



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “TECNICENTRO
DISRAVF S. A.” DEL CANTON MILAGRO**

AUTOR:

LOPEZ URRUTIA MOISES LEONARDO

TUTOR:

MAE. EDUARDO JAVIER ESPINOZA SOLÍS

Milagro, Diciembre 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "TECNICENTRO DISRAVF S. A." DEL CANTON MILAGRO** presentado por el estudiante **Moisés Leonardo López Urrutia**, para optar al título de Ingeniero Comercial.

Milagro, a los 04 días del mes de Enero del 2017.

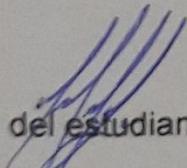


MAE. ESPINOZA SOLÍS EDUARDO JAVIER
Ci: 0922663638

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 29 días del mes de Noviembre de 2016.


Firma del estudiante

Nombre: Moisés Leonardo López Urrutia

CI: 091792152-0

DEDICATORIA

A mis padres Moisés y Lorena y mi esposa Mayra Alejandra.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a mis docentes en su esfuerzo por hacer que nos interese en el aprendizaje y por todas las lecciones de vida que nos entregaron, a mi padre y esposa por seguir confiando en mí a pesar de todo.

A los Ing. Huber Echeverría y Eduardo Espinosa por su guía y apoyo durante el desarrollo de este documento.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, MAE.
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "(Transcribir el título. Utilizar mayúsculas únicamente para la primera letra del título y los nombres propios. MAYUSCULAS solo para siglas)" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro 29 de Noviembre del 2016


Firma del estudiante

Nombre: Moisés Leonardo López Urrutia

CI: 091792152-0

ABREVIATURAS

MIPYMES: conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas.

MPEC: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.

FODA: Cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FOFADODA: matriz de comparación de factores internos y externos.

MEFE: Matriz de evaluación del factor externo.

MEFI: Matriz de evaluación del factor interno.

BSC: Cuadro de mando integral.

ÍNDICE

Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	2
1.1.Planteamiento del problema	2
1.1.1.Delimitación	3
1.2.Objetivos	4
1.2.1.Objetivo General	4
1.2.2.Objetivos Específicos	4
CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.	5
2.1 Marco Teórico y Referencial	5
2.1.1. Marco Referencial.	5
2.1.2. Marco Teórico.	6
2.1.3. Marco conceptual.	10
2.2 Marco Metodológico	11
2.3 Población y Muestra	11
2.4 Métodos y Técnicas	11
2.5 Resultados	12
CAPITULO III PROPUESTA	16
3.1 Descripción de la Propuesta	16
3.1.1 Desarrollo de la propuesta	16
Plan estratégico del tecnicentro Disravf s.a.....	17
Historia	17
Valores	17
Misión	17
Visión.....	18
Objetivos.....	18
FODA	18
Estrategias FO-FA-DO-DA.....	19
Líneas estratégicas y sus tácticas.....	20

3.2 Conclusiones	23
3.3 Recomendaciones	24
BIBLIOGRAFÍA	25
Trabajos citados	25
Apéndice	A

Resumen

El presente caso de estudios está orientado hacia la detección mediante el uso de herramientas administrativas de los factores internos y externos de la empresa comprendidos en el cuadro de resumen FODA. Para así entender las falencias y fortalezas de la empresa Tecnicentro Disravf S.A. que nos permitan la creación de un plan estratégico desarrollable en el mediano plazo que ayude a conseguir las metas institucionales aquí planteadas.

La empresa se encuentra en un proceso de expansión desencadenado por la adquisición de una nueva sucursal y requiere más que nunca el fortalecimiento de su cultura organizacional y la creación de procesos que permitan este desarrollo de manera productiva y rentable. Para poder llevar a cabo estas actividades se requiere de un documento guía que delimite y enfoque los esfuerzos en el camino adecuado para el cumplimiento de la visión estratégica del tecnicentro.

Una vez analizados los datos obtenidos en la creación del cuadro FODA y seleccionadas las estrategias a desarrollar, este documento pretende también servir como guía para la fijación de tácticas e indicadores que permitan medir el cumplimiento de estas metas en el tiempo y la creación de un mapa estratégico institucional que defina como interactúan todas estas variables entre si y como apuntan hacia una mayor rentabilidad financiera.

De ser adoptado este plan por la organización es posible sirva de guía para un crecimiento institucional ordenado y rentable en los próximos años y como punto de referencia para otras organizaciones que entren en esta etapa del desarrollo en la región.

Palabras clave: Desarrollo, tácticas, producción, variables, estrategias.

Abstract

The present study case is oriented towards the detection through the use of administrative tools of the internal and external factors of the company included in the SWOT table. In this way we can understand the weaknesses and strengths of the company, which will allow us to create a strategic plan that can be developed in the medium term to help us to achieve the institutional goals.

The company is in a process of expansion unleashed by the acquisition of a new branch and requires more than ever strengthening its organizational culture and the creation of processes that allow this development of productive and profitable way. In order to carry out these activities, a guide document is required to delimit and focus the efforts in the right way to fulfill the strategic vision of the technic center.

After analyzing the data obtained in the creation of the SWOT table and selecting the strategies to be developed, this document is also intended to serve as a guide for the establishment of tactics and indicators that allow to measure the fulfillment of these goals over time and the creation a map of Institutional strategies that defines how all variables interact with each other and how they point towards greater financial profitability.

If this plan is adopted by the organization, it is possible to serve as a guide for an orderly and profitable institutional growth in the coming years and as a reference for other organizations that enter this stage of development in the region.

Key words: Development, tactics, production, variables, strategies.

Introducción

La distribuidora de Lubricantes, Tecnicentro y sociedad anónima Disravf se encuentra en una etapa de crecimiento en los últimos dos años debido a su expansión hacia el área de mantenimientos, lavado y pintura gracias a la compra de instalaciones aledañas a la ciudad de milagro.

Al estar todo su personal acostumbrado y preparado solo para el manejo de una Pyme de lubricación, este crecimiento derivó en la contratación de nuevo personal que nunca logro abarcar todas las necesidades de una organización como en la que Disravf se había transformado.

Los dueños y administradores han tratado en múltiples ocasiones de poner un ordenamiento mayor, han invertido en un sistema integrado de inventarios, contabilidad y ventas, contratado personal capacitado para los nuevos servicios e intentado establecer controles para su gestión, pero la falta de una visión institucional, la necesidad de fortalecimiento de su cultura y sobre todo la necesidad de creación de un marco guía que los ponga en el rumbo adecuado para la consecución de sus objetivos los ha llevado a tener que repetir o desechar muchos de sus intentos administrativos.

Por ello la creación de un plan estratégico es un buen punto de partida para formación y posterior consecución de las metas necesarias para crecer de forma rentable.

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El Tecnicentro Disravf S.A. se perfila como el centro de atención vehicular en lo referente a mecánica, mantenimientos, lubricación y lavado más completo del cantón que, a pesar de su reciente fundación y puesta en marcha en el año 2015 cuenta con un bagaje de experiencia en el área de lubricación por parte de sus propietarios de más de 25 años al pertenecer al núcleo familiar Villalta Pilaguano propietarios de la empresa Lubricar ubicada frente al estadio Los Chirijos, en plena urbe de la ciudad de Milagro.

Este “crecer” de manera empírica con la creación de nuevos servicios y la nueva sucursal, no solo en instalaciones y personal que previo a la adquisición de la sucursal su número era de 7 trabajadores y actualmente consta de 16 trabajadores entre ambas sucursales y se espera seguir incrementando su número para cumplir roles como guardianía y ofrecer otros servicios, sino también en un enorme grupo de productos y servicios los ha llevado a un desarrollo improductivo al aumentar por mucho la variedad de servicios pero sin un mayor incremento del volumen de ventas, en una constante lucha por captar clientes nuevos y mantener a los asiduos a los servicios de lubricación.

Este empirismo que según el doctor en ciencias Enrique Suarez, está lleno de limitaciones y siempre requerirá el paso a la transformación activa en un conocimiento superior basado en la investigación (Suárez, Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento, 2012) ha generado que exista la organización una enorme carencia

de puestos de control y administrativos necesarios para el desarrollo correcto de las actividades diarias de la operación.

Los inventarios reales no llevan relación con los ingresados en el sistema debido el incremento de bodegas con la nueva sucursal, la falta de personal para administrarlas y registrar los movimientos en el sistema de forma adecuada así como la falta de funciones y responsabilidades en cargos de Bodeguero.

La organización ha presentado un deterioro de su clima laboral que de acuerdo a (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2012) es uno de los componentes esenciales para elevar la productividad laboral. Este deterioro se debe a la inconformidad generada por el cambio de trabajar en un micro negocio de lubricación a un tecnicentro y el aumento de sus obligaciones.

Todo esto ha detonado un gran desorden en las actividades, desconocimiento de sus funciones por parte de los trabajadores, una rentabilidad mejorable, una notoria necesidad de controlar el flujo de efectivo para provisionar los pagos que de no controlarse de manera administrativa puede llevar a la falta de efectivo para los pagos a proveedores y entidades financieras, perdidas de clientes y disminución de las ventas y posible fracaso en el proyecto de la nueva sucursal.

La implementación de un plan estratégico permite la aplicación de tácticas administrativas multidisciplinarias en un periodo de tiempo que pretendan mitigar las dificultades que se han presentado en la organización y aumentar la rentabilidad de la actividad generando un desarrollo constante, adecuado y altamente productivo.

1.1.1. Delimitación

PAÍS: Ecuador.

PROVINCIA: Guayas.

CANTÓN: Milagro.

ASPECTO: Análisis FODA de una empresa.

ÁREA: Administrativa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar mediante el uso de estrategias administrativas el plan institucional al 2021 del Tecnicentro Disravf S.A. Para lograr un incremento en la productividad, la cuota de mercado y fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la influencia del desarrollo funcional y organizacional en el desempeño de las actividades y funciones del personal mediante la observación directa y entrevista.
2. Identificar como la creación de objetivos institucionales afecta al desarrollo productivo de la organización, a través del análisis de información de fuentes secundarias.
3. Identificar como el fortalecimiento de la cultura organizacional influye en el clima laboral por medio del análisis de fuentes secundarias de información.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

2.1 Marco Teórico y Referencial

2.1.1. Marco Referencial.

Con el objetivo fundamental de comprender el efecto del estudio de desarrollo y creación de planes estratégicos, se revisaron varias tesis sobre este aspecto, obteniendo orientación en el presente caso de estudio.

Solange Rizo en su tesis de grado titulada “Diagnóstico de la actual gestión en la lubricadora hurtado ubicada en la ciudad de milagro, y su incidencia en la rentabilidad” concluyo que la aplicación de un análisis FODA fue la mejor herramienta para diagnosticar la gestión de la lubricadora y que el desarrollo de las estrategias propuestas le permitirían ser más competitiva en el mercado a mediano plazo (Rizzo, 2013).

Blanca Alcívar y Alexandra Macías en su tesis de grado acerca del diseño de estructuras Administrativo operativas en la lubricadora “AMC” fundamentaron su investigación mediante el estudio de las teorías de estructura administrativa y operativa, la planificación organizacional y la estructura organizacional, mediante el uso de herramientas como la encuesta y la observación directa, determinando conclusiones acerca de la gran necesidad de capacitación de personal, y aplicación de tácticas para la mejora del proceso de atención al cliente. (Alcívar & Macías, 2012)

Finalmente en el proyecto de grado “Estudio para la formulación de un plan de mejoramiento estratégico y administrativo en la empresa “plastinovidades” del cantón naranjito” de los autores Halley pesantez y Tamara Barragán, nos encontramos que mediante un análisis FODA determinaron formular estrategias,

un manual de funciones y la aplicación del marketing mix para controlar la deficiencia de control contable, de inventario y de personal observadas (Pezantez & Barragan, 2013).

El conjunto de estas teorías y trabajos de grado nos brindan la base para fundamentar la creación de nuestras estrategias durante el desarrollo del plan estratégico de la organización estudiada así como la importancia de la elaboración del mismo.

2.1.2. Marco Teórico.

PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico como tal no es más que una herramienta administrativa que según (Armijo, 2011) sirve de ayuda para la toma de decisiones acerca del camino trazado a futuro para la empresa, además de permitir o guiar en la adaptación institucional al mercado o entorno para generar una alta eficiencia y calidad tanto en los posibles bienes como en los servicios por esta ofrecidos.

La planeación estratégica es un ejercicio de generación de hipótesis y metas prioritarias que guardan relación principalmente en la forma de llevarse a cabo así como en el periodo de tiempo que estas tomaran. Convirtiéndose en la clave del futuro organizacional (Armijo, 2011).

Fases de Elaboración

Según (Altair Consultores, 2012) para elaborar un plan estratégico debemos seguir cuando menos 3 pasos fundamentales los cuales nos llevaran desde la recolección de datos hasta la puesta en marcha de nuestras estrategias. Estas etapas son:

Análisis:

Es tratado como el punto de inicio del proceso y a su vez es el trabajo previo que debe realizarse para poder generar las alternativas de crecimiento requeridas. Es

la etapa de recolección de datos y consiste en observar el entorno organizacional en busca de posibilidades y dificultades, definir la misión, visión y objetivos organizativos, realizar una auditoria interna en busca de deficiencias y puntos fuertes y finalmente, conocer todos los activos intangibles que poseen (Martinez & Milla, 2012).

Mediante esta etapa es que se puede crear o corregir un cuadro FODA que nos permitirá continuar a la siguiente etapa.

Formulación:

Estrategias corporativas: cartera de negocios de la empresa ¿en qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo gestionar la cartera para crear sinergias?

Estrategias competitivas: formación de bases, para crear ventajas como pueden ser liderazgo en costes y/o diferenciación, especialización en un segmento o expandiéndose, etc.

Estrategias operativas: se considera a la empresa como la suma de sus funciones para generar un sistema denominado cadena de valor. El análisis de la misma es una fuente de ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores por su calidad, ya sea esta en la producción de un bien o en la implementación de un servicio.

Implantación:

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) esta etapa de la planeación se centra en el ¿Cómo se hace?, es decir toma en cuenta todos los factores determinados en las etapas anteriores y los recursos de los que se dispone para asignar, tiempos, responsables, indicadores, y metas. En esta etapa siempre se fijan objetivos a mediano y largo plazo que pueden ser desarrollados a través de políticas, planes operativos y sistemas de control y medición.

Durante el desarrollo de esta etapa es importante tomar en cuenta la asignación de responsabilidades a cada área y departamento así como que las mismas cumplan con la mejora de la cultura organizacional y a las variables del cuadro FODA. Protegiéndonos contra amenazas, reduciendo debilidades, incrementando fortalezas y aprovechando oportunidades.

Componentes del plan estratégico.

Todo plan estratégico está compuesto por:

Historia

Una introducción o breve reseña histórica que ayude a generar una identificación con la empresa

Visión

Es el camino trazado para la empresa en un plazo determinado, la guía que da orientación y aliento para crecer y tomar las decisiones estratégicas adecuadas para el aumento de la competitividad (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Es el sueño de la empresa, una aspiración a mediano o largo plazo, la imagen de lo que esperamos ser en el futuro (Fleitman , 2014)

Responde a preguntas como: ¿Cómo seremos? ¿Qué haremos? ¿Cómo nos verán? ¿Qué desarrollaremos?

Misión

La misión es una descripción de cómo se desenvuelve la organización en el presente para poder alcanzar su visión, es básicamente la razón de ser, el “¿Para qué estamos aquí?” de la empresa según (Kotler & Armstrong, 2012).

Algunas de las preguntas a las que responde la Misión de uso más frecuente son: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos?

Valores

Según (Alcover de la Hera, Moriano León, Osca Segovia, & Topa Cantisano, 2012) son el apoyo al balance entre la vida laboral y personal, dan forma a su

cultura y estándares para cimentar la visión de la empresa. Están conformados por creencias, principios, filosofía y dan la entidad y su esencia a una organización.

Estos ayudan en el proceso de toma de decisiones ya que son la guía para la calidad ofrecida, las políticas y la forma de elegir alternativas institucionales

Objetivos

Según (García-Aracil, 2013) previo a la obtención de los resultados suele haber un planteamiento de objetivos. Se los conoce como pasos previos para la consecución de la visión, son enunciados que reflejan lo que debemos hacer para alcanzar lo que nos hemos propuesto como organización, refleja elementos que la componen y de los mismos se desprenden la definición de la Visión.

Metas

Suponen la toma de decisiones estratégicas y se refieren a la forma de los objetivos que se pueden descomponer y analizar, suelen crearse varias metas para la consecución de un solo objetivo, son las representaciones de ellos en forma cuantificable, responden a preguntas como ¿Cuándo? ¿Cuánto? y ¿Quién? (Coello & Martín, 2015)

Ley de Pareto

Esta teoría es un resultante de la observación de que el 20% de las causas producen el 80% de los efectos. Para el enfoque administrativo la ley de Pareto nos permite establecer que el 20% de nuestros clientes representaran el 80% de nuestras ventas y es enfocándonos en este 20% que podemos generar estrategias acorde a la satisfacción de sus necesidades para el incremento sustancial de las ventas en el menor tiempo posible y de la forma mas productiva (50minutos.es, 2016).

Balance Score Card.

Es un método de alineación de la empresa hacia las estrategias del negocio creado por Kaplan y Norton en 1992, mediante el uso de 4 diferentes perspectivas que integran la visión total de la empresa y su interacción (Baraybar, 2011).

Es una herramienta metodológica que convierte en un conjunto de acciones a la visión por medio de un conjunto de indicadores interrelacionados que ayudan a balancear de forma conjunta el crecimiento gradual de la organización

Según (Machado Rivera, 2013) estas categorías son financiero, cliente, procesos y desarrollo. Las cuales están orientadas a abarcar todos los procesos necesarios para que la empresa funcione correctamente.

Nos muestra y nos permite controlar la salud corporativa mediante la representación y la capacidad de analizar los indicadores establecidos en estos cuatro ámbitos y su interrelación así como el cumplimiento de los mismos. Todo mediante una serie de cuadros de representación gráfica entre los cuales se encuentra el mapa estratégico institucional.

2.1.3. Marco conceptual.

DESARROLLO: Según (Faria, 2013) en las empresas el desarrollo es el conjunto entre la capacidad de adaptabilidad, cumplimiento de objetivos y previsión del futuro, a través de la atención de los núcleos social, gerencial y técnico.

TÁCTICAS: método que se desarrolla con la finalidad de llevar a cabo un plan.

PRODUCCIÓN: Aportación de valor agregado a un conjunto de insumos, sean bienes o servicios con la finalidad de obtener a cambio una remuneración (Arbós, 2012).

VARIABLES: Es una propiedad que puede cambiar y este cambio puede ser observado y medido cualitativamente o cuantitativamente.

ESTRATEGIAS: Conjunto de actos que se determinan para llegar a la consecución de un fin.

MATRIZ: conjunto ordenado de datos que producen como resultado información para el desarrollo de la investigación.

2.2 Marco Metodológico

En relación a la aplicación metodológica del trabajo definiremos los siguientes conceptos como herramientas a aplicar:

Método Inductivo: La información generada de este caso de estudio no será otra cosa que la aplicación de este método permitiéndonos el desarrollo de tácticas que controlen las variables negativas encontradas en la organización.

Método Analítico: Este es un método para determinar causa y generar en nuestro caso los preceptos que formaran parte de las variables FODA analizando la problemática planteada y clarificando la situación actual.

Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación

La aplicación de entrevistas con la finalidad de recolectar información de la institución para la creación de un cuadro FODA como base del desarrollo de la propuesta y a un experto en planeación estratégica cuyo análisis sirva como base para determinar la estructura del plan a utilizar.

2.3 Población y Muestra

La empresa tecnicentro Disravf S.A. cuenta con un total de empleados inferior a veinte y para el desarrollo de este trabajo se trabajara con el total de su población.

2.4 Métodos y Técnicas

Este caso de estudio usa en como estilo de recolección de datos el modelo Analítico inductivo ya que intenta conocer la situación y cultura predominantes mediante la aplicación de una entrevista cualitativa que nos entregue con la mayor exactitud datos sobre los procesos, actividades y personas involucradas en la

empresa. Para finalmente llegar a conclusiones y desarrollar estrategias y tácticas acordes al procesamiento de los datos obtenidos.

2.5 Resultados

Entrevista dirigida a Representante Legal Disravf S.A.

Entrevistado: Ab Rafael Villalta Freire Representante Legal y socio fundador Disravf S.A.

1) ¿En que considera que su empresa destaca sobre sus competidores en el mercado, que hacen mejor?

R./ Solo en nuestras instalaciones puedes llevar un vehículo con cualquier falla o para realizar cualquier mantenimiento y nosotros estamos en la capacidad de hacerlo, somos multimarca y para nosotros es muy importante que el cliente quede satisfecho para que nos recomiende por nuestro servicio y nuestros bajos precios. Además a la fecha somos el tecnicentro más grande del cantón en cuanto a instalaciones y todo lo que ofrecemos es realizado por gente que sabe hacer su trabajo y que siempre le dirá al cliente lo que realmente necesita.

2) ¿Si pudiera mejorar varios aspectos de su organización en que se centraría, que consideraría más importante?:

R./ en este momento nos hace mucha falta un profesional en marketing que cumpla con atraer clientes a nuestras instalaciones, también hemos tenido inconsistencias en el inventario y las bodegas no permiten un mejor orden de algunos productos lo que hace que se demoren en entregarlos, también nos hace falta alguien que controle los pagos y el dinero para cumplir algunas obligaciones, aparte que los empleados no son confiables para encargarles ciertas labores y no apoyan para que esto funcione como debe.

3) ¿Qué elementos presentes en el mercado considera que podría aprovechar a futuro o lo podrían beneficiar?

Bueno en la actualidad tenemos excelentes relaciones crediticias con varios bancos con oficinas en el cantón, también tenemos 3 bodegas espaciales para los productos que ofertamos especialmente en lubricación y mantenimientos lo que además nos ayuda a comprar a excelentes precios y convertirnos en distribuidores. Actualmente hemos estado participando en concursos de compras públicas y tenemos 3 contratos vigentes.

4) ¿Cuáles son los principales obstáculos externos que deben afrontar como organización?

Dependemos mucho del cumplimiento de entregas de los proveedores y la disponibilidad de efectivo para pagarles debido a la gran rotación de algunos productos, también es verdad que los consumidores milagreños están acostumbrados a ir a talleres con más años de experiencia y reconocidos lo que hace más difícil la competencia para atraerlos y mostrarle la calidad de nuestro servicio. También como a todos nos preocupa que nueva ley creara el gobierno y como nos afectara todo el tiempo y si eso hará que la gente decida gastar menos en sus vehículos y terminen disminuyendo nuestras ventas

Análisis de la entrevista:

Las respuestas obtenidas de esta entrevista fueron analizadas y redactadas a manera de las variables para ser asignadas en el cuadro FODA. Mismas que permiten crear una imagen de la situación actual del negocio y los temas a resolver o a explotar para lograr un mayor posicionamiento.

El tecnicentro se muestra como una empresa en vías de una constante evolución para convertirse en una alternativa multimarca, a los concesionarios que ofrecen todo tipo de servicios a vehículos pertenecientes solo a la marca específica que pertenecen. Pero, requiere de un ordenamiento administrativo que la lleve a este punto sin el riesgo de perder productividad o rentabilidad.

Muchas de las debilidades que presenta esta empresa se deben al paso de lubricadora o centro de mantenimientos completo y la falta de cargos administrativos y serán sin duda algunos de los puntos que mayor peso tendrán a la hora de crear estrategias institucionales.

Entrevista dirigida a experto en planeación estratégica

Entrevistado: MAE. Eduardo Espinoza Solís Jefe de Agencia Banco Machala Sucursal Milagro.

1) ¿Según su criterio cual es la importancia de contar con metas institucionales?

Las metas son una guía de orientación para el trabajo de la organización y la delegación de las funciones y responsabilidades para todo el personal que debe enfocarse en que todos sus recursos apunten al cumplimiento de dichas metas.

2) ¿Qué herramientas administrativas usaría para el desarrollo de un emprendimiento al mediano plazo?:

Depende del tamaño del emprendimiento en todo caso, siempre debemos hacer un análisis externo e interno para determinar el posicionamiento que queremos ocupar, el entorno competitivo al que nos vamos a enfrentar y el plan estratégico que deberá presentar los objetivos, estrategias, tácticas y plan de acción.

3) ¿Cree que hace alguna diferencia el conocimiento de la visión empresarial en el desarrollo de las funciones del personal administrativo? ¿por qué?

Sí, porque cada persona debe estar consciente de que su función debe aportar al cumplimiento de la visión de la empresa, si alguno no lo está haciendo, la organización debe reestructurar el puesto para que se alinee a éste ya que la visión es un macro objetivo que desea alcanzar la empresa en el largo plazo.

4) ¿Considera necesario el planteamiento de tácticas para la solución de las debilidades institucionales? O ¿basta con conocerlas y dejar a los diferentes cargos el método de solucionarlos a su libre albedrío?

Las decisiones estratégicas son responsabilidad de la alta administración y esto encierra también el establecimiento de estrategias y tácticas, ahora que éstas sean realizadas con equipos que se complementen con las personas implicadas en el proceso es otra cosa y esto es muy recomendable ya que los involucrados tienen un know how que en ocasiones la alta dirección desconoce.

5) ¿En base a que se pueden fijar los objetivos institucionales y como deben ser planteados?

Deben ser planteados en función de las expectativas de la empresa, conociendo claramente el horizonte de la visión y apoyada en el conocimiento interno y externo de la organización, deben ser planteados de manera clara, siendo retadores pero realistas, medibles y cuantificables para poder ir midiendo el cumplimiento de los mismos en el tiempo.

Análisis de entrevista a experto Planeación estratégica:

El objetivo de la aplicación de esta entrevista es para que sirva de guía durante el diseño de la propuesta, para entender y conocer los pasos para la aplicación de una plan estratégico efectivo además de ayudarnos a comprender los puntos más importantes del diseño y como abordarlos.

CAPITULO III PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

Este trabajo pretende la creación de un plan estratégico institucional a cinco años que permita la mejora y el desarrollo de la compañía a través de la recolección de datos que permitan crear un cuadro FODA y su procesamiento para obtener las acciones claves para convertir las debilidades en fortalezas, explotar los puntos fuertes de la empresa para diferenciarnos en el mercado, aprovechar las oportunidades que el entorno nos ofrece y mitigar o estar preparado para las posibles amenazas.

El diseño de este plan contiene el establecimiento de Visión, misión y valores que nos permitan crear una mayor identificación y un alineamiento a los objetivos institucionales de parte del personal. Un cuadro FODA y aplicaciones de matrices como MEFE y MEFI que permitan valorar estas variables.

La matriz FOFADODA que determine todas las posibles estrategias para mejorar la situación actual, el cuadro MPEC (matriz cuantitativa de posición estratégica) para escoger las estrategias cuya aplicación represente un cambio mas significativo para la empresa y finalmente una formulación de tácticas que nos permitan cumplir con dichas metas.

3.1.1 Desarrollo de la propuesta

Plan estratégico del tecnicentro Disravf s.a.

Historia

El tecnicentro Disravf S.A. ubicado en el kilómetro 5.5 vía al km 26, recinto los monos de propiedad del Ab. Rafael Villalta Freire inició sus actividades el año 2015 como sociedad anónima, para cubrir la necesidad de un distribuidor intermediario de productos de lubricación a los pequeños emprendimientos del cantón y ofrecer un centro de mantenimientos preventivos y correctivos unificados en una sola instalación. Adjuntando, a los servicios de lubricación el de lavado, alineación, balanceo, pintura, mecánica general entre otros.

Valores

Compromiso: Hacemos nuestras las necesidades de los clientes acompañándolos durante todo el proceso del servicio demostrando gran interés por su bienestar y satisfacción.

Respeto: Tratamos al cliente como nos gustaría ser tratados en su posición, con la mayor amabilidad y disposición a atender sus requerimientos.

Puntualidad: Todo servicio lleva un tiempo asociado de realización el cual nos preciamos por cumplir y mantener al cliente informado durante todo el proceso.

Excelencia: Realizamos servicios con calidad profesional garantizada y poseemos los mejores productos y profesionales del mercado para cumplirlo.

Honestidad: Nuestro personal está conformado por profesionales de total confianza tanto en el desarrollo de sus actividades como en el diagnóstico de los servicios que ofrecemos.

Misión

Somos una organización prestadora de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, además de distribuir productos de lubricación y repuestos vehiculares nacionales e importados de la más alta calidad con los mejores

precios del mercado, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, entregando altos grados de honradez, compromiso y excelencia en nuestra atención, para esto contamos con profesionales de una gran calidad humana y capacitados tanto en la atención al cliente como en el uso de tecnología de punta.

Visión

Ser la empresa líder del cantón, gracias a la calidad y variedad de sus productos. Brindando un servicio de excelencia, eficiente, ameno y con la mayor rapidez de entrega que el cliente pueda encontrar en el mercado, creciendo cada día en base a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, empleados y proveedores, aportando bienestar económico y social a la comunidad

Objetivos

Captar clientes para los nuevos servicios ofertados.

Posicionar los productos y servicios en el mercado.

Incremento en las ventas.

Sustentabilidad y rentabilidad operacional de la sucursal.

Ofrecer servicios de alta calidad.

FODA

Fortalezas

1. Único centro multimarca y multiservicios vehicular del cantón.
2. Alta disposición a la satisfacción del cliente.
3. Precios altamente competitivos.
4. Gran capacidad de almacenamiento de mercaderías.
5. Altos recursos económicos.
6. Profesionales capacitados para la realización de los servicios.
7. Instalaciones espaciales y en buen estado.

Debilidades

1. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados.
2. Deficiente proceso de captación de clientes y marketing institucional.
3. Débil cultura organizacional.
4. Personal poco motivado, sin identificación por la empresa.
5. Carencia de un sistema de control de inventarios eficiente.

Oportunidades

1. Acceso a crédito comercial.
2. Convenios con proveedores.
3. Bajos costos debido a economías de escala.
4. Adjudicación de múltiples contratos de compras publicas
5. Florecimiento de los emprendimientos de lubricación en el sector que se convierten en clientes directos de nuestros productos.

Amenazas

1. Poder de negociación de los proveedores.
2. Competidores con marcas posicionadas.
3. Mercado altamente competitivo.
4. Inestabilidad política y gran cantidad de barreras impositivas.
5. Tipo de negocio altamente vulnerable a etapas de recesión económica.

Estrategias FO-FA-DO-DA

Estrategias FO

1. Crear de oferta de precios por mantenimientos preventivos completos. (F1, O3).
2. Crear de un proceso estandarizado de servicio a contratos estatales. (F6, O4).
3. Ofrecer créditos comerciales y facilidades de pago a MiPymes. (F3, O5).

Estrategias FA

1. Socializar por medio de la creación un slogan institucional el concepto de todo en un solo lugar. (F1, A3).
2. Crear servicios complementarios y adicionarlos a los principales para competir por diferenciación. (F3, A2).
3. Crear convenios con cooperativas de transporte público y de taxis del sector.

Estrategias DO

1. Realizar controles periódicos de inventario completo. (D7, O2)
2. Mejorar la cultura, la organización y el liderazgo de Disravf S.A.(D1,D3,O1, O4)
3. Crear nuevo puesto de financiero encargado de mejorar el flujo de efectivo y la provisión de cuentas. (D6, O3, O4)

Estrategias DA

1. Crear un programa de capacitación continua al personal en atención al cliente(D3,A3)
2. Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la aplicación de charlas de proyección de metas con el personal. (D3,A4).

Líneas estratégicas y sus tácticas

Del grupo total de estrategias obtenidas en el cuadro de análisis FOFADODA se seleccionan mediante la aplicación de una matriz MPEC las 3 que pueden generar una mayor influencia en su aplicación.

Estrategia 1: Realizar controles periódicos de inventario completo, para determinar el porcentaje de deterioro del inventario, asegurar el manejo correcto de la mercadería y reducir el porcentaje de pérdida.

Tácticas:

1. Reorganizar el inventario por marca y tipo de producto para facilitar el manejo de mercadería y acceso a la misma para reducir tiempos de atención.
2. Marcar perchas por sección fila y producto y creación de plano de ubicación de mercaderías lo que facilitará el manejo de mercadería y acceso a la misma para reducir tiempos de atención.
3. Realizar auditoria de control interno del rubro inventario de forma trimestral para reducir las posibles pérdidas por inventario dañado o perdido.

Estrategia 2: Mejorar la cultura, la organización y el liderazgo de Disravf S.A.

Tácticas:

1. Crear manual de funciones y estructura organizacional para organizar y estandarizar las actividades y procesos institucionales.
2. Fortalecer la imagen institucional mediante el uso de campañas publicitarias para afianzar la posición en el mercado e incrementar las ventas.
3. Realizar estudio de clima organizacional buscando mejorar la relación entre empleados e incrementar su productividad.

Estrategia 3: Crear nuevo puesto de Jefe Financiero encargado de mejorar el flujo de efectivo y la provisión de cuentas.

Tácticas:

1. Diseñar e incluir el nuevo puesto en el manual de funciones y organigrama de estructura organizacional que incluyan el nuevo cargo, sus funciones y competencias.
2. Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un profesional en Finanzas para la obtención de personal calificado y acorde a la cultura organizacional.
3. Fijar metas de cumplimiento de gestión con el jefe financiero que nos permitan mejorar del flujo de efectivo y cumplir las obligaciones de pago mediante el uso de provisiones.

Estrategia 4: Incrementar la adjudicación de contratos de compras públicas mediante la creación del departamento de compras públicas y los cargos necesarios para su funcionamiento.

Tácticas:

1. Crear puestos de encargado y auxiliares del departamento de compras públicas.
2. Contratar un experto en compras públicas como encargado del departamento y contratar y/o rotar personal con experiencia en el área.
3. Capacitar al personal administrativo y del departamento en compras públicas.

3.2 Conclusiones.

Después de la realización de este documento y mediante el análisis de los datos obtenidos podemos concluir que:

- La empresa presenta una necesidad de implementar controles periódicos de inventarios y un proceso adecuado para su manejo que permitan llevar una relación de lo real con lo ingresado en el sistema para reducir las pérdidas por materiales desaparecidos o mal ingresados.
- El actual incremento de personal ha derivado en la falta de cargos de control y el decaimiento de la cultura organizacional, ocasionando problemas de mando y aceptación de la autoridad.
- La diversificación de la operación ha hecho que el dueño y administrador no pueda prever por sí mismo todas las necesidades financieras de la empresa, demostrándose la necesidad de implementar un sistema de aprovisionamiento y un mayor manejo financiero.
- Recientemente debido a los nuevos servicios ofrecidos la empresa ha tenido la oportunidad de participar en múltiples concursos de compras públicas adjudicándose más de alguno de ellos, pero para esto ha sido necesario hacer uso del tiempo de trabajo de la administradora lo cual ha conllevado a un desfase en el cumplimiento de sus labores cotidianas.
- La empresa presenta una enorme oportunidad de crecimiento ofreciendo un servicio poco visto en el cantón debido a sus nuevas instalaciones, esta oportunidad debe ser aprovechada mediante la fijación de una senda institucional que permita tomar las decisiones adecuadas en el momento necesario.

3.3 Recomendaciones

Podemos recomendar para el desarrollo, mejora y rentabilidad futura del centro de mantenimientos Disravf que:

- Mediante la fijación de una meta organizacional se implementen auditorias de control de inventario y se reordenen las bodegas en base a un sistema de inventarios que permita el mayor aprovechamiento de los recursos.
- La implementación de procesos por áreas que permitan un mayor control de las actividades para un mejor manejo contable y administrativo, así como la creación de puestos de supervisión en las áreas de patio y bodega.
- Se recomienda la contratación de un asesor financiero que presente informes del estado de las operaciones por separado y cree aprovisionamientos para los múltiples pagos a través del análisis y mejora del flujo de efectivo de la empresa.
- La creación de un área o departamento de compras públicas con cargos cuya principal obligación sea la participación y adjudicamiento de contratos de compras públicas que permitan mantener el volumen de ventas necesario para hacer rentable el nuevo centro de mantenimientos.
- A partir del recién creado plan estratégico crear todos los documentos que en el se sugieren y que forman parte del esquema administrativo de cualquier empresa, como son, las políticas institucionales, manual de funciones y plan operativo anual que permitan el cumplimiento de la mejor manera posible de las metas aquí fijadas.

BIBLIOGRAFÍA

Trabajos citados

- 50minutos.es. (2016). *El principio de Pareto: Mejore la productividad y el éxito de su negocio con la regla del 80/20*. madrid: Economía y Empresa.
- Alcívar, B., & Macías, A. (2012). *Diseño de una estructura administrativa y operativa para la lubricadora "AMC", en el barrio del periodista año 2012*. Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil.
- Alcover de la Hera, C., Moriano León, J., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: UNED.
- Altair Consultores. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Mexico: Altair.
- Arbós, L. C. (2012). *Gestión de la producción. Modelos Lean Management: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores del desempeño en el sector público*. CEPAL. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Coello, A., & Martín, J. (2015). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas/Strategic Plans in University Libraries in Spain. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 73-85.
- Faria, F. A. (2013). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Fleitman , J. (2014). *Negocios exitosos* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- García-Aracil, A. (2013). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS DE SUS OBJETIVOS/Strategic planning in spanish public universities: An analysis of their objectives. *Aula*, 111-132. .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing* (Doceava ed.). Madrid: Pearson.
- Machado Rivera, M. (2013). De la contabilidad de costos a los tableros de control. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 131-158.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.

- Pezantez, H., & Barragan, T. (2013). *Estudio para la formulación de un plan de mejoramiento estratégico y administrativo en la empresa "plastinovedades" del cantón naranjito*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro.
- Rizzo, S. (2013). *Diagnóstico de la actual gestión en la lubricadora hurtado ubicada en la ciudad de Milagro y su incidencia en la rentabilidad*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2012). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SciELO*, v.20 n.4.
- Suárez, E. G. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *SciELO*, vol.22 no.2.

Apéndice

APÉNDICE A

RESULTADOS ANTI PLAGIO URKUND

Resultado: 4%

URKUND

Documento: Informe Final L. 1654 (020174151)
Presentado: 2018-12-06 18:14:03:08
Red: info@arkund.com
Mensaje: Caso de estudio Álvaro López [Mostrar el resultado completo](#)

4% de este aprox. 25 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
<input type="checkbox"/>	PROYECTO PUNTO informe final.docx
<input type="checkbox"/>	PROYECTO ANISTIA.docx
<input type="checkbox"/>	Informe de ley marco L. 1654
<input type="checkbox"/>	https://www.constitucion.com/temas/temas/pedagogicos/
<input type="checkbox"/>	Fuentes alternativas
<input type="checkbox"/>	La fuente no se usa

M.A.E. Eduardo Espinoza Solís.

APÉNDICE B

Entrevista dirigida a Representante Legal Disravf S.A.

Para la creación de la Matriz FODA.

Entrevistado: Ab Rafael Villalta Freire Representante Legal y socio fundador Disravf S.A.

1) ¿EN QUE CONSIDERA QUE SU EMPRESA DESTACA SOBRE SUS COMPETIDORES EN EL MERCADO, QUE HACEN MEJOR?

2) ¿SI PUDIERA MEJORAR VARIOS ASPECTOS DE SU ORGANIZACIÓN EN QUE SE CENTRARÍA, QUE CONSIDERARÍA MÁS IMPORTANTE?:

3) ¿QUÉ ELEMENTOS PRESENTES EN EL MERCADO CONSIDERA QUE PODRÍA APROVECHAR A FUTURO O LO PODRÍAN BENEFICIAR?

4) ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS EXTERNOS QUE DEBEN AFRONTAR COMO ORGANIZACIÓN?

APÉNDICE C

Entrevista dirigida a experto en planeación estratégica

Entrevistado: MAE. Eduardo Espinoza Solís Jefe de Agencia Banco Machala Sucursal Milagro.

1) ¿SEGÚN SU CRITERIO CUAL ES LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON METAS INSTITUCIONALES?

2) ¿QUE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS USARIA PARA EL DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO AL MEDIANO PLAZO?:

3) ¿CREE QUE HACE ALGUNA DIFERENCIA EL CONOCIMIENTO DE LA VISION EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO? ¿Por Qué?

SI

NO

4) ¿CONSIDERA NECESARIO EL PLANTEAMIENTO DE TÁCTICAS PARA LA SOLUCIÓN DE LAS DEBILIDADES INSTITUCIONALES? O ¿BASTA CON CONOCERLAS Y DEJAR A LOS DIFERENTES CARGOS EL MÉTODO DE SOLUCIONARLOS A SU LIBRE ALBEDRIO?

5) ¿EN BASE A QUE SE PUEDEN FIJAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y COMO DEBEN SER PLANTEADOS?

APÉNDICE D



AUTORIZACIÓN

Milagro, Noviembre del 2016

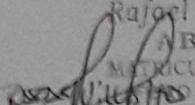
Por medio de la presente, el tecnicentro Disravf S.A. autoriza al Sr. **Moisés Leonardo López Urrutia** con cedula de identidad **0917921520**, Egresado de la Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, de la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, a recolectar información para el desarrollo de su caso de estudio de grado: **"DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "TECNICENTRO DISRAVF S. A." DEL CANTON MILAGRO"** y pueda realizarlo en las instalaciones de la Sociedad Anónima.

Rafael Villalta Freire

ABOGADO

MATRÍCULA # 09-2013-752

COLEGIO DE ABOGADOS


Ab. Rafael Villalta Freire

Representante Legal Disravf S.A.

APÉNDICE E

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Único centro multiservicios vehicular todo en uno del cantón.	1. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados.
2. Alta disposición a la satisfacción del cliente.	2. Deficiente proceso de captación de clientes y marketing institucional.
3. Precios altamente competitivos.	3. Débil cultura organizacional.
4. Altos recursos económicos.	4. Personal poco motivado, sin identificación por la empresa.
5. Profesionales capacitados para la realización de los servicios.	5. Carencia de un sistema de control de inventarios eficiente.
6. Instalaciones espaciosas y en buen estado.	6. Nulo control del flujo de efectivo
	7. Inexistencia de un proceso de control de inventario efectivo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Gran capacidad de crédito.	1. Poder de negociación de los proveedores.
4. Gran capacidad de almacenamiento de mercaderías.	2. Competidores con marcas posicionadas.
3. Bajos costos debido a economías de escala.	3. Mercado altamente competitivo.
4. Capacidad de adjudicación de múltiples contratos de compras publicas.	4. Inestabilidad política y gran cantidad de barreras impositivas.
5. Florecimiento de los emprendimientos de lubricadoras en el sector, que se convierten en clientes directos de nuestros productos.	5. Tipo de negocio altamente vulnerable a etapas de recesión económica.

APÉNDICE F

MATRIZ FOFADODA

FO	FA
Crear de oferta de precios por mantenimientos preventivos completos. (F1, O3)	Socializar por medio de la creación un slogan institucional el concepto de todo en un solo lugar. (F1,A3)
Crear de un proceso estandarizado de servicio a contratos estatales.(F4, O4)	Crear servicios complementarios y adicionarlos a los principales para competir por diferenciación.(F3,A2)
Ofrecer créditos comerciales y facilidades de pago a MiPymes. (F3,O5)	Crear convenios con cooperativas de transporte público y de taxis del sector.(F2, A5)
DO	DA
Crear nuevo puesto de financiero encargado de mejorar el flujo de efectivo y la provisión de cuentas. (D6, O3, O4)	Crear un programa de capacitación continua al personal en atención al cliente(D3,A3)
Mejorar la cultura, la organización y el liderazgo de Disravf S.A.(D1,D3,O1, O4)	Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la aplicación de charlas de proyección de metas con el personal. (D3,A4)
Realizar controles periódicos de inventario completo. (D5, O2)	

APÉNDICE G MATRIZ MPEC

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		Crear de oferta de precios por mantenimientos preventivos completos. (F1, O3)		Crear de un proceso estandarizado de servicio a contratos estatales.(F4, O4)		Ofrecer créditos comerciales y facilidades de pago a MiPymes. (F3,O5)		
		PESO	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES								
1. Gran capacidad de crédito.	6%	2	0,125	4	0,25	1	0,0625	
4. Gran capacidad de almacenamiento de mercaderías.	6%	3	0,1875	1	0,0625	2	0,125	
3. Bajos costos debido a economías de escala.	13%	4	0,5	2	0,25	2	0,25	
4. Capacidad de adjudicación de múltiples contratos de compras públicas.	19%	1	0,1875	4	0,75	3	0,5625	
5. Florecimiento de los emprendimientos de lubricadoras en el sector, que se convierten en clientes directos de nuestros productos.	6%	4	0,25	1	0,0625	3	0,1875	
AMENAZAS								
1. Poder de negociación de los proveedores.	5%	4	0,2	2	0,1	2	0,1	
2. Competidores con marcas posicionadas.	9%	1	0,09	1	0,09	3	0,27	
3. Mercado altamente competitivo.	18%	4	0,72	2	0,36	4	0,72	
4. Inestabilidad política y gran cantidad de barreras impositivas.	9%	3	0,27	2	0,18	1	0,09	
5. Tipo de negocio altamente vulnerable a etapas de recesión económica.	9%	3	0,27	2	0,18	1	0,09	
FORTALEZAS								
1. Único centro multiservicios vehicular todo en uno del cantón.	15%	4	0,6	2	0,3	2	0,3	
2. Alta disposición a la satisfacción del cliente.	8%	3	0,225	1	0,075	1	0,075	
3. Precios altamente competitivos.	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	
4. Altos recursos económicos.	8%	3	0,225	2	0,15	4	0,3	
5. Profesionales capacitados para la realización de los servicios.	5%	1	0,05	4	0,2	1	0,05	
6. Instalaciones espaciosas y en buen estado.	9%	1	0,09	3	0,27	3	0,27	
DEBILIDADES								
1. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados.	8%	1	0,08	1	0,08	1	0,08	
2. Deficiente proceso de captación de clientes y marketing institucional.	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05	
3. Débil cultura organizacional.	12%	2	0,24	1	0,12	4	0,48	
4. Personal poco motivado, sin identificación por la empresa.	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04	
5. Carencia de un sistema de control de inventarios eficiente.	8%	1	0,08	2	0,16	1	0,08	
6. Nulo control del flujo de efectivo	4%	2	0,08	2	0,08	4	0,16	
		2	55	5,25	45	4,3	48	4,7925

CONT. MPEC

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Socializar por medio de la creación un slogan institucional el concepto de todo en un solo lugar. (F1,A3)		Crear servicios complementarios y adicionarlos a los principales para competir por diferenciación.(F3,A2)		Crear convenios con cooperativas de transporte público y de taxis del sector.(F2, A5)	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES							
1	6%	3	0,1875	1	0,0625	4	0,25
2	6%	2	0,125	1	0,0625	4	0,25
3	13%	3	0,375	2	0,25	3	0,75
4	19%	4	0,75	3	0,5625	4	2,25
5	6%	3	0,1875	1	0,0625	4	0,25
AMENAZAS							
1	5%	1	0,05	1	0,05	2	0,1
2	9%	3	0,27	1	0,09	2	0,18
3	18%	4	0,72	1	0,18	3	0,54
4	9%	3	0,27	4	0,36	3	1,08
5	9%	1	0,09	3	0,27	2	0,54
FORTALEZAS							
1	15%	2	0,3	4	0,6	1	0,6
2	8%	2	0,15	1	0,075	1	0,075
3	15%	2	0,3	3	0,45	2	0,9
4	8%	2	0,15	4	0,3	3	0,9
5	5%	1	0,05	3	0,15	1	0,15
6	9%	2	0,18	4	0,36	2	0,72
DEBILIDADES							
1	8%	2	0,16	3	0,24	2	0,48
2	5%	1	0,05	1	0,05	3	0,15
3	12%	1	0,12	1	0,12	1	0,12
4	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,48
5	8%	4	0,32	1	0,08	3	0,24
6	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,48
	2	54	5,125	51	4,695	56	11,485

CONT. MPEC

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Crear nuevo puesto de financiero encargado de mejorar el flujo de efectivo y la provisión de cuentas. (D6, O3, O4)		Especificar las responsabilidades individuales de los operarios(D1,D3,O1, O4)		Realizar controles periódicos de inventario completo. (D7, O2)	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES							
1	6%	4	0,25	1	0,0625	2	0,125
2	6%	3	0,1875	1	0,0625	4	0,25
3	13%	2	0,25	1	0,125	3	0,375
4	19%	3	0,5625	4	0,75	3	0,5625
5	6%	2	0,125	3	0,1875	4	0,25
AMENAZAS							
1	5%	4	0,2	3	0,15	4	0,2
2	9%	1	0,09	3	0,27	3	0,27
3	18%	4	0,72	4	0,72	4	0,72
4	9%	3	0,27	4	0,36	4	0,36
5	9%	4	0,36	4	0,36	3	0,27
FORTALEZAS							
1	15%	2	0,3	4	0,6	2	0,3
2	8%	2	0,15	4	0,3	3	0,225
3	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4	8%	3	0,225	3	0,225	3	0,225
5	5%	2	0,1	4	0,2	1	0,05
6	9%	2	0,18	3	0,27	3	0,27
DEBILIDADES							
1	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
2	5%	2	0,1	3	0,15	1	0,05
3	12%	3	0,36	4	0,48	3	0,36
4	4%	3	0,12	4	0,16	4	0,16
5	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32
6	4%	4	0,16	2	0,08	1	0,04
	2	62	5,64	69	6,5225	65	6,0725

CONT. MPEC

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Crear un programa de capacitación continua al personal en atención al cliente(D3,A3)		Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la aplicación de charlas de proyección de metas con el personal. (D3,A4)	
		CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES					
1	6%	1	0,0625	4	0,25
2	6%	1	0,0625	4	0,25
3	13%	2	0,25	3	0,375
4	19%	3	0,5625	4	0,75
5	6%	1	0,0625	4	0,25
AMENAZAS					
1	5%	1	0,05	2	0,1
2	9%	1	0,09	2	0,18
3	18%	1	0,18	3	0,54
4	9%	4	0,36	3	0,27
5	9%	3	0,27	2	0,18
FORTALEZAS					
1	15%	4	0,6	1	0,15
2	8%	4	0,3	1	0,075
3	15%	3	0,45	2	0,3
4	8%	4	0,3	3	0,225
5	5%	3	0,15	1	0,05
6	9%	4	0,36	2	0,18
DEBILIDADES					
1	8%	3	0,24	2	0,16
2	5%	1	0,05	3	0,15
3	12%	1	0,12	1	0,12
4	4%	4	0,16	3	0,12
5	8%	1	0,08	3	0,24
6	4%	1	0,04	1	0,04
	2	51	4,8	54	4,955

APÉNDICE H

MEFE

FACTORES CRITICA PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	T. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Gran capacidad de crédito.	0,0625	4	0,25
4. Gran capacidad de almacenamiento de mercaderías.	0,0625	4	0,25
3. Bajos costos debido a economías de escala.	0,125	4	0,5
4. Capacidad de adjudicación de múltiples contratos de compras públicas.	0,1875	4	0,75
5. Florecimiento de los emprendimientos de lubricadoras en el sector, que se convierten en clientes directos de nuestros productos.	0,0625	3	0,1875
AMENAZAS			
1. Poder de negociación de los proveedores.	0,05	2	0,1
2. Competidores con marcas posicionadas.	0,09	2	0,18
3. Mercado altamente competitivo.	0,18	1	0,18
4. Inestabilidad política y gran cantidad de barreras impositivas.	0,09	1	0,09
5. Tipo de negocio altamente vulnerable a etapas de recesión económica.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,6675

APÉNDICE I
MEFI

FACTORES CRITICA PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	T. PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Único centro multiservicios vehicular todo en uno del cantón.	0,15	4	0,6
2. Alta disposición a la satisfacción del cliente.	0,075	3	0,225
3. Precios altamente competitivos.	0,15	4	0,6
4. Altos recursos económicos.	0,075	4	0,3
5. Profesionales capacitados para la realización de los servicios.	0,05	3	0,15
6. Instalaciones espaciosas y en buen estado.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
1. Desconocimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados.	0,08	1	0,08
2. Deficiente proceso de captación de clientes y marketing institucional.	0,05	2	0,1
3. Débil cultura organizacional.	0,12	1	0,12
4. Personal poco motivado, sin identificación por la empresa.	0,04	2	0,08
5. Carencia de un sistema de control de inventarios eficiente.	0,08	2	0,16
6. Nulo control del flujo de efectivo	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,815

APÉNDICE J

CUADROS DE FORMULACIÓN DE TÁCTICAS PARA LAS ESTRATEGIAS ESCOGIDAS.

ESTRATEGIA 1: Realizar controles periódicos de inventario completo, para determinar el porcentaje de deterioro del inventario, asegurar el manejo correcto de la mercadería y reducir el porcentaje de pérdida.						
TÁCTICA ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Reorganizar el inventario por marca y tipo de producto.	Facilitar el manejo de mercadería y acceso a la misma para reducir tiempos de atención.	Bodeguero: Víctor Betancourt	21/11/2016	30/11/2016	Bono de actividad de 100 dólares.	Revisión visual de bodega mediante listado de mercaderías y plano de ubicación de producto en bodega.
Marcar perchas por sección fila y producto y creación de plano de ubicación de mercaderías.	Facilitar el manejo de mercadería y acceso a la misma para reducir tiempos de atención.	Administradora: Ing. Catalina Veloz.	30/11/2016	05/12/2016	Presupuesto para señalización de 200 dólares.	Revisión visual de bodega mediante listado de mercaderías y plano de ubicación de producto en bodega.
Realizar auditoria de control interno del rubro inventario rutinario trimestral.	Reducción de pérdidas por inventario dañado o perdido.	Gerencia general: Ing. Ricardo Villalta P. Bodeguero: Víctor Betancourt	10/12/2016	11/12/2016	\$400 Por concepto de horas extra del personal involucrado.	Porcentaje de reducción de gastos por inventario deteriorado <5% malo; >6% < 10% aceptable; >10 bueno

ESTRATEGIA 2: Mejorar la cultura, la organización y el liderazgo de Disravf S.A.

TÁCTICA ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Crear manual de funciones y estructura organizacional.	Organizar y estandarizar las actividades y procesos institucionales	Administradora: Ing. Catalina veloz	14/12/2016	21/05/2017	3000 dólares presupuesto para pago de agencia externa	Entrega y revisión de manual de funciones y mapa de la estructura organizacional.
Fortalecer la imagen institucional mediante el uso de campañas publicitarias	Penetrar y fortalecer la posición en el mercado e incrementar las ventas.	Representante Legal: Ab. Rafael Villalta F.	23/01/2017	28/12/2019	12000 para pago de campañas publicitarias anuales durante 3 años.	Cuestionario de porcentaje de conocimiento de su función <70% malo; >71%<89% acceptable; >90% bueno
Realizar estudio de clima organizacional	Mejorar la relación entre empleados e incrementar su productividad.	Administradora: Ing. Catalina veloz	15/06/2017	28/02/2018	3000 dólares pago agencia externa.	Desarrollo de actividades programadas en la aplicación del estudio y recepción de informe de situación actual y puntos críticos de atención.

ESTRATEGIA 3: Crear nuevo puesto de Jefe Financiero encargado de mejorar el flujo de efectivo y la provisión de cuentas.

TÁCTICA ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Diseñar e incluir el nuevo puesto en el manual de funciones y la estructura organizacional.	Incluir el nuevo cargo y conocer sus funciones y competencias	Administradora: Ing. Catalina veloz	05/12/2016	24/12/2016	40 dólares por concepto de horas extra.	Entrega y revisión de manual de funciones y mapa de la estructura organizacional actualizado.
Realizar el proceso de reclutamiento selección y contratación de un profesional en Finanzas.	Obtención de personal calificado y acorde a la cultura organizacional.	Representante Legal: Ab. Rafael Villalta F.	02/01/2017	16/01/2017	120 dólares para la publicación en medios escritos del llamado a contratación.	Incorporación del nuevo profesional financiero.
Fijar metas de cumplimiento de gestión con el jefe financiero.	Mejora del flujo de efectivo cumplimiento de las obligaciones de pago mediante provisiones.	Administradora: Ing. Catalina veloz	30/01/2017	25/12/2017	11000 dólares por concepto de pago anual de salario por servicios profesionales.	Porcentaje de cumplimiento de metas <70% malo; >71%<89% aceptable; >90% bueno

ESTRATEGIA 4: Incrementar la adjudicación de contratos de compras públicas mediante la creación del departamento de compras públicas y los cargos necesarios para su funcionamiento.

TÁCTICA ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	RESPONSABLE	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
Crear puestos de encargado y auxiliares del departamento de compras públicas.	Para incrementar la rentabilidad de la operación.	Administradora: Ing. Catalina veloz.	21/11/2016	30/11/2016	Bono de actividad de 100 dólares.	. Porcentaje de incremento en las ventas por concepto de compras públicas <30% malo; >31%<50% aceptable; >50% bueno
Contratar un experto en compras públicas como encargado del departamento y contratar y/o rotar personal con experiencia en el área.	Para incrementar la rentabilidad de la operación.	Representante Legal: Ab. Rafael Villalta F.	30/11/2016	05/12/2016	Presupuesto para señalización de 200 dólares.	. Porcentaje de incremento en las ventas por concepto de compras públicas <30% malo; >31%<50% aceptable; >50% bueno
Capacitar al personal administrativo y del departamento en compras públicas.	Para incrementar la rentabilidad de la operación.	Gerencia general: Ing. Ricardo Villalta P.	10/12/2016	11/12/2020	\$750 por año por concepto de cursos de capacitación.	Porcentaje de incremento en las ventas por concepto de compras públicas <30% malo; >31%<50% aceptable; >50% bueno

APÉNDICE K

MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

