar a conocer a la empresa, sus servicios y productos mediante la utilización de materiales publicitarios y así poder captar mayor número de clientes, llegando a posicionarnos en el mercado siendo la primera opción al momento de la compra.
- La empresa debe realizar CHECK – LIST, para reducir los tiempos y olvido que incurren en el proceso de producción, para ser más productivos, optimizando de mejor manera los recursos de la empresa lo que nos permitirá por ende mejorar la calidad del producto.

RESUMEN

La presente tesis expone el diseño de la Propuesta de una Planificación Estratégica para la empresa Carrocera VARMA S.A., de la ciudad de Ambato para el periodo 2013-2018, que permitirá la implementación de bases estratégicas que faciliten un seguimiento de las funciones ejecutadas por parte de quienes la integran, encaminando a mejorar la toma de decisiones tomando como base la información y datos disponibles de la empresa.

He propuesto un plan estratégico tomando como base el diagnóstico interno y externo de la empresa a través de la utilización de varios métodos y técnicas de análisis como son: (utilización de matrices, observación, encuestas, etc.), con el propósito de obtener una mejor visión para la formulación de estrategias en beneficio de la organización, y así poder plantear objetivos, metas y políticas que direccionen a la organización.

El diseño de la Planificación Estratégica, está dado en etapas, Análisis de la Situación, Diagnóstico de la Situación, Misión del Plan, Visión del Plan, Declaración de Objetivos Corporativos, Estrategias, Planes de Acción y Presupuesto.

El Plan Estratégico, permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado nacional y orientará a los miembros de la misma a tomar decisiones oportunas que beneficien su actividad económica, mejore la situación actual y futura, realizando una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todo el personal, permitiendo a la vez mejorar los niveles de productividad.

Se recomienda al Gerente de la Empresa, tomar en cuenta el Proyecto antes expuesto, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes
DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

This thesis describes the design of the Proposed for Strategic Planning for VARMA Bodywork Company SA, of the city of Ambato for the period 2013-2018, which will allow the implementation of strategic bases to facilitate monitoring of the executed functions by those who integrate it routing to improve the decision based on the information and data available to the company.

I have proposed a strategic plan based on the internal and external diagnosis of the company through the utilization of various methods and analysis techniques such as: (use of matrix, observation, surveys, etc.), In order to obtain a better vision for the formulation of strategies for the benefit of the organization and thus be able to set objectives, goals and policies that routed to the organization.

The design of strategic planning, is given in phases Situation Analysis, Diagnosis of the Situation, Mission Plan, Vision Plan, Declaration of Corporate Objectives, Strategies, Action Plans and Budget.

The Strategic Plan will enable the company to be more competitive in the national market and mentor members of the same to make timely decisions that benefit their economic activity, improve the current situation and future, making more efficient management, freeing up human resources and materials, resulting in production efficiency and better quality of life and work for all staff, allowing simultaneously improve the levels of productivity.

We recommend to the Manager of the Company, taking into account the proposed above, in order to improve the decision-making.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ James A.F, Stoner, R. Edward Freeman, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 1994, quinta edición, Pág. 243
- ✓ Leonard Goldtein, año 1999, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197
- ✓ Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, Pag. 22-23-141-142
- ✓ Stoner James, Administración, año 1996 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pag. 291
- ✓ Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12
- ✓ Walker Stanton-Etzel, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

LINKOGRAFÍA

- ✓ <http://www.inec.gob.ec/home/>
- ✓ <http://www.materiabiz.com/matriz-ansoff>
- ✓ <http://bcgvividiaz.blogspot.com/2010/05/ciclo-de-vida-del-producto-y-matriz-bcg.html>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>
- ✓ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- ✓ <http://www.marketing-eficaz.com/>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de la Encuesta

OBJETIVO.- Identificar el nivel de aceptación, tendencia de compra e identificación de marca de las diferentes empresas carroceras del país entre los transportistas.

Cooperativa: _____ Ciudad: _____
No. Socios: _____ Fecha de fundación:

Fecha: _____ N° de Formulario: _____

1.- ¿Al preguntarle de una empresa carrocera, cual es la primera en venir a su mente?

2.- ¿Cada cuánto tiempo usted renueva su unidad?

De 3 a 4 años de 5 a 6 años de 7 años en adelante

3.- ¿Por qué razón cambia usted su unidad?

Mejorar la calidad del servicio
Políticas de la cooperativa a la cual pertenece
Leyes gubernamentales
Deterioro de la unidad
Otra

4.- ¿Cuál es el factor que en influye en la decisión de compra de la carrocería?

5.- ¿Cuál es la marca, chasis de su bus actual, cuál es su tiempo de uso?

6.- ¿Al adquirir su unidad que tipo de inconvenientes tuvo?

No poder estar presente en su construcción
Tiempo de entrega
Imperfección en el producto

Otra

7.- ¿Cuáles fueron los servicios post-venta que recibió de la empresa después de la adquisición de la carrocería?

8.- ¿Qué servicios adicionales desearía usted que se le brinde luego de adquirir la carrocería?

9.- ¿Cuál es el medio de comunicación por el que le gustaría tener información acerca de las carrocerías?

TELEVISIÓN	PRENSA	RADIO
Gama TV	Extra	Canela
Teleamazonas	Comercio	Tricolor
RTS	Universo	Alegria
TC Television	El Hoy	Sonorama
Ecuavisa	La Hora	Sucre

10.- ¿Conoce usted o ha escuchado hablar de la empresa VARMA S.A.?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique qué opinión tiene de la empresa.

Anexo 2 – Proformas Modelo Interprovincial, Urbano, Escolar y Turismo de la competencia.

CARROCERÍA	CHASIS	MODELO DE BUS	PRECIO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO TOTAL	TIPO DE FINANCIAMIENTO	CUPO DE INGRESO DE CHASIS	TIEMPO DE ENTREGA	OBSERVACIÓN
IMCE	HINO AK	C. ESTÁNDAR	\$ 46.600,00	AIRE ACONDICIONADO AMERICANO \$15000 Baño \$1350 VIDRIO PEGADO \$725	\$ 63.675,00	DIRECTO / INSTITUCIONES FINANCIERAS ES NECESARIO CONTAR CON PRENDA INDUSTRIAL	20 DE NOVIEMBRE	26 DÍAS LABORABLES	IMCE NO OFRECE NINGÚN TIPO DE DESCUENTO EN LA FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS
ALME	HINO AK	CARROCERÍA FULL	\$ 54.000,00	Baño \$1600 VIDRIO PEGADO DOBLE CORREDIZA 3 CLARABOYAS AL TECHO OJO DE ÁGUILA CORTINAS ASIENTOS COMIL CAJUELAS PASADAS GRADA DESLIZANTE	\$ 55.600,00	PRECIO DE CONTADO NO POSEE NINGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	ENTREGAN EN 2 MESES	NO TRABAJA CON THERMO KING
CEPEDA	HINO AK	CARROCERÍA SILVER	\$ 77.500,00	Baño VIDRIO PEGADO AIRE ACONDICIONADO AMERICANO	\$ 77.500,00	FINANCIAMIENTO CON ECUATORIANA DE MOTORES	DICIEMBRE	90 DÍAS	NINGUNA
		CARROCERÍA SILVER PLUS	\$ 80.000,00	Baño VIDRIO PEGADO AIRE ACONDICIONADO AMERICANO 15 CM MAS ALTA	\$ 80.000,00				
MIRAL	HINO AK	CARROCERÍA FULL	\$ 90.000,00	AIRE ACONDICIONADO AMERICANO Baño CÁMARA DE SEGURIDAD VENTANAS PEGADAS 40 PASAJEROS TABLERO CON SISTEMA TOUCH VIDEO GUÍA \$40000 (PANTALLA TOUCH CON ACCESO A INTERNET, JUEGOS ETC) CAJA NEGRA \$3500 (6 CÁMARAS TIENEN UNA GRABACIÓN DE 30 DÍAS SEGUIDOS, ES UN MONITERO VEHICULAR PARA QUE EL DUEÑO PUEDA MIRAR DESDE UN COMPUTADOR LA CANTIDAD DE PASAJEROS QUE ESTÁN EN EL BUS)	\$ 133.500,00	POSEEN FINANCIAMIENTO DIRECTO DE TODO EL BUS (\$165.000)	ENERO	60 DÍAS	SE NECESITA SE PARAR EL CUPO CON EL 40% DEL COSTO DE LA CARROCERÍA
PATRICIO CEPEDA	HINO AK	CARROCERÍA TIPO SILVER	\$ 58.000,00	AIRE FORZADO 45 PASAJEROS VENTANAS PEGADAS	\$ 58.000,00	NO POSEEN FINANCIAMIENTO DIRECTO	CUALQUIER FECHA	45 DÍAS	NINGUNA

CARROCERÍA	CHASIS	MODELO DE BUS	PRECIO	CARACTERÍSTICAS	TIPO DE FINANCIAMIENTO	CUPO DE INGRESO DE CHASIS	TIEMPO DE ENTREGA	FORMA DE PAGO	OBSERVACIÓN
M y L	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 40.000,00	PISO ANTIDESLIZANTE	NO POSEE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	30 DÍAS LABORABLES	\$15000 AL INICIO DE LA OBRE Y EL RESTO A LA FINALIZACIÓN DE LA MISMA.	EL PRECIO PUEDE SER NEGOCIADO AL MOMENTO DEL INGRESO DEL CHASIS
				RUTERO ELECTRONICO					
				TABLERO ELECTRONICO					
FIALLOS	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 44.000,00	RUTERO ELECTRONICO	FINANCIAMIENTO CON ECUATORIANA DE MOTORES	CUALQUIER FECHA	35 DÍAS LABORABLES	A CONVENIR CON EL CLIENTE.	EL PRECIO PUEDE SER NEGOCIADO AL MOMENTO DEL INGRESO DEL CHASIS / POSEE UNA ALIANZA CON ECUATORIANA DE MOTORES "ÁMBATO", PUESTO QUE SI SE COMPRA AHI EL CHASIS LE ENTREGAN UNA TARJETA DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE LA CARROCERIA EN LA EMPRESA CARROCERA FIALLOS
				TABLERO ELECTRONICO					
PEREZ	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 40.000,00	RUTERO ELECTRONICO	NO POSEE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	2 MESES	A CONVENIR CON EL CLIENTE.	ESTA CALIFICADO COMO ARTESANO POR LO QUE NO COBRA IVA
		BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 42.000,00	RUTERO ELECTRONICO					
COPSA	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 41.000,00	RUTERO ELECTRICO	NO POSEE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	6 SEMANAS	MINIMO EL 25% AL INGRESO DEL CHASIS Y SEGUN COMO VAYA AVANZANDO LA OBRA O A LA FINALIZACIÓN DE LA MISMA	NINGUNA
CEPEDA	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 42.000,00	RUTERO ELECTRONICO	FINANCIAMIENTO CON ECUATORIANA DE MOTORES	DICIEMBRE	90 DÍAS		NINGUNA
				TABLERO ELECTRONICO					
POPEERS	HINO AK	BUS TIPO (3 PUERTAS)	\$ 42.500,00	RUTERO ELECTRONICO	FINANCIAMIENTO CON ECUATORIANA DE MOTORES	CUALQUIER FECHA	5 SEMANAS	\$20000 DE ENTRADA Y EL RESTO A LA FINALIZACIÓN	PODRÍA DAR ALGUN DESCUENTO
		36 PASAJEROS							

CARROCERÍA	CHASIS	MODELO DE BUS	CARACTERÍSTICAS	PRECIO TOTAL	TIPO DE FINANCIAMIENTO	CUPO DE INGRESO DE CHASIS	TIEMPO DE ENTREGA	OBSERVACIÓN
ALVARADO	VOLKSWAGEN 9150	ESCOLAR	ASIENTOS RECLINABLES	\$ 35.000,00	NO POSEE NINGUN FINANCIAMIENTO	PRIMEROS DIAS DE DICIEMBRE	2 MESES	PUEDE ADELANTAR EL TRABAJO DESPUES DE LA FIRMA DEL CHASIS PARA QUE EL BUS SALGA EN 1 MES. (PUEDE TENER UN DESCUENTO AL MOMENTO DE FIRMAR EL CONTRATO).
			MICROFONO					
			32 PASAJEROS					
		TURISMO	MICROFONO	\$ 39.000,00				
			RUTERO ELECTRONICO					
			32 PASAJEROS					
			TELEVISION					
AIRE ACONDICIONADO AMERICANO								
ASIENTOS RECLINABLES								
MEGABUSS	VOLKSWAGEN 9150	ESCOLAR	32 PASAJEROS	\$ 33.000,00	NO TRABAJA CON NINGUNA INSTITUCION FINANCIERO	FINALES DE OCTUBRE	25 DIAS LABORABLES	NINGUNA
			ASIENTOS NORMALES					
			CINTURON DE SEGRIDAD EN CADA ASIENTO					
IMAG	VOLKSWAGEN 9150	ESCOLAR	32 PASAJEROS	\$28500 + IVA	NINGUNO SE DEBE PAGAR 50% AL INICIO 25% A LO QUE SE ESTE REALIZANDO LA OBRA Y 25% A LA ENTREGA	CUALQUIER FECHA	60 DIAS LABORABLES	NINGUNA
			TURISMO	32 PASAJEROS				
		CAJUELAS						
		MICROFONO						
		AIRE ACONDICIONADO (\$3800 + IVA)						
PEREZ	VOLKSWAGEN 9150	ESCOLAR	30 PASAJEROS	\$ 33.000,00	NO POSEE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	45 DIAS	ESTA CALIFICADO COMO ARTESANO Y SUS PRECIOS NO GRABAN IVA
CEPEDA	VOLKSWAGEN 9150	TURISMO	28 PASAJEROS	\$ 37.500,00	NO POSEE CONVENIO CON LA MARCA VOLKSWAGEN	DICIEMBRE	60	NINGUNA
			TELEVISION					
			AIRE ACONDICIONADO					
			MICROFONO					
			ASIENTOS RECLINABLES					
ALME	VOLKSWAGEN 9150	ESCOLAR	GRADA DESLIZANTE	\$ 32.000,00	NO POSEE FINANCIAMIENTO	CUALQUIER FECHA	1 MES Y MEDIO	EL PAGO ES A CONVENIR CON EL CLIENTE
			ASIENTOS RECLINABLES 2					
			CINTURONES DE SEGURIDAD					

Anexo 3 – Comisiones Freelance

DE 7 UNIDADES EN ADELANTE				2 A 6 UNIDADES				1 UNIDAD			
PARÁMETROS		citybus (3p)	intercity	PARÁMETROS		citybus (3p)	intercity	PARÁMETROS		citybus (3p)	intercity
DÍAS	PORCENTAJE	\$ 40,740.00	\$ 67,434.40	DÍAS	PORCENTAJE	\$ 41,370.00	\$ 68,477.20	DÍAS	PORCENTAJE	\$ 42,000.00	\$ 69,520.00
30	0.85%	\$ 346.29	\$ 573.19	30	0.75%	\$ 310.28	\$ 513.58	30	1.00%	\$ 420.00	\$ 695.20
60	0.73%	\$ 297.40	\$ 492.27	60	0.63%	\$ 260.63	\$ 431.41	60	0.84%	\$ 352.80	\$ 583.97
90	0.61%	\$ 248.51	\$ 411.35	90	0.51%	\$ 210.99	\$ 349.23	90	0.68%	\$ 285.60	\$ 472.74
120	0.49%	\$ 199.63	\$ 330.43	120	0.39%	\$ 161.34	\$ 267.06	120	0.52%	\$ 218.40	\$ 361.50
150	0.37%	\$ 150.74	\$ 249.51	150	0.27%	\$ 111.70	\$ 184.89	150	0.36%	\$ 151.20	\$ 250.27
180	0.25%	\$ 101.85	\$ 168.59	180	0.15%	\$ 62.06	\$ 102.72	180	0.20%	\$ 84.00	\$ 139.04

DE 10 UNIDADES EN ADELANTE			2 A 9 UNIDADES			1 UNIDAD		
PARÁMETROS		city center	PARÁMETROS		city center	PARÁMETROS		city center
DÍAS	PORCENTAJE	\$ 32,495.00	DÍAS	PORCENTAJE	\$ 32,997.50	DÍAS	PORCENTAJE	\$ 33,500.00
30	0.85%	\$ 276.21	30	0.75%	\$ 247.48	30	1.00%	\$ 335.00
60	0.73%	\$ 237.21	60	0.63%	\$ 207.88	60	0.84%	\$ 281.40
90	0.61%	\$ 198.22	90	0.51%	\$ 168.29	90	0.68%	\$ 227.80
120	0.49%	\$ 159.23	120	0.39%	\$ 128.69	120	0.52%	\$ 174.20
150	0.37%	\$ 120.23	150	0.27%	\$ 89.09	150	0.36%	\$ 120.60
180	0.25%	\$ 81.24	180	0.15%	\$ 49.50	180	0.20%	\$ 67.00

Anexo 4 - Perfil Vendedor

Nombre del cargo: Vendedor

Nivel Superior: Gerencia General, Gerencia Comercial

Área de adscripción: Área comercial

FUNCIÓN GENÉRICA:

EL Vendedor es la persona que debe acercar a clientes a la empresa así mismo motivarlos, brindarle soporte y asesoría para realizar la negociación por último debe llevar control sobre las ventas realizadas e informas constantemente a la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Captación de compradores
- Brindar ayuda y soporte a cualquier inquietud o situación que se le presente a algún cliente contactado por él.
- Transcribir las ventas realizadas en la libreta
- Organizar las ventas realizadas según su medio de pago
- Presentar el informe mensual de las ventas realizadas, y dar a conocer cualquier situación que se esté presentando con cada uno de los clientes.

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:

- **Educación:** La persona que ejerza el cargo de Vendedor debe ser universitario.
- **Experiencia:** La persona que aspire para este cargo debe tener por lo menos dos años de experiencia como vendedor en otra compañía.
- **Habilidades:** La persona que aspire o que ocupe este cargo debe ser líder con aptitudes para tratar con personas y dirigirlas y ser buen vendedor excelentes habilidades para vender buena fluidez verbal.

- **Edad:** La edad de acuerdo a la decisión de Gerencia.

Anexo 5 - Instituciones Financieras

INSTITUCIONES FINANCIERAS

BANCOS	TIPO DE OFICINA	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Banco del Austro	Sucursal	Ambato	Calle Juan León Mera 6-24 Sucre y Bolívar	03-2-826-979
Banco ProCredit	Sucursal	Ambato	Bolívar, entre Mariano Eguez y Espejo	03-2-423-597
Banco de Machala	Sucursal	Ambato	Montalvo 319 y Rocafuerte	03-2-422-727
Leansigcorp S.A.	Sucursal	Ambato	Sucre #1404 y Luis A. Martínez	03-2-410-875
Unibanco	Sucursal	Ambato	Castillo entre Sucre y Bolívar	03-2-820-135
Produbanco	Sucursal	Ambato	Montalvo 530 y Sucre	03-2-424-640

Anexo 6 - Cronograma Visitas Financieras

CRONOGRAMA DE CITA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS				
			AGOSTO	
BANCO	CIUDAD	TELÉFONO	LUNES 8	MARTES 9
Banco del Austro	Ambato	03-2-826-979		
Banco ProCredit	Ambato	03-2-423-597		
Unibanco	Ambato	03-2-820-135		
Banco de Machala	Ambato	03-2-422-727		
Leansigcorp S.A.	Ambato	03-2-410-875		
Produbanco	Ambato	03-2-424-640		

Anexo 7 – Convenio Financieras

CONVENIO GENERAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD

Identificación de las partes

Entre la empresa Carrocerías VARMA S.A. representadas por su Gerente General, Ing. Luis Vargas, Cédula de identidad 190345687-3, domiciliado en, Ambato, Ecuador y la Institución Financiera Banco de Guayaquil, representada por su Gerente General. Carlos Moyano, cédula de identidad 4.856.538-7, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, acuerdan suscribir el presente CONVENIO, conforme a los términos que se señalan a continuación:

Términos de referencia , compromisos previos u otros

CONSIDERANDO

1. La prestación de recursos económicos (créditos), para clientes de la empresa carrocerías VARMA S.A. de la ciudad de Ambato con el fin de adquirir un producto que ofrece dicha empresa.
2. La prestación de recursos económicos a carrocerías VARMA S.A. para el desarrollo de proyectos de desarrollo e innovación de sus productos.

Acuerdos, administración u objetivos del convenio

ACUERDAN

Primero: Favorecer el intercambio de docentes y estudiantes de postgrado con miras a fortalecer la formulación, presentación y ejecución de proyectos de investigación de interés mutuo.

Segundo: Nominar como coordinadores de este Convenio al Gerente Comercial Dr Juan Pablo Vargas, por parte de la empresa Carrocerías VARMA S.A. y al Gerente financiero Dr Luis Losa por parte de la Institución Financiera banco de Guayaquil.

Tercero: Cada año los coordinadores informarán a las respectivas autoridades de las organizaciones, sobre la marcha del Convenio

Cuarto: Las partes convienen que cada proyecto específico a desarrollar, se definirá en término de sus objetivos, procedimientos, plazos, recursos y responsabilidades, a través de acuerdos específicos suscritos por los responsables (coordinadores), que pasarán a formar parte de este Convenio, en carácter de anexos.

Desacuerdos, modificaciones

Quinto: En caso de desacuerdos las partes convienen en nominar como árbitro a NNNNN

Sexto: Cualquier tipo de adiciones, cambios o, supresiones al presente Convenio, tienen que ser concordadas y aprobadas por los representantes legales de ambas Instituciones, y se incorporarán como anexo a este Convenio.

Duración, caducidad

Séptimo: Este Convenio será efectivo una vez que haya sido firmado por las partes y tendrá una vigencia de 5 años, renovándose por períodos iguales, salvo que cualquiera de las partes lo de por terminado, para lo cual deberá comunicarlo por escrito a la otra con seis meses de anticipación. En tal caso los proyectos en ejecución serán concluidos según lo acordado.

Se firma el presente Convenio en cuatro ejemplares, quedando dos en poder de cada una de las partes

GERENTE GENERAL VARMA S.A.
GUAYAQUIL

GERENTE GENERAL BANCO DE

Ambato a de del 2012

Ambato a de del 2012

Anexo 8 – Exposición

1 PARTE	2 PARTE	3 PARTE
Reseña Histórica Misión Visión Política de Calidad	Modelos de Productos Material Utilizado Características y Beneficios Tiempo de Entrega Certificaciones	Garantía del Producto Precios Financiamiento

Anexo 9 - Base de Datos

Cooperativa	Ciudad	No. Socios	Telf/Convencional	Telf/Celular	Gerente	Presidente	Mail

Anexo 10 – Carta Comercial

Ambato, de xx abril de 2013

Señor

Arístides Intriago

Presidente

COOPERATIVA DE TRANSPORTE CARLOS ALBERTO ARAY

Presente.-

Estimado señor Intriago.-

Por la presente me permito hacerle llegar, a Usted y por su intermedio a los distinguidos Socios de la Cooperativa que Usted acertadamente dirige, una cordial y atenta invitación para visitar la planta industrial de CARROCERÍAS VARMA, cuya fecha queda a su elección dentro de los próximos días del mes de Marzo.

Adjunto a esta carta, le entrego el mapa de ubicación como también la agenda a realizarse ese día, por favor si es tan amable, sírvase llenar la fecha de visita en el espacio correspondiente y devolvérmela vía fax para su trámite respectivo.

Nuestro deseo es que su visita sea satisfactoria y abra el camino para una decisión acertada en el cambio y renovación de sus unidades con el fin de mantener la calidad de servicio que los caracteriza.

Gracias nuevamente por su tiempo, y quedo a la espera de su pronta confirmación, serán muy bienvenidos.

Atentamente,

Santiago Vargas

Gerente General

VARMA S.A.

Dirección: Sector Lungua Calle Pisacha Izamba
Teléfonos 032 854422 032 450599 099802558 099802557

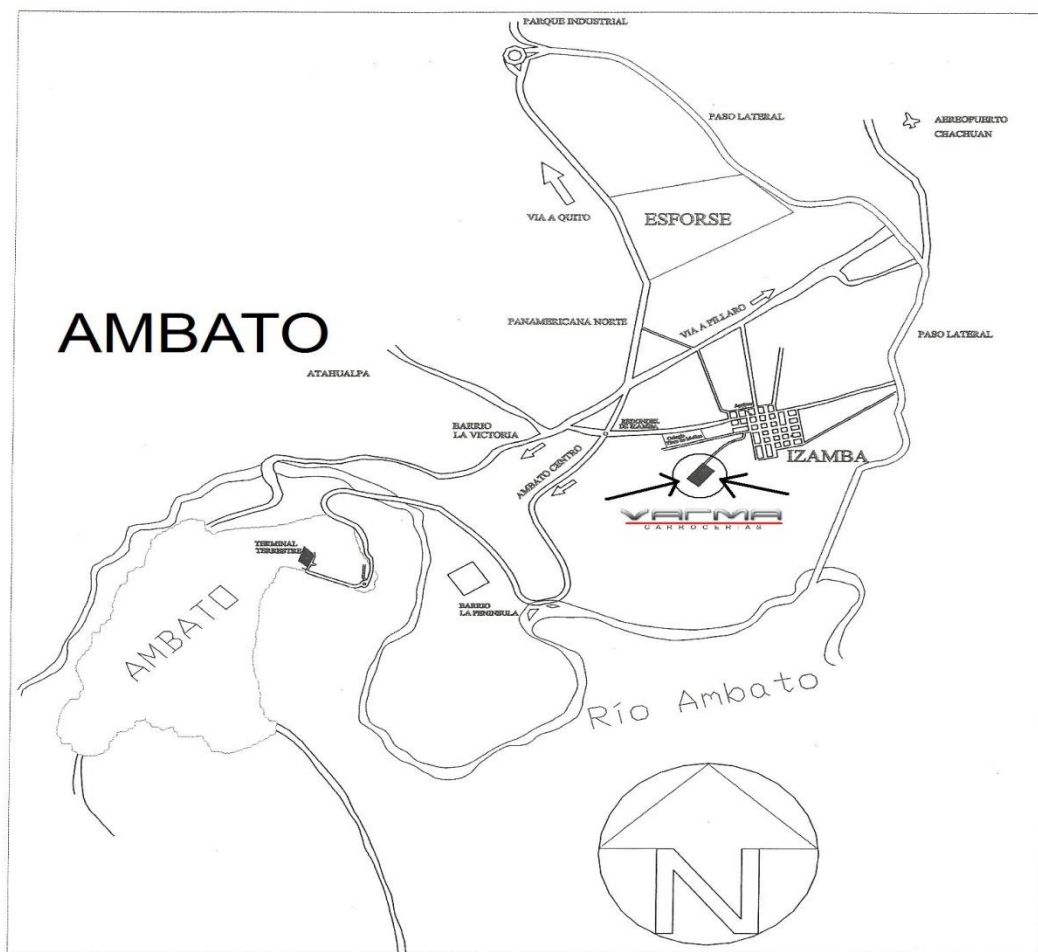
Fax ext. 114

info@varma.com.ec

svargas@varma.com.ec

jpargas@varma.com.ec

Encuétranos en FACEBOOK: Carrocerías Varma
Encuétranos en YOUTUBE: Intercity 2012 Varma



UBICACION

Anexo 11 – Cita para la Exposición


	MARZO		ABRIL				MAYO			
	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	MIÉRCOLES	JUEVES	SÁBADO	MARTES	VIERNES	VIERNES
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE	25	26	3	4	14	17	26	6	16	23
Unidos										
Patria										
Vuelta Larga										
Carlos alberto Aray										
Chimborazo										
Las Orquidias										
Assad Bucaran										
Unión de Cooperativas de Manabí										
Unión de Cooperativas de Santa Elena										
Riobamba										
Zaracay										
Baños										
Distrito del sur										
Turismo La Unión										

Anexo 12 – Cronograma de Capacitaciones 2013

<p style="text-align: center;">SECAP CENTRO DE FORMACION INDUSTRIAL AMBATO CEFIA AV. BOLIVARIANA Y EL CONDOR Teléfonos: 2410330 - 2410331 - 2846214 Fax 2412941 secapdrc@andinanet.net</p>												
CURSOS DE CAPACITACION COFINANCIADO POR LA SETEC												
EMPRESA: CARROCERIAS VARMA						DIRECCIÓN: Av. Cevallos y Unidad Nacional						
No.	NOMBRE DEL CURSO	INSTRUCTOR	NO. PART.	DURACION (Horas)	Fecha prevista de inicio	Fecha prevista final	LUGAR	VALOR TOTAL DEL CURSO	FINANCIAMIENTO			
									POR ALUMNO		TOTAL	
									SETEC	EMPRESA	SETEC	EMPRESA
1	Motivación Laboral y Relaciones Humanas	Ocasional	21	20	04/02/2013	14/02/2013	Empresa	800,80	27,30	9,10	573,30	191,10
2	Motivación Laboral y Relaciones Humanas	Ocasional	21	20	18/02/2013	26/02/2013	Empresa	800,80	27,30	9,10	573,30	191,10
3	Motivación Laboral y Relaciones Humanas	Ocasional	21	20	04/03/2013	12/03/2013	Empresa	764,40	27,30	9,10	573,30	191,10
4	Motivación Laboral y Relaciones Humanas	Ocasional	20	20	18/03/2013	26/03/2012	Empresa	728,00	27,30	9,10	546,00	182,00
5	Soldadura GMW (MIG- MAG)	Planta	24	40	18/02/2013	26/02/2013	Empresa	3340,80	111,36	34,80	2672,64	835,20
6	Soldadura GMW (MIG- MAG)	Planta	24	40	04/03/2013	12/03/2013	Empresa	3340,80	111,36	34,80	2672,64	835,20
7	Soldadura GMW (MIG- MAG)	Planta	23	40	18/03/2013	26/03/2013	Empresa	3201,60	111,36	34,80	2561,28	800,40
8	Ajuste Mecánico	Planta	24	30	01/04/2013	09/04/2013	Empresa	3340,80	111,36	34,80	2672,64	835,20
9	Ajuste Mecánico	Planta	24	30	15/04/2013	23/04/2013	Empresa	3340,80	111,36	34,80	2672,64	835,20
10	Ajuste Mecánico	Planta	23	30	06/05/2013	14/05/2013	Empresa	3201,60	111,36	34,80	2561,28	800,40
											18079,02	5696,90
REGIMEN DEL CURSO: Tres horas diarias												
HORARIO: Por definir												
		Mgs. Pamela Chiliza Godoy DIRECTORA SECAP ZONA 3			Gonzalo Carrera S.			Ing. Santiago Vargas REPRESENTANTE DE LA EMPRESA				

Anexo 13 – Lista de Verificaciones

Área de estructura

	REGISTRO DE CONTROL DE CALIDAD	Código: RG – CC - 005
		Fecha de Elaboración: 05-07-2012
Elaborado por: Inspector de Control de Calidad		Fecha de última aprobación: 05-08-2012
Revisado por: Representante de la Dirección		Revisión: 02
		Aprobado por: Gerencia General


MODELO : _____	FECHA: _____
COOPERATIVA: _____	OP: _____
CHASIS : _____	

Nº	ACTIVIDADES AREA DE ESTRUCTURA	SI	NO	OBSERVACION
AREA DE ESTRUCTURA				
OBSERVACION				
1	LAVADO DE TUBOS (FOSFATISADO Y DESENGRASADO)			
2	PREPARACION DE MATERIAL (PISO, LATERALES, TECHO, CAJUELAS, GRADAS, COMPLEMENTOS, FRENTE Y POSTERIOR)			
	a) EL MATERIAL (TUBO) SE ENCUENTRA ENDEREZADO			
	b) EL MATERIAL SE ENCUENTRA BIEN CORTADO			
	c) EL MATERIAL SE ENCUENTRA BIEN DOBLADO			
	d) ESTA LA SUPERFICIE 100% LIMPIA (GRASA)			
	e) LOS FILOS DEL TUBO CORTADO SE ENCUENTRA SIN REBABAS			
	f) LAS MEDIDAS DE LOS TUBOS SON EXACTAS			
3	COLOCACION DE BASES SOBRE EL CHASIS			
	a) LAS MEDIDAS DE LAS BASES SON EXACTAS			
	b) LA CANTIDAD DE BASES ES CORRECTA			
	c) LA SUJECION DE LAS BASES ES APROPIADA			
	d) LAS BASES SE ENCUENTRAN CORRECTAMENTE REMATADAS HACIA EL CHASIS			
4	ARMADO DE PISO, LATERALES, TECHO (CLARABOYAS), CAJUELAS, COMPLEMENTO EN LATERALES, GRADAS, FRENTE, POSTERIOR			
	a) LA ESTRUCTURA SE ENCUENTRA FONDIADO			
	c) LAS MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA SON LAS CORRECTAS			
	d) LA ESTRUCTURA SE ENCUENTRA REMATADA			
	e) LOS CORDONES DE SUELDA SE ENCUENTRAN PULIDOS			
	b) LA ESTRUCTURAL SE ENCUENTRA ALINEADO			
	f) LOS FALDONES SE ENCUENTRAN ALINEADOS (CAJUELAS)			
	g) SE ENCUENTRAN COLOCADAS LAS CURVAS DE VENTANAS (LATERALES)			
	h) SE ENCUENTRA COLOCADA LA Z EN LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA Y DERECHA (TECHO)			
ACOPLADO DE FIBRA EN LA ESTRUCTURA POSTERIOR Y FRONTAL				
OBSERVACION				
1	ACOPLADO DE FIBRA EN LA ESTRUCTURA FRONTAL			
	a) LA ESTRUCTURA DEL FRENTE SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE BARROLADA			
	c) SE ENCUENTRA LA F.V., PEGADA ADECUADAMENTE HACIA LA ESTRUCTURA FRONTAL			
	d) SE ADAPTO CORRECTAMENTE EL GUARDACHOQUE Y LA MASCARILLA			
	e) SE ENCUENTRA PEGADA LA CONCHA EN F.V.,			
	b) SE ADAPTO EL PARABRISAS FRONTAL			
2	ACOPLADO DE FIBRA EN LA ESTRUCTURA POSTERIOR			
	a) LA ESTRUCTURA DE LA POSTERIOR SE ENCUENTRA ALINEADA			
	c) SE ENCUENTRA LA F.V., PEGADA ADECUADAMENTE HACIA LA ESTRUCTURA POSTERIOR			
	d) SE ADAPTO CORRECTAMENTE EL GUARDACHOQUE POSTERIOR			
	e) SE ADAPTO EL PARABRISAS POSTERIOR			



AUDITOR DE CALIDAD

Área de Vestidura

	REGISTRO DE CONTROL DE CALIDAD	Código: RG – CC - 005 Fecha de Elaboración: 05-07-2012 Fecha de última aprobación: 05-08 - 2012 Revisión: 02 Aprobado por: Gerencia General
Elaborado por: Inspector de Control de Calidad	Revisado por: Representante de la Dirección	

MODELO : _____	FECHA: _____
COOPERTIVA : _____	OP: _____
CHASIS : _____	

Nº	ACTIVIDADES AREA DE VESTIDURA	SI	NO	OBSERVACION
SECCION DE FORRO EXTERIOR				
FORRADO LATERALES Y TECHO				
1	a) PREPARACION DE MATERIAL (FONDEADO)			
2	b) LAS MEDIDAS DE LOS REFUERZOS SON LAS CORRECTAS			
3	c) LOS REFUERZOS SE EN CUENTRAN BIEN CORTADADOS			
4	d) LOS REFUERZOS ESTAN COLOCADOS CORRECTAMENTE (LATERALES Y TECHO)			
5	e) LOS LATERALES Y EL TECHO SE ENCUENTRAN CORRECTAMENTE ALINEADOS (ENDEREZADOS)			
6	f) SE ENCUENTRA LA ESTRUCTURA DE LOS LATERALES Y EL TECHO PULIDA Y FONDIADA			
7	g) SE PREPARA LA SUPERFICIE DE LOS LATERALES Y EL TECHO AN TES DE LA COLOCACION DE LOS ADHESIVOS			
8	h) SE SELLO CORRECTAMENTE EL FORRO EN LOS LATERALES Y EL TECHO			
9	i) SE ENCUENTRAN CORRECTAMENTE LAS CLARABOYAS			
FORRADO DE GUARDAFANGOS				
OBSERVACION				
1	a) SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE CORTADO LA PLANCHA DE 0.9mm			
2	b) ESTA SELLADO Y SOLDADO CORRECTAMENTE EL FORRO DE LATERALES (IZQUIERDO Y DERECHO)			
3	c) EL DOBLRES INFERIOR DEL FORRO ES EL ADECUADO (SIN FILOS CORTANTES)			
4	d) LA COLOCACION DE LOS FORROS SOBRE LAS RUEDAS DELANTERAS Y TRASERAS SON LAS CORRECTAS			
5	e) SE COLOCO LOS GUARDALODOS			
6	f) SE COLOCO LOS CAUCHOS SOBRE LAS RUEDAS Y TERMINADOS (TAPA DE COMBUSTIBLE, DEPURADOR, SEGUROS, TOPES, ETC.)			
ACOPLADO DE COMPUERTAS				
OBSERVACION				
1	a) PREPARACION DE MATERIAL (FOSFATIZADO, DESENGRASADO Y FONDIADO)			
2	b) COLOCACION DE ANGULOS EN LAS COMPUERTAS			
3	c) SE CONSTRUYO LA ESTRUCTURA DE LAS COMPUERTAS CON LAS MEDIDAS EXACTAS			
4	d) COLOCACION DE CEJAS			
5	e) SE ACOPLO CORRECTAMENTE EL MARCO DE LA COMPUERTA HACIA LA ESTRUCTURA DE LA CAJUELA (HOLGURAS)			
6	f) CORTE DE CEJAS DE ACUERDO A LA MEDIDA DE LA UNIDAD			
7	g) SE FORRO CORRECTAMENTE LAS COMPUERTAS			
8	h) ACOPLAMIENTO DE CHAPAS (CON LLAVE Y EXAGONALES)			
9	i) SE SELLO CORRECTAMENTE AL INTERIOR DE LAS CHAPAS			
10	j) SE COLO EL CUACHO AL INTERIOR DEL MARCO DE LAS COMPUERTAS			
11	k) EL CUCHO SE ENCUENTRA LIBRE DE PEGA, CORTES, ENTRE OTROS			
12	l) SE COLOCO CORRECTAMENTE LOS MECANISMOS EN LAS COMPUERTAS Y EN LAS ESTRUCTURA DE LAS CAJUELAS			
ACOPLADO DE PUERTAS				
OBSERVACION				
1	a) PREPARACION DE MATERIAL (FOSFATIZADO, DESENGRASADO Y FONDIADO)			
2	b) SE CONSTRUYO LA ESTRUCTURA DE LAS PUERTAS CON LAS MEDIDAS EXACTAS			
3	c) LA BANDEJA ESTA UBICADA CORRECTAMENTE EN LA PARTE SUPERIRO DE LA ESTRUCTURA DE LA PUERTA			
4	d) SE FORRO CORRECTAMENTE LA PUERTA			
5	e) COLOCACION DE VIDREO (PEGADO Y SELLADO)			
6	f) SE PROTEGIO CORRECTAMENTE EL VIDRIO PARA REALIZAR EL SELLADO			
7	g) LAS ZONAS ALEDANAS AL VIDRIO SE ENCUENTRAN SIN RESIDUOS DE SELLANTES			
8	h) SE REVISO EL ACOPLAMIENTO DE LA PUERTA (ALINEACION)			
FORRO INTERIOR				
OBSERVACION				
1	a) PREPARACION DE MATERIAL (FOSFATIZADO, DESENGRASADO Y FONDIADO)			
2	b) SE COLOCO LOS REFUERZOS			
3	c) SE PREPARA LA SUPERFICIE INTERIOR ANTES DE COLOCAR LOS ADHESIVOS Y SELLAR CON LA F.V.			
4	d) SE COLOCO CORRECTAMENTE LA F.V. EN LOS LATERALES INFERIORES, EN LA POSTEIOR Y EN LE TECHO (CENTRAL, LATERALES SUPERIORES)			
5	e) SE REALIZO LA LIMPIEZA GENERAL EN EL FORRO INTERIOR			





AUDITOR DE CALIDAD

Área de Pintura


	REGISTRO DE CONTROL DE CALIDAD	Código: RG - CC - 005 Fecha de Elaboración: 05-07-2012 Fecha de última aprobación: 05-08-2012 Revisión: 02
Elaborado por: Inspector de Control de Calidad	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General

MODELO : _____	FECHA: _____
COOPERTIVA : _____	OP: _____
CHASIS : _____	

Nº	ACTIVIDADES AREA DE PINTURA	H	O	OBSERVACION
	PINTURA			OBSERVACION
1	LA SUPERFICIE SE ENCUENTRA DESENGRAZADA			
2	ESTAN LIMADOS LOS CORDONES DE SUELDA DEL FORRO EXTERIOR			
3	MEZCLAR EL CATALIZADOR CON LA MASILLA			
4	MASILLAR LAS ZONAS QUE SEAN NECESARIAS			
6	LIJADO - LIJA # 80 CON MAQUINA ORBITAL			
7	LIJADO - LIJA # 150 CON MAQUINA ORBITAL			
8	DESENGRAZAR LA SUPERFICIE NUEVAMENTE CON PANOS			
9	LIJAR CON LIJA # 400 CON MAQUINA ORBITAL			
10	LA SUPERFICIE DE PINTURA SE ENCUENTRA LIBRE DE DEFECTOS (IMPUREZAS, CHORREADOS, REBENTADOS, ETC.)			

		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 5px;">AUDITOR DE CALIDAD</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> </table>	AUDITOR DE CALIDAD	
AUDITOR DE CALIDAD				

Área de Acabados

	REGISTRO DE CONTROL DE CALIDAD	Código: RG - CC - 005 Fecha de Elaboración: 05-07-2012 Fecha de última aprobación: 05-08-2012 Revisión: 02 Aprobado por: Gerencia General
Elaborado por: Inspector de Control de Calidad	Revisado por: Representante de la Dirección	

MODELO : _____	FECHA: _____
COOPERTIVA : _____	OP: _____
CHASIS : _____	

Nº	ACTIVIDADES AREA DE ACABADO	SI	NO	OBSERVACION
DIVISION Y TABLEROS				
OBSERVACION				
1	PREPARACION DE MATERIAL			
2	SE ENCUENTRAN COLOCADOS LOS REFUERZOS PARA LA CABINA			
3	LAS MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA ESTAN ACORDES A LA BASE DE LA TORTUGA			
4	SE ENCUENTRA ACOPLADO CORRECTAMENTE EL TABLERO			
5	ESTAN COLOCADOS LOS VIDRIOS DE LA DIVISION			
6	SE COLOCO CORRECTAMENTE LA PUERTA DE DIVISION (MODELO - INTERCITY)			
7	SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ACOPLADO LA TORTUGA Y EL TABLERO			
SECCION ELECTRICIDAD				
OBSERVACION				
1	SE REALIZO CORRECTAMENTE LAS PERFORACIONES Y EL CABLEADO (SEGUN ESPECIFICACIONES)			
2	SE TOMO LAS MEDIDAS (ALINEACION), PARA COLOCAR LAS LUCES Y SE SELLO COMPLETAMENTE AL INTERIOR Y ALREDEDOS DE ESTAS			
3	LOS ACCESORIOS SE ENCUENTRAN ACOPLADOS CORRECTAMENTE Y SU FUNCIONAMIENTO ES OPTIMO (TELEVISOR, AMPLIFICADOR, LETRETO ELECTRONICO, RADIO, PANEL DE CONTROL, CAMARAS, MONITOR, ETC.)			
SECCION DE CANASTILLAS				
OBSERVACION				
1	SE DOBLO CORRECTAMENTE EL MATERIAL (SEGUN ESPECIFICACIONES DEL PLANO)			
2	SE ARMO LAS CANASTILLAS SEGUN LO ESPECIFICADO EN EL PLANO (MEDIDAS CORRECTAS)			
3	SE PULIO, MASILLO Y TAPIZO CORRECTAMENTE			
a)	SE RETIRO TODOS LOS RESIDUOS DE SUELDA DEL TAPIZ DE LAS CANASTILLAS			
4	EL ACOPLAMIENTO DE LOS ALUMINIOS Y DE LAS LUCES ES EL ADECUADO (ALINEACION)			
5	MASILADO Y COLOCACION DE MOQUETA			
6	SELLADO			
7	COLOCACION DE LA CAJA DE CAMBIOS			
8	TAPIZADO (GRADAS, BASE DE TORTUGA, PISO CHOFER)			
9	COLOCACION DE ALUMINO			
10	SELLADO			
11	COLOCACION DE ASIENTOS			
12	COLOCACION DE CANASTILLAS			
13	COLOCACION DE PASAMANOS			
SECCION DE CABINA				
OBSERVACION				
1	COLOCACION DE PISO			
2	ACOPAMIENTO DE LA F.V. EN TECHO			
3	TAPIZADO DE LA PARTE DE CABINA			
4	COLOCACION DE LA CONSOLA Y ACCESORIOS PEDIDOS POR EL CLEINTE			



AUDITOR DE CALIDAD