

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA PLANTA DE REVISIONES
TÉCNICAS REVICAR DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2019**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

BR. JOSELYN XIOMARA MORALES MARTINEZ

BR. ZANY ACEVEDO REYES

ASESOR:

DR. JOSE ALFREDO CASTAÑEDA NASSI

TRUJILLO - PERÚ

2019

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Según el cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO QUE PERMITA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA PLANTA DE REVISIONES TECNICAS REVICAR DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2019”**, luego de haber culminado nuestros pasos en esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua realizada con esfuerzo y dedicación donde el objetivo principal ha sido elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa, en el ámbito de sus operaciones de la ciudad de Trujillo.

A ustedes señores miembros del jurado, nuestro especial reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor el presente trabajo.

Los Autores

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a mi madre Flor que ha sido y es mi pilar fundamental en mi formación como profesional por brindarme la confianza y consejos para poder lograrlo.

A mi padre Alberto y hermanas Lorena, Kathy y Alondra a quienes amo infinitamente.

Y a Dios que me permite seguir avanzando y logrando mis objetivos.

Xiomara

DEDICATORIA

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A ti Madre.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A ti Padre.

A quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mis Hermanos

Por qué siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad

¡Gracias!

Zany

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, por haberme dado la fortaleza para disfrutar y culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto y gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es si la disfrutas como quieres.

Y a todas las personas que se involucraron y fueron parte de nuestra tesis como el Dr. José Alfredo Castañeda Nassi, asesor y principal motivador.

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES:

Por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por tanto, esfuerzo, para que yo alcanzara este triunfo.

A MIS MAESTROS.

Gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional.

RESUMEN

La presente propuesta tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que permita mejorar la gestión de la planta de revisiones técnicas de la empresa REVICAR en sus operaciones de la ciudad de Trujillo.

Se ha realizado un estudio aplicado con nivel de investigación descriptiva, donde participaron 14 colaboradores de la empresa; para la recolección de datos utilizó las técnicas de la entrevista, la observación y la encuesta; cuyos instrumentos han sido la guía de entrevista, guía de observación y cuestionario, el diseño de contrastación utilizado es el descriptivo, transversal de una sola casilla.

Los resultados muestran que la empresa Revicar opera en un entorno competitivo, donde existen factores, que se constituyen en oportunidades y amenazas, así mismo a nivel interno carece de instrumentos de gestión que orienten sus operaciones y guíen la formulación, establecimiento de objetivos y sus planes de acción, por lo que la elaboración de un plan estratégico permitirá optimizar la gestión de la planta de revisiones técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo por cuanto la empresa contará con un direccionamiento estratégico que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos, así mismo el plan estratégico tiene un nivel muy alto de aceptación en los colaboradores de la empresa.

Palabras claves: *Gestión, planificación estratégica*

ABSTRACT

The purpose of this proposal is to develop a strategic plan to improve the management of the REVICAR technical review plant in its operations in the city of Trujillo.

An applied study has been carried out with a descriptive research level, where 14 employees of the company participated; for data collection he used the techniques of the interview, the observation and the survey; whose instruments have been the interview guide, observation guide and questionnaire, the contrast design used is the descriptive, cross-sectional of a single box.

The results show that the Revicar company operates in a competitive environment, where there are factors, which constitute opportunities and threats, as well as internally it lacks management instruments that guide its operations and guide the formulation, establishment of objectives and its plans of action, so the development of a strategic plan will allow optimizing the management of the Revicar technical review plant in the city of Trujillo, since the company will have a strategic direction that will lead to the fulfillment of its goals and objectives, as well The strategic plan has a very high level of acceptance in the company's employees.

Keywords: Management, strategic planning

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del problema:.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Teórica	3
1.3.2. Metodológica	3
1.3.3. Práctica.....	3
1.3.4. Social	4
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
2. MARCO DE REFERENCIA	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Internacionales	5
2.1.2. Nacionales.....	5
2.1.3. Locales	8
2.2. Marco Teórico	9
2.2.1. Planeación estratégica.....	9
2.2.2. Modelo Planeación Estratégica.....	9
2.2.3. Perfil de capacidad Interna (PCI).....	11
2.2.4. Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).	12
2.2.5. Matriz DOFA.....	12
2.2.6. Declaración de Misión y Visión.	13
2.2.7. Declaración de los objetivos	14
2.2.8. Estrategias.....	15
2.3. Marco Conceptual.....	17

2.4. Hipótesis:.....	20
2.5. Variables:.....	20
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	22
3.2. Población	22
3.2.1. Marco Muestral.....	22
3.2.2. Unidad de Análisis.....	22
3.2.3. Muestra	22
3.3. Método de investigación.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	23
3.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	23
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Diseño de investigación.....	25
3.6. Procesamiento y análisis de datos	26
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
4.1. Análisis e interpretación de resultados	27
4.2. Discusión de resultados	34
5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA REVICAR ..	37
5.1. Introducción.....	37
5.2. Diagnostico.....	39
5.3. Prioridades Estratégicas.....	51
5.3.1. Perspectiva Financiera	51
5.3.2. Perspectiva Clientes	51
5.3.3. Perspectiva Procesos Internos.....	52
5.4. Objetivos indicadores y metas.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5. Planes de acción.....	55
5.6. Actividades de evaluación y control.....	59
5.6.1. Seguimiento del plan estratégico	59
5.6.2. Control del plan estratégico	60
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa (Visión, misión, valores).....	27
Figura 2: Conocimiento objetivos y principios corporativos	28
Figura 3: Conocimiento de las políticas de la empresa	28
Figura 4: Conocimiento de las estrategias y planes de acción que está implementando la empresa	29
<i>Figura 5: Conocimiento del sistema de evaluación y control de la empresa</i>	<i>29</i>
Figura 6: Nivel de planificación estratégica en la empresa (utilización del proceso de PE).....	30
Figura 7: Nivel de organización en la empresa	30
Figura 8: Nivel de estilo de Dirección en la empresa.....	31
Figura 9: Nivel de control en la empresa.....	31
Figura 10: Calificación de la gestión en la empresa.....	32
Figura 11: Nivel de aceptación del plan estratégico en la empresa.....	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Los constantes cambios en el entorno organizacional en el ámbito global han llevado a los estrategas de negocios a focalizar algunos de sus estudios en la planificación de estrategias a fin de analizar la interacción de la organización con su entorno y la definición de cursos de acción que garanticen el éxito organizacional. Es así que el pensamiento estratégico como perspectiva integradora de la organización y su entorno, que combina diferentes métodos en los procesos de formulación, implantación, ejecución y control de la administración estratégica, visualizando cómo será la organización en el futuro, es hoy en día objeto de aplicación y estudio en muchas empresas de los diferentes sectores.

Las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según sea la amplitud y/o magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, pues esto implicaría que cantidad de planes y actividades debe planificar y posteriormente ejecutar cada una de las áreas operativas, teniendo en cuenta todos los niveles de jerarquía existente en una organización, es decir, tanto los órganos operativos de alto nivel, como los de bajo nivel.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. De manera que el control y la evaluación posterior de los resultados no es posible realizarla sin un proceso previo de planificación. Asimismo, la planificación es un proceso amplio que cubre aspectos de carácter macro de mediano y largo plazo, que tiene que ver con la identificación de temas estratégicos, cursos de acción que fijen las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias, en el sector privado, el mercado le señala a éste como lo está haciendo a través de las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, a través de estos indicadores se conoce cuando es necesario realizar un ajuste en dichas estrategias.

Es así que la empresa REVICAR, empresa que cuenta con una planta autorizada que funciona como un Centro de Inspección Técnica Vehicular (CITV), es una empresa dedicada a brindar certificación automotriz, pero para que esta empresa lleve a cabo su función se rige bajo un conjunto de normas, obligaciones y delimitaciones, establecidas en el Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, el cual se encuentra establecido en el Decreto Supremo N° 025-2008-MTC, dicha ley nombra al por menor los recursos necesarios para el funcionamiento correcto de este tipo de empresa.

La gestión en una empresa es uno de los factores más importantes ya que de ella dependerá el éxito que tenga dicha empresa, la gestión es un proceso que consiste básicamente en planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos de la empresa para que logre sus objetivos en los mercados o entornos donde esta opera, en esa línea considerando lo anterior y la necesidad de la empresa REVICAR de contar con una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la empresa para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, el plan estratégico, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Teniendo en cuenta que la empresa REVICAR opera en un entorno competitivo, donde además existen diversas adversidades o factores, los cuales tal vez ayuden o perjudiquen el funcionamiento correcto de la empresa, además de la carencia de instrumentos de gestión que orienten sus operaciones consideramos que la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos de manera correcta, es que emprendemos el presente estudio con el propósito de elaborar el direccionamiento estratégico que permita mejorar la gestión de las operaciones de la empresa en su planta ubicada en la ciudad de Trujillo.

1.2. Formulación del problema:

¿La elaboración de un plan estratégico optimizará la gestión de la planta de revisiones técnicas REVICAR de la ciudad de Trujillo en el año 2019?

1.3. Justificación

1.3.1. Teórica

Desde el punto de vista teórico, esta investigación proporcionará información a estudiantes, administradores y propietarios de este tipo de establecimientos acerca de la planeación estratégica, sus ventajas, beneficios, procedimientos, entre otros mecanismos que van a tener un impacto positivo en la gestión de la organización.

1.3.2. Metodológica

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, por lo mismo que se realizará un diagnóstico interno y externo y a partir de ello se van a plantear las prioridades estratégicas para la empresa, conjuntamente con su direccionamiento estratégico, su plan de acción y su sistema de seguimiento y evaluación. Finalmente, todo el proceso de investigación estará inmerso dentro del método científico.

1.3.3. Práctica

Debido a factores externos y problemas internos y fallas en la gestión de la planta de revisiones técnicas de la empresa Revicar ocasionados por la falta de un direccionamiento estratégico surge la necesidad de elaborar un plan estratégico que contenga acciones y lineamientos que permitan optimizar la gestión de la planta de la empresa en la ciudad de Trujillo, y mejorar su posicionamiento en el mercado actual, recuperar la clientela perdida y retenerla.

1.3.4. Social

La operación de la planta de revisiones técnicas de la empresa REVICAR es muy importante dentro del contexto y características que tiene el parque automotor de la ciudad de Trujillo, siendo los beneficiarios los usuarios en primera instancia y la comunidad en general.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para optimizar la gestión de la planta de revisiones técnicas REVICAR de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico situacional de un análisis interno y externo de la planta de revisiones técnicas REVICAR
- b) Definir la visión, misión y valores de la planta de revisiones técnicas REVICAR
- c) Establecer objetivos de la empresa de la planta de revisiones técnicas REVICAR
- d) Diseñar las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos trazados de la planta de revisiones técnicas REVICAR
- e) Elaborar un plan operativo-estratégico que incluya presupuesto y cronograma de la planta de revisiones técnicas REVICAR
- f) Desarrollar un método de seguimiento y control de la planta de revisiones técnicas REVICAR

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Weffer (2009) estudia 63 empresas inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia a fin de analizar el proceso de formulación de estrategias en empresas medianas y grandes ubicadas en manufactura, distribución eléctrica y minería. En este estudio se evidenció la inexistencia de sistemas de planificación rigurosa, a excepción de la empresa de generación y distribución eléctrica del estado, ya que el resto se basa en la experiencia de sus dueños y las pautas de empresa internacionales.

Ramos (2009). Este investigador estudió un grupo de empresas con sede en el Valle de Aburrá (Colombia), provenientes de diversos sectores económicos y sin distinción de su antigüedad. En este estudio se concluye que, considerando el tiempo de fundación de las empresas, en ellas se hacen perceptibles los cambios generados por procesos tales como la globalización, la competitividad, la innovación de los modelos de negocio, por citar algunos. En las empresas de menos de una década de existencia se aprecia que primero se define la estrategia, mientras que en las empresas de más de 10 años de funcionamiento, con marcado acento en las sociedades de más de 20 años, sucede todo lo contrario, es decir, la estructura condiciona la estrategia.

2.1.2. Nacionales

Abregu (2018) desarrolla un plan de negocios para la implementación de un taller móvil de inspección previa a la entrega (PDI) de vehículos nuevos al concesionario, llegando a las siguientes conclusiones:

La demanda de automóviles nuevos en el Perú, se ha ido incrementando sobre todo en los últimos años, y se proyecta que en los próximos años se mantenga la tendencia del mismo, lo cual a motivado que surja la necesidad de implementar servicios y/o soluciones de calidad y de carácter innovador

para el cuidado de vehículos nuevos desde la nacionalización hasta su entrega al concesionario local.

Es por ello, dada la necesidad de que los operadores logísticos requieran un área con un departamento especializado, moderno, móvil, económico y de valor, se plantea la implementación del servicio PDI automotriz, en cuyo estudio de mercado, se obtuvo que el servicio taller móvil de PDI es de interés de los operadores logísticos, orientado como una alternativa de solución al servicio que actualmente realizan los mismos operadores, porque no es su core de negocio, considerando en su puesta de operaciones la reducción de costos y la integración de los servicios adicionales de planchado, pintura, reparaciones eléctricas e implementación de accesorios (soluciones integrales). La instalación de un taller móvil, es una opción muy recomendable para concesionarios, principalmente, porque no es necesario el traslado de vehículos, lo cual reduce costos y la probabilidad que los vehículos, pueden sufrir daños adicionales.

La estrategia general para la implementación del PDI automotriz es establecer convenios con los operadores logísticos a través de la estrategia de enfoque, para captar mayor número de clientes, mediante la aplicación de investigación de mercado y plan de marketing que permita centralizarnos en el sector de vehículos ligeros. Los principales factores serán el servicio móvil, personalizado y con certificación de calidad para el sector de vehículos ligeros.

Finalmente se recomienda su implementación del presente plan de negocios, considerando la no existencia de un taller PDI móvil en el Perú y la creciente demanda por el incremento de la importación de vehículos nuevos. El negocio deberá comenzar con una preventa con los operadores logísticos antes de su inauguración, a fin de garantizar la operación del negocio con una cartera de clientes que asegure los suficientes ingresos para poder cubrir el flujo operativo.

Sánchez (2018) en su tesis de pregrado sobre *Implementación del sistema de inspecciones técnicas vehiculares y su impacto en la reducción de accidentes y contaminación ambiental del aire en Lima Metropolitana 2009-2016*, en la Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú. Se demuestra que la implementación del sistema de inspección técnica vehicular ha influido de manera positiva en la reducción de accidentes por fallas mecánicas. Sin embargo, no ha contribuido de la misma forma en la disminución del índice de contaminación del aire en Lima Metropolitana. Asimismo, para la investigación se realizó una encuesta a los usuarios del transporte, en la cual los resultados manifiestan la desconfianza del servicio que reciben en los centros de inspección técnica vehicular ya que, asocian temas de corrupción, falta de rigor en la supervisión de las autoridades competentes, falta de coordinación y organización entre los órganos de control, entre otros factores. Finalmente se concluye que la implementación del Sistema de Inspecciones Técnicas Vehiculares no ha sido efectiva en Lima Metropolitana en el periodo de estudio. Pese a ello, se recomienda a las autoridades mejorar los sistemas de control y fiscalización a fin de garantizar la seguridad del transporte y las condiciones ambientales saludables.

Espinoza (2017) en su tesis de pregrado *Calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la planta de revisiones técnicas servicios operativos del sur en la ciudad de Tacna en el año 2016* en la Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Los resultados muestran en base al Coeficiente de Pearson que se encontró que existe una correlación de 0,707 implica que existe una relación directa significativa entre la variable calidad de servicio y satisfacción al cliente con un nivel de significancia del 0.01 en la planta de revisiones técnicas Servicios Operativos del Sur en la ciudad Tacna en el año 2016. Así mismo es evidente que el nivel de la variable independiente calidad del servicio es buena en los indicadores: Elementos tangibles 60%, confiabilidad 49%, capacidad de respuesta 47%, seguridad 49%, empatía 53% ya que obtuvieron un nivel de aceptación de excelente a bueno lo cual repercute directamente en los clientes de manera positiva. El

análisis de los indicadores permite concluir que la calidad del servicio está relacionada con el proceso de la Planta en lo siguiente: equipos de la planta, la infraestructura, instalaciones, con la confianza que brinda el personal y con la rapidez que solucionan los problemas del cliente. El nivel de la variable dependiente satisfacción del cliente con los siguientes indicadores: Servicio 46%, tiempo 46%, absolución de consultas 49%, precio 45%, opinión comparativa con otros competidores 48% obtuvieron los niveles excelente y bueno, lo que indicaría que los clientes están conforme con el servicio dado por la planta de revisiones técnicas. El análisis de los indicadores permite concluir que la satisfacción del cliente está relacionada con el crecimiento de la Planta en los siguientes aspectos: con el servicio brindado por la atención del usuario, ingenieros, técnicos mecánicos, por el tiempo de entrega del certificado y los precios que van de acuerdo al tipo de inspección. Este último repercute directamente en la rentabilidad de la Planta de revisiones técnicas Servicios Operativos de Sur.

2.1.3. Locales

Tejada y Ugaz (2017).en la tesis de pregrado *“Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa "SERVICONFORT E.I.R.L" de la ciudad de Trujillo periodo 2016 - 2018”* en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Se obtuvo como resultado a mejorar la competitividad de la empresa SERVICONFORT E.I.R.L. Se que al implementarse la propuesta la empresa logrará obtener un sistema de gestión integrado con un diseño organizacional adecuado el cual posteriormente ayudará concluye que con la propuesta de un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa SERVICONFORT E.I.R.L período 2016-2018. En la parte operativa cuenta con la mayoría de trabajadores capacitados, los cuales brindan un servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado. Considerando que al implementar la propuesta la empresa SERVICONFORT logrará ordenar y mejorar la gestión administrativa, proyectándose hacia el futuro alineando los objetivos y estrategias que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa.

2.2.Marco Teórico

Se comenzará con algunas de las definiciones más importantes a través de los siguientes años, se muestran a continuación para observar la evolución del concepto.

2.2.1. Planeación estratégica

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, p. 44)

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2013, p. 5)

Según Serna (2010) "la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (pp.17)

Conviene aclarar que los investigadores decidieron tomar dos modelos para realizar la investigación estos corresponden a los autores Humberto Serna (Gerencia Estratégica) y Fred David (Conceptos De Administración Estratégica); primero se mostrara como propone Serna (2010), realizar un análisis situacional de la empresa, luego tomando el modelo de David (2013) se diseñara la Misión, Visión, Políticas y Objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

2.2.2. Modelo Planeación Estratégica.

Para esto la empresa deberá responder a las siguientes preguntas al transcurso de la realización del plan estratégico

- a) ¿Dónde queremos llegar?
- b) ¿Dónde estamos actualmente?
- c) ¿A dónde se quiere llegar?
- d) ¿A dónde se puede ir?

e) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

La planeación estratégica tiene 6 componentes

1. Los estrategas.

Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2. El direccionamiento estratégico.

Se compone de tres partes

a) Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.

b) Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a donde quiere llegar.

c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

Ya definido las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

3. El diagnóstico estratégico.

Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.

4. Opciones estratégicas.

Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

5. Formulación estratégica.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

6. Auditoria estratégica.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

2.2.3. Perfil de capacidad Interna (PCI).

La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

2. La capacidad competitiva (o de mercadeo).

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)

3. La capacidad financiera.

Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

4. La capacidad tecnológica (Producción).

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

5. La capacidad del talento humano.

Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

2.2.4. Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).

La segunda herramienta que propone Serna es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

2.2.5. Matriz DOFA.

Por último, Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y

oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, esta ventaja puede estar presente en su producto, su recurso humano, en el servicio al cliente, etc.

El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158).

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

2.2.6. Declaración de Misión y Visión.

Llegado a este punto los investigadores han decidido seguir el modelo según David F (2013) en el cual propone que la empresa debe preguntarse qué quiere llegar a ser. Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzara por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión

debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego pasamos a preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

2.2.7. Declaración de los objetivos

Prosiguiendo con la estructura que plantea David se propone realizar la declaración de los objetivos, estos deben ser a largo plazo y representaran los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias; estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente los objetivos son planteados en términos como crecimientos de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otras. Si se establece claramente los objetivos la empresa obtendrá dirección, sinergia, ayuda en la evaluación, establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

David realiza una comparación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en esta plantea que los primeros se incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mejor

flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, obtener la certificación ISO 14001, lograr liderazgo tecnológico, lapsos más cortos entre el diseño y el lanzamiento de un producto, entre otros.

Algunas empresas incurren en el error de imponer alguno de los dos objetivos por sobre el otro ocasionando una desviación de este para poder lograr el objetivo que la empresa considera de mayor importancia en el corto plazo. La mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.

2.2.8. Estrategias.

Queda por aclarar que tipos de estrategias existen, como se definen y en que situaciones se pueden aplicar. Hansen y Smith explicaron recientemente que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. Las empresas destinan grandes cantidades de recursos y se enfocan en pocas estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje.

Otro tipo de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica son las planteadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Estrategia de liderazgo en costos.

Una razón para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo.

Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

Estrategias de diferenciación.

Consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.

Estrategia de enfoque.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o

diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Cabe concluir que según David (2013) La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. (p. 6)

2.3. Marco Conceptual

A continuación, se expondrá los conceptos claves que serán utilizados en la presente investigación:

Amenazas:

“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997, p. 31)

Cultura organizacional:

“Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.” (Serna, 1997, p. 105)

Debilidades:

“Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

Diagnostico estratégico:

“Análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

Direccionamiento Estratégico:

“Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 20)

Estrategas:

“Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.” (Serna, 1997, p. 19)

Estrategias:

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997, p. 32)

Fortalezas:

“Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Serna, 1997, p. 31)

Misión:

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna, 1997, p. 31)

Objetivos globales:

“Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

Oportunidades:

“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997, p. 31)

Planeación estratégica:

“es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1997, p. 29)

Planes de acción:

“Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (Serna, 1997, p. 32)

Políticas:

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (David, 2008, p. 13)

Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

Ventaja competitiva:

“Todo lo que una empresa hace especialmente vienen comparación con empresas rivales.” (David, 2008, p.8)

Visión:

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997, p. 31)

2.4. Hipótesis:

La elaboración de un plan estratégico optimizará adecuadamente la gestión de la planta de revisiones técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo por cuanto contara con un direccionamiento estratégico que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos

2.5. Variables:

Operacionalización de variables

PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLES	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN		
¿La elaboración de un plan estratégico optimizara la gestión de la planta de revisiones técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo en el año 2019?	La elaboración de un plan estratégico optimizará la gestión de la planta de revisiones técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo por cuanto contara con un direccionamiento estratégico que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos.	Plan estratégico	Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interese.(Vicuña ,2012)	El plan estratégico se operativiza a través de sus principales componentes como son: Visión, misión, valores Diagnostico Objetivos Estrategias Planes de acción Control y evaluación	Direccionamiento estratégico	Visión Misión Valores	¿Conoces la visión de la empresa? ¿Conoces la visión de la empresa? ¿Cuáles son los valores que se practica en la empresa?	Ordinal Nominal		
					Diagnostico	Interno Externo	Observación y entrevista	Ordinal Nominal		
					Formulación de objetivos estratégicos	Objetivos, estrategias y planes de acción	¿Conoces los objetivos de la empresa? ¿Conoces los planes de la empresa?	Ordinal Nominal		
					Sistema de seguimiento y evaluación	Seguimiento y control	¿Evalúan el logro de los objetivos de la empresa? ¿Cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación de sus actividades?	Ordinal Ordinal		
		Gestión de la planta de revisiones técnicas			Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Suárez, 2016).	El posicionamiento es necesario analizar la diferenciación, los beneficios, los usuarios y el uso el producto o servicio	Planificación	Nivel de planeación	¿Cuentan con un plan estratégico y un plan de acción?	Ordinal Nominal
							Organización	Nivel de organización	¿Conoces el organigrama de la empresa? ¿Tus funciones están claramente establecidas en un MOF? ¿Los procedimientos internos están claramente establecidos en su MP?	Ordinal Nominal
							Dirección	Nivel de dirección	¿Cómo percibes la motivación del personal que labora en la planta de la empresa Revicar? ¿Cómo percibes la comunicación interna de la empresa Revicar? ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la PRT de la empresa Revicar?	Ordinal Nominal
							Control	Nivel de control	¿Evalúan el logro de los objetivos de la empresa? ¿Cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación de sus actividades?	Ordinal Nominal

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es descriptiva. Según Méndez (2009), la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.” Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

3.2. Población

3.2.1. Marco Muestral

Según Martínez (2002) “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.” Para la empresa Revicar., la población que los investigadores estudiarán son los empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, estos son 3 empleados fijos y 11 empleados temporales que dependen de la cantidad de vehículos que utilizan el servicio.

3.2.2. Unidad de Análisis

Colaboradores de la empresa Revicar con contrato vigente al segundo semestre del 2019.

3.2.3. Muestra

Según Martínez (2002) la muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte

de las características de los elementos. El sistema de muestreo que se utilizara será el determinístico y el tipo de muestreo será por conveniencia, es decir, participaron en la investigación los 14 empleados de la empresa.

3.3. Método de investigación

Método Deductivo.

Según Méndez (2009), una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los investigadores utilizaran el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa Revicar

Observación.

Mediante la observación directa se determinaron los problemas existentes en la organización y se consignaron en los instrumentos que se indicaron, para poder analizarlos y tomar decisiones

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Para el siguiente estudio se usaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta:** Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para recolectar información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

- **La Entrevista:** Es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador).

- **Observación:** Mediante esta técnica se determinará las actitudes y conductas del entorno del mercado, de los empleados y clientes.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Para el siguiente estudio se usaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario:** es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.
- **Guía de entrevista:** Este instrumento aplicaremos para obtener información tomando en cuenta a nuestra población objetivo.
- **Guía de observación:** Este instrumento usaremos para estudiar la muestra en sus propias actividades.

Técnica	Instrumento	Propósito del uso
Encuesta	Cuestionario denominado: Cuestionario para elaborar el plan estratégico	Para obtener información de las fuentes primarias sobre la variable planificación estratégica,
Entrevista	Guía de entrevista	Para obtener información de la fuente primaria, de la guía de entrevista al propietario o administrador de la planta.
Observación	Guía de observación	Mediante la guía de observación se puede conocer los siguientes aspectos: Debilidades y fortalezas Oportunidades y amenazas FODA

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Diseño de investigación

Diseño de una sola casilla perteneciente a los diseños descriptivos simples, cuya representación gráfica es como sigue:

M : O

Dónde:

M: Representa la muestra de estudio

O: La información obtenida de la muestra que va permitir elaborar el plan estratégico de la empresa.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron recolectados a través del instrumento de recolección de datos en este caso el cuestionario y se procesaron utilizando el programa Excel y el SPSS versión Statistics 25.0, los resultados se presentan en tablas y figuras a nivel de frecuencia porcentual. Para el análisis de datos hizo uso de la estadística descriptiva.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de resultados

La presente investigación, realizada en la planta de revisiones técnicas REVICAR de la ciudad de Trujillo, donde se aplicó un cuestionario, dirigido a 14 colaboradores. De los resultados obtenidos del cuestionario tenemos

A. Descripción de los resultados de la variable: *Planeamiento Estratégico*

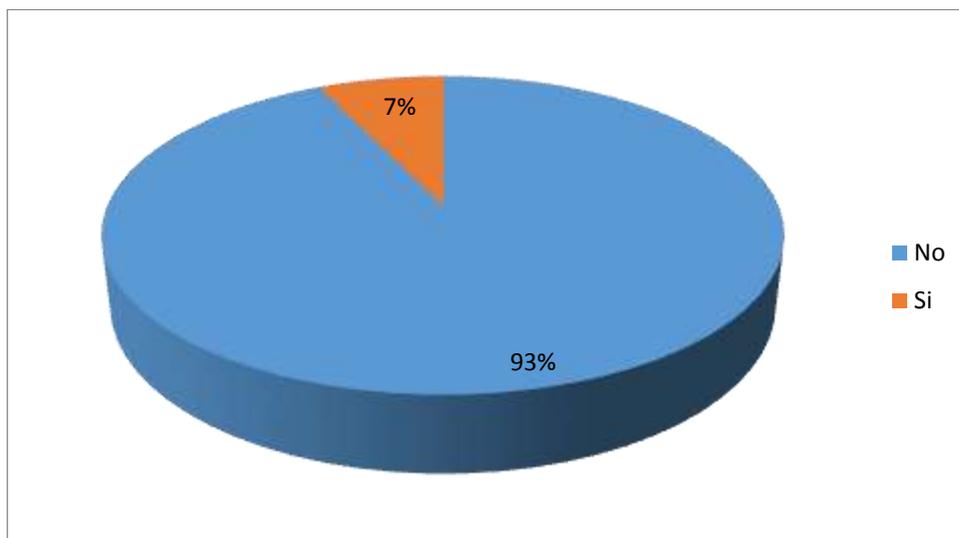


Figura 1: Conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa (Visión, misión, valores)

Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar

Elaboración: Equipo de investigación

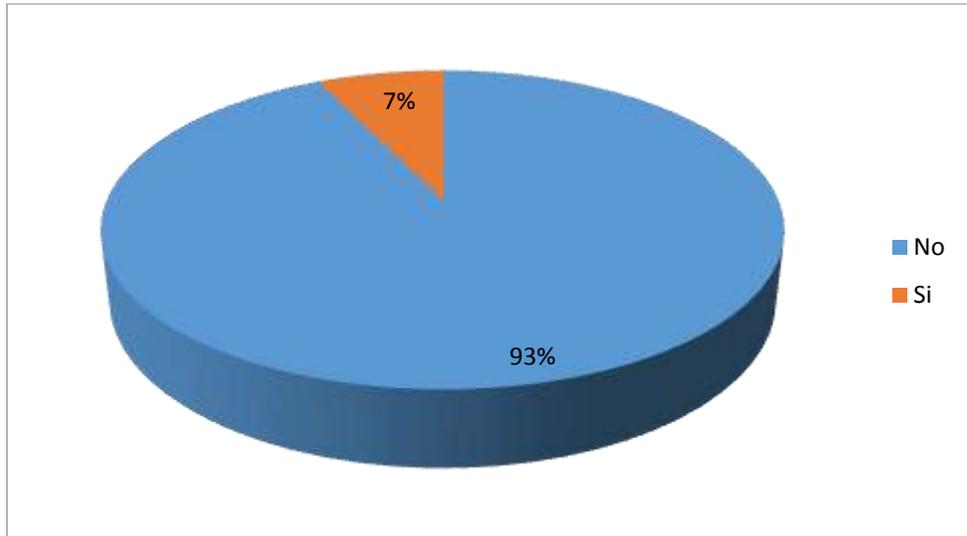


Figura 2: Conocimiento objetivos y principios corporativos
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

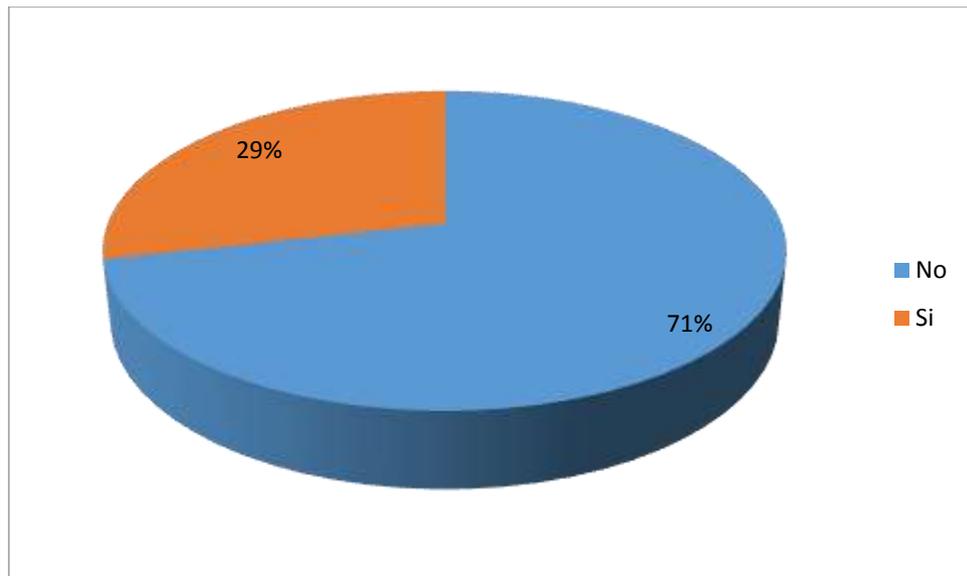


Figura 3: Conocimiento de las políticas de la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

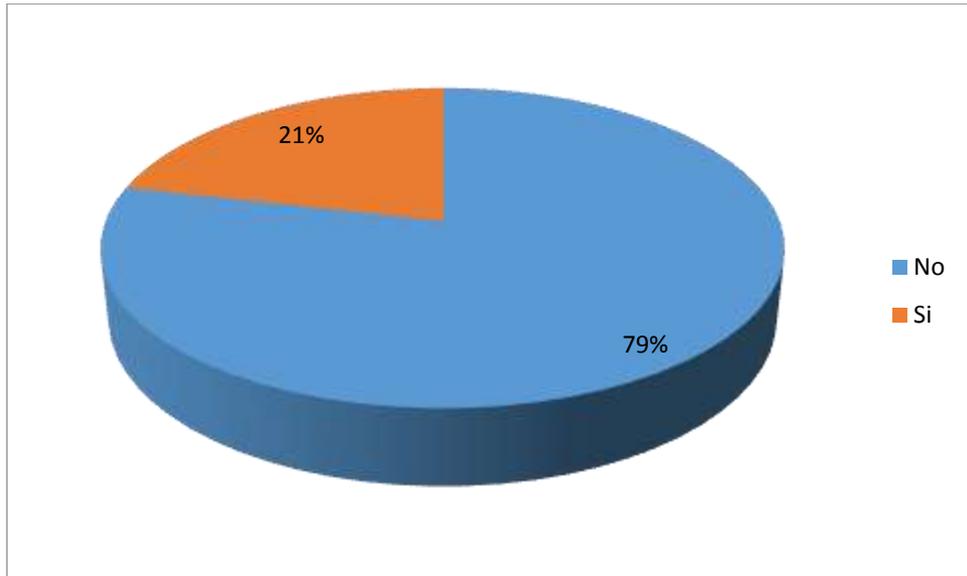


Figura 4: Conocimiento de las estrategias y planes de acción que está implementando la empresa

Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar

Elaboración: Equipo de investigación

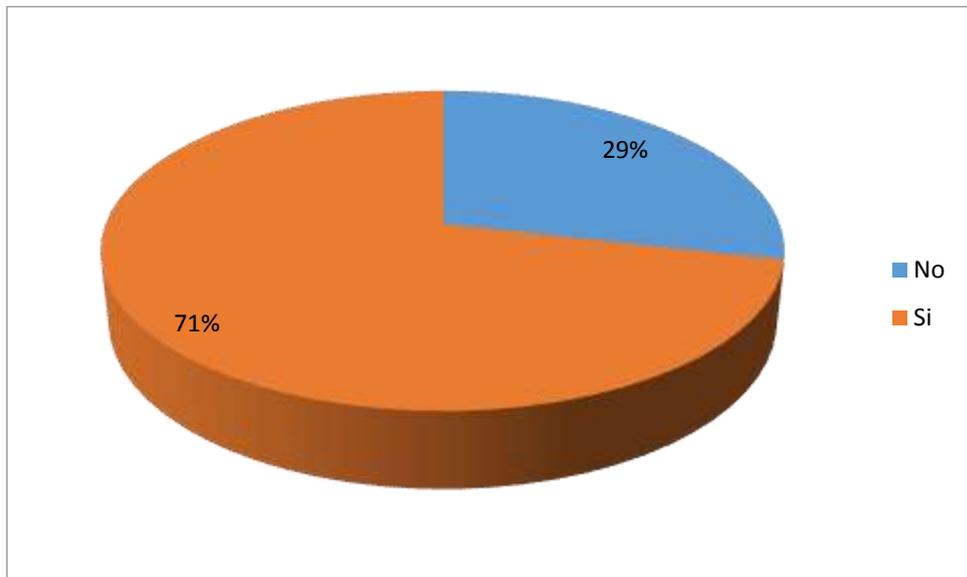


Figura 5: Conocimiento del sistema de evaluación y control de la empresa

Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar

Elaboración: Equipo de investigación

B. Descripción de los resultados de la variable: Gestión de la planta de la empresa Revicar

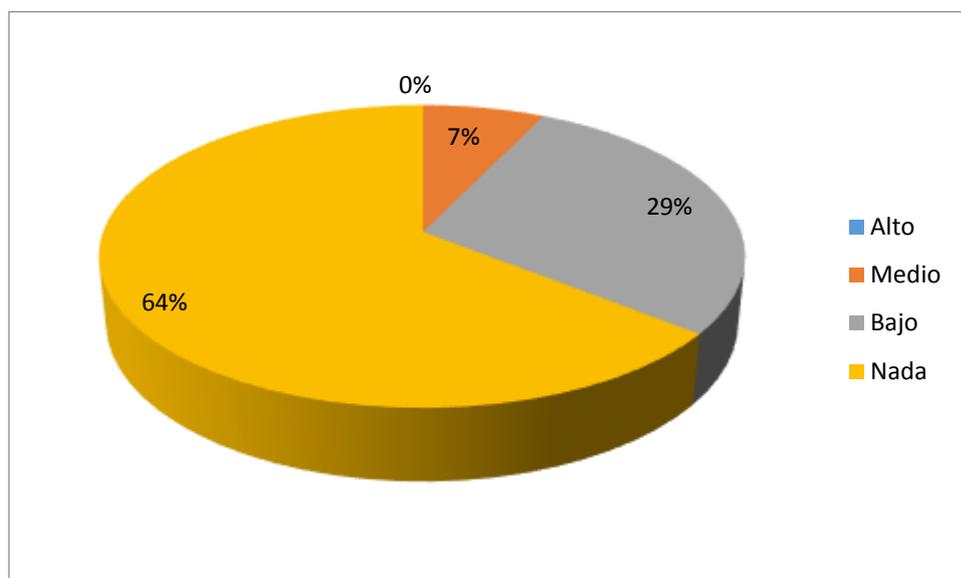


Figura 6: Nivel de planificación estratégica en la empresa (utilización del proceso de PE)
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

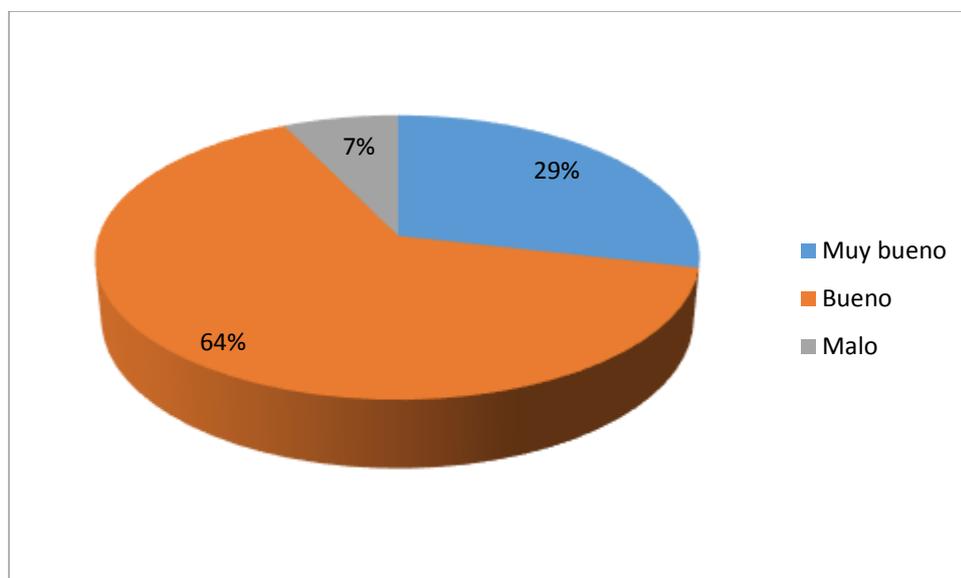


Figura 7: Nivel de organización en la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

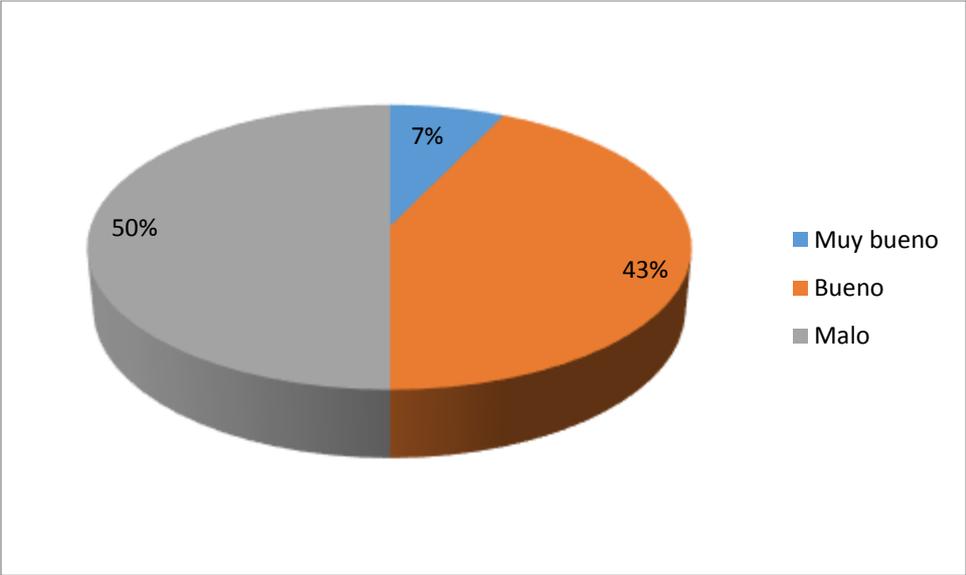


Figura 8: Nivel de estilo de Dirección en la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

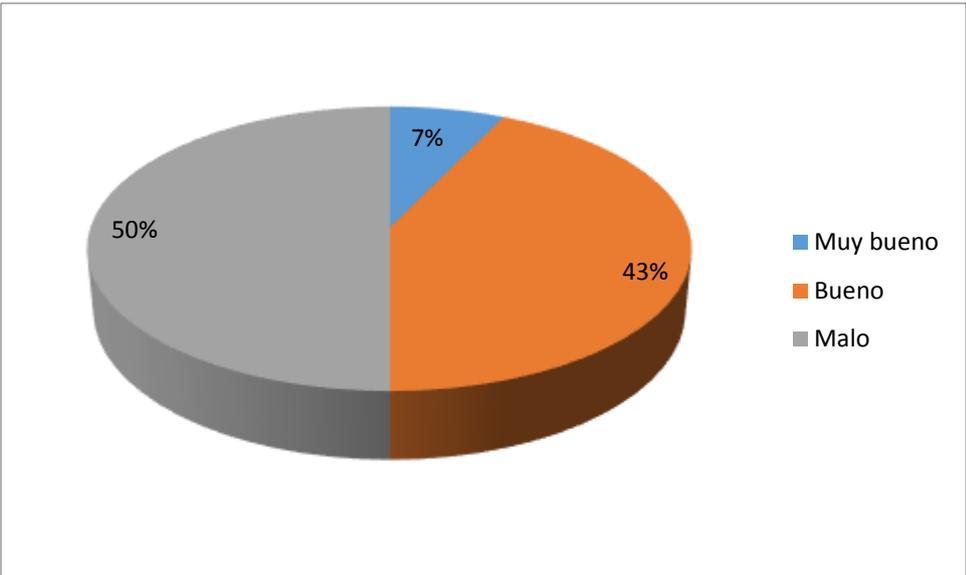


Figura 9: Nivel de control en la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

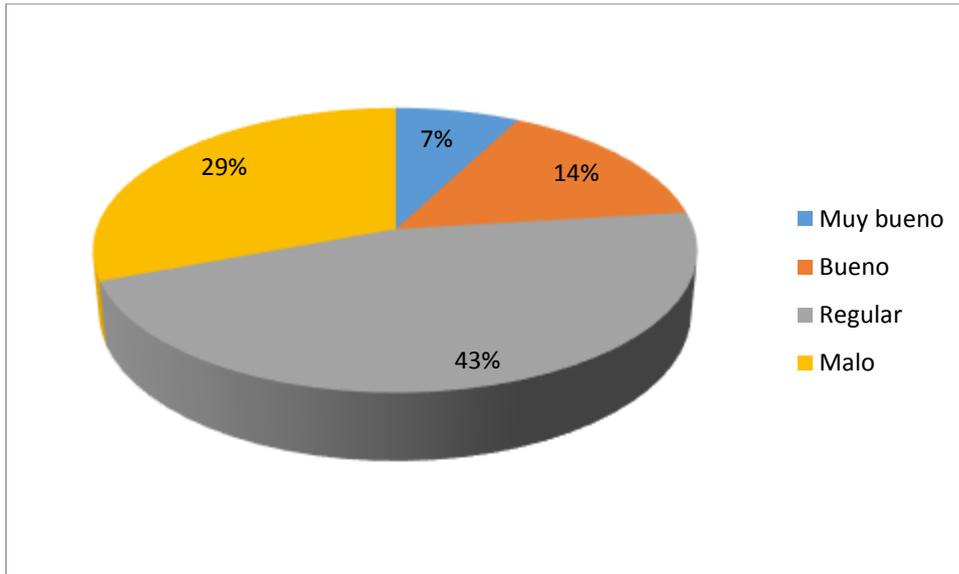


Figura 10: Calificación de la gestión en la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

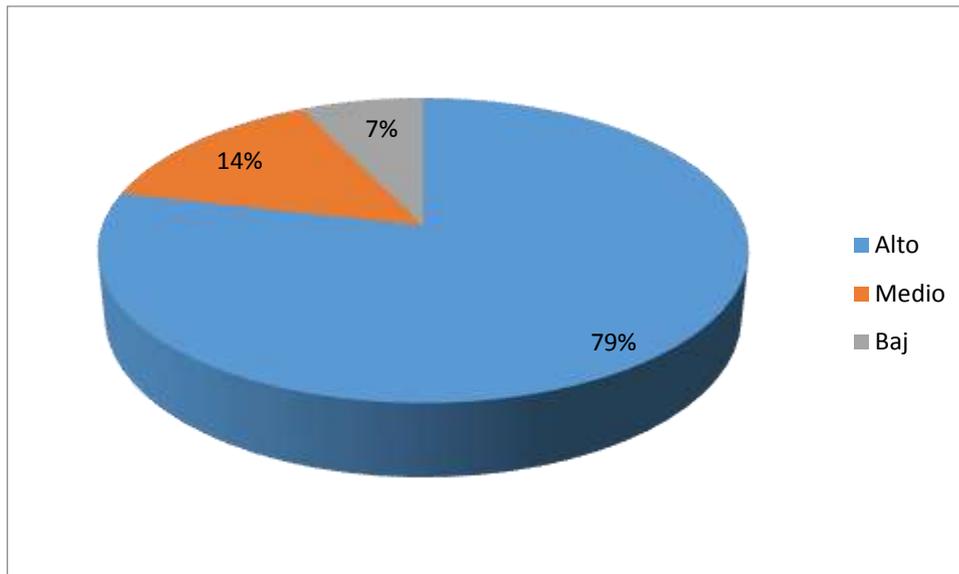


Figura 11: Nivel de aceptación del plan estratégico en la empresa
Fuente: Encuesta a colaboradores de Revicar
Elaboración: Equipo de investigación

C. G g g

Resultados de la entrevista realizada al administrador de la planta de revisiones técnicas de la empresa Revicar de la ciudad de Trujillo.

Dimensión planificación estratégica

Pregunta	Respuesta	Comentario
¿Cómo se lleva a cabo la planificación en su empresa?	No existe un procedimiento formalmente establecido, normalmente el administrador de la planta es el que se debería encargar de ese procedimiento y no tenemos ningún instrumento de gestión que oriente nuestras operaciones en el mediano y corto plazo	Se pone en evidencia la carencia de esta herramienta
¿Cuáles son los objetivos y planes de acción de la empresa a corto y largo plazo?	No los tenemos escritos o detallados, actualmente nos enfocamos en cumplir con la normativa vigente emitida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Se pone en evidencia que no cuenta con ningún planeamiento estratégico.
¿Cuáles son las políticas de la empresa? ¿Cuáles son los puntos clave para cumplir con los objetivos de la empresa?	Consideramos que en primera instancia es el cumplimiento de la normativa vigente emitida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Consideramos que el parque automotor de la ciudad de Trujillo está creciendo, sin embargo la competencia también es bastante fuerte	Sigue con la carencia de herramientas básicas como el MOF o ROF para el desarrollo operacional de la empresa, así como no definir sus objetivos.
¿Qué tipos de controles aplica en el manejo de la empresa?	En la planta de revisiones técnicas de la empresa se utiliza el control permanente a través de las cámaras de video vigilancia, También se utiliza el control documental y procedimental	No se halló ningún control documental ni procedimental de manera física.

¿Consideras que un plan estratégico será de utilidad para la gestión de la planta de revisiones técnicas de la empresa REVICAR?	Considero que sí, ya que el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que debe seguir la empresa, por lo tanto es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos.	Tiene la iniciativa de aplicar el plan estratégico que estamos desarrollando para implementarlo dentro de la empresa
---	--	--

4.2. Discusión de resultados

Mediante el presente trabajo realizado en la empresa Revicar en la ciudad de Trujillo se discutirán los resultados obtenidos y analizados estadísticamente, referidos a los objetivos e hipótesis contrastados con los antecedentes de la investigación

La observación de la empresa Revicar ha permitido confirmar el estudio realizado por Weffer (2009) en lo referente al proceso de formulación de estrategias en empresas medianas y grandes el cual evidenció la inexistencia de sistemas de planificación rigurosa, a excepción de algunas empresas, ya que la mayoría se basa en la experiencia de sus dueños y las pautas de empresas internacionales, en esa línea Ramos (2009), quien estudio un grupo de empresas provenientes de diversos sectores económicos y sin distinción de su antigüedad encontrando en ellas teniendo en cuenta el tiempo de fundación de las empresas, en ellas se hacen perceptibles los cambios generados por procesos como la globalización, la competitividad, la innovación de los modelos de negocio, por citar algunos.

Ramos (2009), encontró que la empresa de menos de una década de existencia se aprecia que primero se define la estrategia, mientras que, en las empresas de más de 10 años de funcionamiento, con marcado acento en las sociedades de más de 20 años, sucede todo lo contrario, es decir, la estructura condiciona la estrategia. Para el caso de la empresa Revicar sin embargo no se cumple lo hallado por Ramos (2009), considerando que la empresa es relativamente joven

Otro aspecto importante es lo planteado por Abregu (2018), quien señala que la demanda de automóviles nuevos en el Perú, se ha ido incrementando sobre todo en los últimos años, y se proyecta que en los próximos años se mantenga la tendencia del mismo, lo cual ha motivado que surja la necesidad de implementar servicios y/o soluciones de calidad y de carácter innovador, por lo que las empresas como es el caso de Revicar deben responder a las exigencias del entorno y para ello se requiere contar con un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, es decir un plan estratégico para la empresa que es la ruta a seguir para conseguir tus objetivos, es decir, es un plan de actuación que te ayuda a definir todo aquello que quiere conseguir la empresa y cómo lo va a alcanzar.

Sánchez (2018), demuestró que la implementación del sistema de inspección técnica vehicular ha influido de manera positiva en la reducción de accidentes por fallas mecánicas. Sin embargo, no ha contribuido de la misma forma en la disminución del índice de contaminación del aire en Lima Metropolitana. Asimismo, para la investigación se realizó una encuesta a los usuarios del transporte, en la cual los resultados manifiestan la desconfianza del servicio que reciben en los centros de inspección técnica vehicular ya que, asocian temas de corrupción, falta de rigor en la supervisión de las autoridades competentes, falta de coordinación y organización entre los órganos de control, entre otros factores. Consideramos que este aspecto debe ser considerado por la empresa Revicar en su campaña de promoción y publicidad.

Sánchez (2018), concluye que la implementación del Sistemas de Inspecciones Técnicas Vehiculares no ha sido efectiva en Lima Metropolitana en el periodo de estudio. Pese a ello, se recomienda a las autoridades mejorar los sistemas de control y fiscalización a fin de garantizar la seguridad del transporte y las condiciones ambientales saludables; en esa línea Espinoza (2017) encontró que existe una correlación de 0,707 implica que existe una relación directa significativa entre la variable calidad de servicio y satisfacción al cliente con un nivel de significancia del 0.01 en la planta de revisiones técnicas Servicios Operativos del Sur en la ciudad Tacna en el año 2016. El análisis de los indicadores permite concluir que la calidad del servicio está relacionada con el proceso de la Planta en lo siguiente: equipos de

la planta, la infraestructura, instalaciones, con la confianza que brinda el personal y con la rapidez que solucionan los problemas del cliente.

Para el caso de la empresa Revicar se recomienda realizar un estudio sobre la calidad del servicio, esto en razón de que Sánchez (2018), concluyo que la satisfacción del cliente está relacionada con el crecimiento de la Planta en los siguientes aspectos: con el servicio brindado por la atención del usuario, ingenieros, técnicos mecánicos, por el tiempo de entrega del certificado y los precios que van de acuerdo al tipo de inspección. Este último repercute directamente en la rentabilidad de la Planta de revisiones técnicas Servicios Operativos de Sur.

Tejada y Ugaz (2017), señalan que la implementación de un plan estratégico mejora la competitividad de una empresa, puesto que se tendrá además un impacto positivo en el sistema de gestión, la parte operativa, la capacitación de los trabajadores, el servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado, además, señalan los autores se logrará ordenar y mejorar la gestión administrativa, proyectándose hacia el futuro alineando los objetivos y estrategias que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa, aspecto que se busca potenciar en la empresa Revicar.

Los resultados de la investigación muestran que el 93% de colaboradores no conoce la visión, misión y valores de la empresa, el 71% no conoce los objetivos y principios corporativos, el 79% no conoce las estrategias y planes de acción que realiza la empresa, el 71% señala conocer los mecanismos de evaluación y control, el nivel de planificación es calificado como bajo por el 29% y no se planifica indica el 64%, en cuanto a la calificación de la gestión de la planta de revisiones técnicas de la empresa Revicar, es regular para el 43% y malo para el 29% y finalmente en cuanto al nivel de aceptación del plan estratégico, es alto para el 79%, aspectos que también son corroborados con datos cualitativos de la entrevista.

De la observación de empresa, los resultados cuantitativos y cualitativos, podemos señalar que la elaboración de un plan estratégico optimizará adecuadamente la gestión de la planta de revisiones técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo por cuanto la empresa contará con un direccionamiento estratégico que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos en sus operaciones de la planta de revisiones

técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo en el año 2019. Por lo anterior podemos señalar que la hipótesis ha sido plenamente demostrada

5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA REVICAR

5.1.Introducción

En el ámbito global, podemos observar que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según sea la amplitud y/o magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, pues esto implicara que cantidad de planes y actividades debe planificar y posteriormente ejecutar cada una de las áreas operativas, teniendo en cuenta todos los niveles de jerarquía existente en una organización, es decir, tanto los órganos operativos de alto nivel, como los de bajo nivel.

Cabe recalcar que el presupuesto obtenido refleja el resultado obtenido posteriormente de la aplicación de los planes estratégicos planificados por los órganos ejecutivos de una organización, además de ello es de considerarse que es fundamental conocer los objetivos que se traza la empresa y del mismo modo debe saber ejecutar de manera correcta los planes realizados por la organización pues esto servirá para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

En esta ocasión la empresa REVICAR es uno de los Centros de Inspecciones Técnicas Vehiculares (CITV), el cual como su nombre lo dice, es una empresa dedicada a brindar certificación automotriz, pero para que esta empresa lleve a cabo su función se rige bajo un conjunto de normas, obligaciones y delimitaciones, establecidas en el Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, el cual se encuentra establecido en el Decreto Supremo N° 025-2008-MTC, dicha ley nombra al por menor los recursos necesarios para el funcionamiento correcto de este tipo de empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, podemos decir que la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar la empresa en periodos cortos, los cuales irán sumando para alcanzar sus metas a futuro, dicha información se encontrara detallada en su visión. Del mismo modo, para que la empresa pueda realizar de manera correcta sus objetivos y fines, es necesario que la

empresa cuente con una serie de valores, los cuales ayudaran y guiaran el que hacer de la empresa. No podemos olvidar que el ámbito en el que se desarrolla la empresa, existen diversas adversidades o factores, los cuales tal vez ayuden o perjudiquen el funcionamiento correcto de la empresa, dicho factores serán detallados en los diagnósticos obtenidos posteriormente a la obtención de datos obtenidos en la investigación, los cuales serán presentados en un diagnóstico, contando tanto desde el ámbito interno como también los factores existentes en el ámbito externo.

Misión

Somos una empresa dedicada a efectuar Inspecciones Técnicas Vehiculares y a emitir Certificados de Inspección Técnica Vehicular previamente autorizados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, dicho servicio será brindado con honestidad, profesionalismo y cumpliendo el reglamento vigente, contribuyendo así con la seguridad vial y el cuidado del medio ambiente.

Visión

REVICAR estará en constante actualización y modernización con equipos de alta tecnología que garanticen la calidad del servicio que brinda y crecerá en corto, mediano y largo plazo en cuanto a su capacidad de inspección y expansión a nivel nacional e internacional.

Valores

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Calidad

5.2.Diagnostico

A. Diagnostico Interno

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

- Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa cuenta con todo lo exigido según el reglamento de CITV.

El Centro de Inspección Técnica Vehicular-CITV está ubicado sobre un terreno con una extensión de más de 2,000 m² ya que opera una línea de inspección tipo pesado y/o mixta. La infraestructura inmobiliaria es colindante con la vía pública, sin generar impacto negativo en el tránsito del lugar en el que se encuentra ubicada y es apta para realizar el servicio de Inspección.

La infraestructura cuenta con una zona de inspección vehicular en donde se encuentre acondicionada por lo menos una Línea de Inspección Técnica Vehicular, con áreas administrativas y zonas de estacionamiento, que permiten el flujo ordenado de los vehículos y usuarios del centro.

- Administración de los recursos humanos

Los recursos humanos cumplen adecuadamente su función de manera eficiente e integrada.

- Desarrollo tecnológico

Cuenta con todas las maquinas en perfecto estado y de acuerdo a todas las exigencias según el reglamento de CITV, pero no cuenta con un sistema informático propio.

- Abastecimiento

Cuenta con el abastecimiento necesario de servicios.

- Logística

Logística trabaja de manera eficiente.

- Operaciones

Las operaciones realizan sus labores de acuerdo a lo establecido en el reglamento de ITV con total transparencia.

- Servicio

La empresa REVICAR no utiliza nuevos métodos que conlleven a que el servicio brindado sea eficaz y de calidad, presentando desventaja frente a sus competidores, si bien se brinda un buen servicio, se necesita mejorarlo.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha confiado a nuestra empresa la labor de constatar y dar fe el estado de los vehículos que circulan en la Región, cumpliendo para ello con todas las exigencias legales que la autoridad competente ha dispuesto para esta actividad.

- Marketing y ventas

Realizan campañas publicitarias con merchandising 2 veces al año (julio y diciembre), sus ventas son constantes durante todo el año.

- Objetivos y metas

Los objetivos y metas no se han definido, de tal manera que no son fáciles de medir, sencillos de comunicar y puedan ser comprendidos por cada miembro de la organización, así mismo, existen dudas de lo que se espera alcanzar, por lo tanto, los trabajadores no saben que esperan lograr en un futuro a través del trabajo de cada uno de ellos.

- Planificación

Cada uno de los niveles jerárquicos al mando de los jefes de área no realizan una planificación estratégica, la cual ha causado estancamiento.

- Delegación de Autoridad

Los gerentes delegan autoridad de manera adecuada, buscando evitar algún tipo de disconformidad por parte de los miembros de la empresa.

- Estructura Organizacional

Se cuenta con una estructura organizacional apropiada, debido a que se han delimitado funciones de manera adecuada, evitando así que el peso recaiga sobre unos pocos.

Las descripciones y especificaciones de los trabajos son claras, para que cada quien cumpla su función dentro de la empresa sin tener una recarga laboral.

La planta se encuentra a cargo de un ingeniero supervisor, en caso de ausencia o incapacidad temporal de este, se encontrarán a cargo los ingenieros supervisores sustitutos.

Se está trabajando en mucho en el tema ético y moral de cada trabajador, de manera que todos estén realmente comprometidos con la empresa.

- Índices de rotación y ausentismo de los empleados

Los índices de rotación y ausentismo de los empleados no son altos, pero existe una rotación de personal cada cierto tiempo.

- Mecanismo de recompensa y control

No practican mecanismos de recompensa y control en la empresa.

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE LA EMPRESA

- Capacidades y habilidades del personal

Todo el personal está capacitado según lo establecido en el reglamento de ITV, en especial los ingenieros y técnicos, así mismo, el personal administrativo.

Es una empresa autorizada por el MTC mediante Resolución Directoral N° 6866-2008 MTC/15 en la que se resuelve autorizar a REVICAR como Centro de Inspección Técnica Vehicular C.I.T.V pudiendo expedir certificados de operatividad para Vehículos Pesados y Resolución

Directoral N° 1684-2009 MTC/15 dando a REVICAR el permiso para realizar Revisiones Técnicas a Vehículos Menores (peso máximo 3.5 toneladas) en la Región la Libertad.

- Visión de futuro

Si bien tienen como visión de futuro seguir expandiéndose por el norte del país y seguir brindando un excelente servicio a los peruanos, no trabajan en delimitar sus metas y objetivos.

- Know-how

El personal administrativo cuenta con todas las habilidades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

- Calidad de las relaciones internas

La calidad de las relaciones internas es buena en el entorno organizacional.

- Aprendizaje colectivo

Existe el aprendizaje colectivo, ya que se realiza el trabajo en equipo.

- Recursos económicos

Se cuenta con recursos económicos y buena posición financiera. Es una empresa de capitales 100% peruanos autorizada por el MTC mediante Resolución Directoral N° 6866-2008 MTC /15.

- Estructura organizativa

La estructura organizativa es la adecuada conforme al reglamento de CITV.

La empresa no cuenta con conceptos de dirección estratégica para operar eficientemente en su empresa.

La empresa no tiene definidos ni limitados los objetivos a lograr.

La empresa necesita reforzar los 4 procesos administrativos fundamentales.

B. Diagnostico Externo

ENTORNO GLOBAL

- **Indicadores macro económicos**

- La empresa no se ha visto afectada ante los indicadores macroeconómicos, cuenta con estabilidad y mantiene estabilidad, la disolución del Congreso de la República, tras la negación fáctica de la confianza al gabinete, no afecta la economía peruana.
- Respecto a la inflación en Perú que se expandió 0,01% en setiembre, según el reporte del INEI, los economistas señalaron que si bien ha subido se mantiene dentro del rango meta estipulado por el BCR, por lo tanto, la empresa no se ve afectada.

- **Indicadores sociales**

- La planta de la empresa no se encuentra situada en lugar estratégico, se encuentra alejada del centro de Trujillo y no es de fácil acceso.
- Las personas conocen el valor y la importancia para la comunidad del servicio que se brinda, ellos reconocen que gracias a este servicio se evitan accidentes en las carreteras.

- **Indicadores tecnológicos**

- Realiza sus procesos de acuerdo a lo establecido en el reglamento de ITV.
- Cuenta con un sistema de información en línea de acuerdo a lo establecido en el reglamento de ITV, pero no cuentan con un sistema propio en cual se puedan apoyar, lo cual es una desventaja ya que no tienen un control y seguimiento exacto de sus clientes.
- Sus máquinas son de tecnología de vanguardia y reciben el mantenimiento adecuado, así mismo sus empleados tienen el

conocimiento tecnológico requerido para esto según lo establecido en el reglamento de ITV.

- Cuenta con la infraestructura científica y tecnológica requerida en el reglamento de ITV.

- **Indicadores político-legales**

- La empresa no se ha visto afectada por la situación política actual del país.
- Son constantemente inspeccionados por los agentes del Ministerio de transportes.
- Su desempeño no genera consecuencias considerables en el medio ambiente, pero existe una falta de políticas ambientales.
- Ante catástrofes naturales, como fue el fenómeno del niño, la empresa no se ve afectada.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

- **Rivalidad general del sector**

- Número total de competidores en el sector
- Equilibrio entre competidores
- Crecimiento global del sector
- Estructura de costes (costes fijos)
- Nivel de diferenciación del producto
- Costes de cambio del proveedor
- Capacidad total instalada
- Barreras de salida del sector

- **Amenazas de nuevos competidores**

- Economías de escala
- Curva de aprendizaje
- Diferenciación de producto
- Costes de cambio de proveedor
- Necesidades de capital
- Facilidad de acceso a canales
- Viabilidad de patentar el producto

- Facilidad de acceso a las materias primas
- **Amenaza de productos sustitutos**
 - Existencia de sectores sustitutos
 - Relación calidad/precio de sustitutos
 - Costes de cambio a productos sustitutos
- **Poder de negociación de los proveedores**
 - Grado de concentración de los compradores y el volumen de compras en relación con las ventas totales de nuestra empresa
 - Diferenciación de los productos
 - Grado de conocimiento, por parte de los clientes, de la estructura de costes del vendedor

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA REVICAR

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- Estructura organizacional adecuada, lo que permite una delegación adecuada de funciones.
- Estructura arquitectónica de la empresa conforme al reglamento de CITV.
- Adecuado despliegue de funciones de los Recursos Humanos.
- Amplio plan de servicios para el cliente.
- Excelente calidad de servicio.
- Inmobiliario y máquinas modernas, conforme a lo establecido en el reglamento CITV.
- Fortalecimiento del tema ético y moral en los trabajadores de la empresa.

DEBILIDADES

- Poca frecuencia de las actividades publicitarias.
- La empresa no tiene definidos ni limitados los objetivos a lograr.
- La empresa no aplica los 4 procesos administrativos fundamentales.
- Fortalecimiento de los mecanismos de control interno de la empresa.
- Análisis de la adecuada retribución económica de los empleados.
- Atraso en investigación y desarrollo de nuevos servicios.
- Incremento de los costos fijos en la empresa.
- Rotación de personal.

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS

- La planta de la empresa no se encuentra situada en lugar estratégico.
- Número total de competidores en el sector.
- Capital desplegado por las empresas competidoras, para generar los mismos servicios.
- Utilización de los competidores de productos sustitutos para brindar el servicio.
- Creciente poder de negociación de los clientes.
- Cambios adversos en las políticas gubernamentales que rigen el país.
- Exceso de oferta al momento de brindar el servicio.
- Cambios en las políticas económicas dictadas en el exterior.

OPORTUNIDADES

- Nivel de diferenciación del producto.
- Sistema de información en línea de acuerdo a lo establecido en el reglamento de ITV.
- La buena situación económica y financiera de la empresa, es una fortaleza para su crecimiento.
- Capacidad para añadir nuevos servicios, a su cartera.
- Capacidad de crecimiento generado por las relaciones con proveedores y acreedores.
- Delimitación de nuevos competidores por las barreras económicas para invertir.
- Necesidad de los clientes de tener una inspección técnica para contribuir a la mejora social.

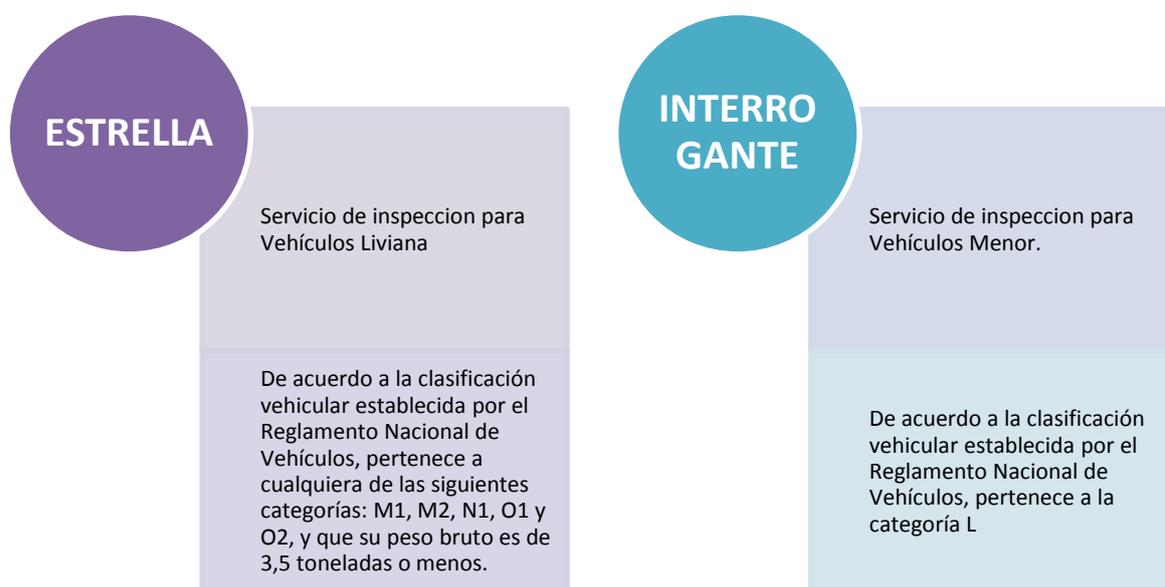
CUADRO DE ANÁLISIS FODA (DAFO) DE LA EMPRESA REVICAR

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca frecuencia de las actividades publicitarias. - La empresa no tiene definidos ni limitados los objetivos a lograr. - No aplica los 4 procesos administrativos fundamentales. - No lleva un análisis de la adecuada retribución económica de los empleados. - Atraso en investigación y desarrollo de los servicios. - Incremento de los costos fijos en la empresa. - Rotación de personal. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planta de la empresa no se encuentra situada en lugar estratégico. - Número total de competidores en el sector. - Capital desplegado por las empresas competidoras, para generar los mismos servicios. - Utilización de los competidores de productos sustitutos para brindar el servicio. - Creciente poder de negociación de los clientes. - Cambios adversos en las políticas gubernamentales que rigen el país. - Exceso de oferta al momento de brindar el servicio. - Cambios en las políticas económicas dictadas en el exterior.
POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional adecuada, lo que permite una delegación adecuada de funciones. - Estructura arquitectónica de la empresa conforme al reglamento de CITV. - Adecuado despliegue de funciones de los Recursos Humanos. - Amplio plan de servicios para el cliente. - Excelente calidad de servicio. - Inmobiliario y máquinas modernas, conforme a lo establecido en el reglamento CITV. - Fortalecimiento del tema ético y moral en los trabajadores de la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de diferenciación del producto. - Sistema de información en línea de acuerdo a lo establecido en el reglamento de CITV. - La buena situación económica y financiera de la empresa, es una fortaleza para su crecimiento. - Capacidad para añadir nuevos servicios, a su cartera. - Capacidad de crecimiento generado por las relaciones con proveedores y acreedores. - Delimitación de nuevos competidores por las barreras económicas para invertir. - Necesidad de los clientes de tener una inspección técnica para contribuir a la mejora social.

ANALISIS FODA DE LA EMPRESA OTANOR

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
REVITEC PERÚ S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una buena ubicación para sus clientes • Priorizan principios fundamentales para el desarrollo correcto de sus actividades, como la puntualidad. • Logran que el cliente salga de sus instalaciones satisfecho. • Único establecimiento en su zona (Huanchaco) • Buen trato de parte del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No goza de un buen diseño de página web • Establecimiento con más de 8 años de antigüedad • Redujo sus precios en un 50% aprox. • No renueva sus instalaciones. • No goza de un detallado y publico documento en donde figure sus objetivos como empresa.
CICATEC	<ul style="list-style-type: none"> • Goza de un buen diseño se su página web • Señaliza a través de carteles y banners de salidas, sala de espera y de revisar el dinero antes y después de realizar los pagos respectivos. • Alta tecnología en sus equipos de trabajo. • Personal apto para cada tipo de cargo. Ubicado en una avenida muy transitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO contar con diferentes métodos de pago como Visa, MasterCard, etc. • Establecimiento ubicado cerca a otros competidores. • Establecimiento de mediana dimensiones (se puede atender 2 o 3 unidades de transporte). • Tarifas ligeramente altas
OTANOR	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio plan de servicios para el cliente. • Excelente calidad del servicio. • Gestión en base al cumplimiento de la normativa vigente. • Crea conciencia del mantenimiento preventivo del vehículo. • Precios asequibles a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación deficiente de anuncios publicitarios en redes sociales. • Atraso en investigación y desarrollo de los servicios.
CYCLOPEA	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación adecuada a los usuarios al momento de la inspección técnica vehicular. • Compromiso de concientización y cultura vial a la comunidad. • Brinda servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de medios publicitarios en las redes sociales. • No cuenta con página web.

MATRIZ BCG



ANÁLISIS:

UNIDAD ESTRATÉGICA DE SERVICIO INSPECCIÓN PARA VEHÍCULOS LIVIANA
una cuota en el mercado es considerablemente alta, así que la inspección para vehículos liviana es considerado un producto ESTRELLA. Por lo cual se debe seguir invirtiendo en este servicio para mantener sus cuotas en el mercado y aumentarlas, es una oportunidad para el negocio y con un adecuado manejo de promoción. Si bien es cierto REVICAR está invirtiendo bastante en la promoción de este servicio, si esto incrementa podría convertirse con el tiempo en un servicio vaca.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE INSPECCIÓN PARA VEHÍCULOS MENOR
la inspección para vehículos menores cuenta con muchos parámetros que se deben seguir, además tiene una cuota de mercado relativamente baja, por lo tanto es un servicio DILEMA o INTERROGANTE. Lo que implica unos beneficios reducidos y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y aumentarlas. Puede llegar a ser un servicio estrella si se hace una buena promoción y distribución de ella.



UNIDAD ESTRATÉGICA DE SERVICIO DE INSPECCIÓN PARA VEHÍCULOS PESADOS.

Tiene una cuota de mercado alta, esto hace que el servicio de inspección para vehículos pesados se denomine como un producto VACA. Debido a que es un servicio ya consolidado por lo cual ya ha llegado a la madurez y es uno de los mayores generadores de ingreso.

MATRIZ PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
Liquidez económica Capital de trabajo Flujo de efectivo Riesgos implícitos del negocio Facilidad para salir del mercado	Cambios tecnológicos Tasa de inflación Escala de precios de productos competidores Presión competitiva Barreras para entrar al mercado
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación en el mercado Calidad del servicio Servicio al cliente Control sobre proveedores y distribuidores Utilización de la capacidad de la competencia	Potencial de crecimiento Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamientos de recursos Productividad

5.3.Prioridades Estratégicas

5.3.1. Perspectiva Financiera

- La empresa Revicar bajo un plan estratégico logrará cumplir metas a largo plazo desplazando así a empresas que solo trabajan bajo una perspectiva momentánea.
- Le resulta más rentable a los inversionistas y clientes trabajar con una empresa que tenga un plan estratégico, ya que dicho plan servirá como norte ante posibles circunstancias de amenaza que puedan surgir en la empresa.
- El plan Estratégico también contribuye al aumento en el rendimiento que la empresa pueda generar, ya que se basa en información exacta para la toma de decisiones, y con ello generar ganancias respecto de sus competidores.
- Otra perspectiva que Revicar debe aprovechar al tener en cuenta un plan estratégico es que, dicho plan ayuda a tener un pensamiento previsor, es decir estar en constante atención de los cambios que se puedan suscitar.

5.3.2. Perspectiva Clientes

- Revicar debe tomar en cuenta el volumen de clientes con los cuales deberá tratar, es decir este giro empresarial que volumen de personas atraerá.
- Otro punto a tomar en cuenta por la empresa Revicar es la rentabilidad de sus clientes ya que de ello se despende las tarifas con las cuales tendrá que hacer frente a los competidores.
- Un punto importante y a tomar en cuenta en la actualidad son las redes sociales, esto dejando de lado que el MTC requiere una página web, es poder socializar con los clientes mediante las diversas redes

sociales es una gran ventaja que se puede obtener, debido al alcance que estas tienen.

- Revicar debe fidelizar a sus clientes, no solo tratar de que estos lleguen a su local, para ello deberá tomar en cuenta que porcentaje de sus clientes regresa, y ver que generó esa preferencia, para darle un mayor provecho

5.3.3. Perspectiva Procesos Internos

- Revicar debe tener en cuenta que los procesos internos son fundamentales para lograr ventajas competitivas, es por ello que se debe tomar en cuenta, las actividades primarias, como estar en constante innovación, y mejorar el proceso productivo.
Las actividades de soporte son las que apoyaran a las actividades primarias, y deben ser ejecutadas por el personal como son RR. HH y demás áreas de la empresa.
- El departamento de logística de Revicar tiene que asumir las responsabilidades necesarias ya que, de su buen desenvolvimiento se podrá tener una fuerte ventaja competitiva.
- Es importante saber que, para mejorar los procesos internos, primero se debe realizar un mapeo de procesos, como, por ejemplo, cuanto tiempo conlleva a la empresa realizar una inspección técnica o garantía absoluta de una inspección de calidad.

DISTRIBUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Resulta más rentable frente a los inversionistas y clientes	Aumento de ingresos obtenidos a fin del cada periodo	Aumentar un 10% sus ingresos en los siguientes 2 años	Establecer un vínculo con una empresa de vehículos
	Lograr una estabilidad económica y financiera	Cantidad de bienes (equipos) y dineros que tenga la empresa	Lograr una estabilidad dentro de estos 3 años	Reducir aquellos costos y gastos innecesarios
	Tener una mejor estructura financiera	Índice de operaciones con instituciones financieras	Aumentar operaciones con instituciones financieras en 5 años	Establecer más relación con las instituciones financiera

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Lograr fidelización de clientes	Cantidad de clientes que adquieren el servicio	Lograr estandarización de clientes en 2 años	Utilización de estrategias de marketing
	Aumentar cantidad de prestación de servicios	Cifra de prestación del servicio	Aumentar un 10 % de clientes en 2 meses	Entregar volantes a todos los vehículos motorizados que se estacionen en los semáforos ubicados en la ore.
	Tener un mayor índice de confianza en con los clientes	Cantidad estable de clientes	Obtener a fin de año una escala constante de clientes	Podemos plantear ofertas especiales a los contribuyentes y/o clientes que adquieran de manera frecuente servicios en esta empresa. Entregar bonos o regalos a los clientes habituales

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE CONOTROL INTERNO	Mejorar los procesos dentro del servicio	Equipos tecnológicos nuevos	Lograr tener un 50% de los equipos tecnológicos en buen estado	Modificación de equipos que se encuentren en mal estado
	Llevar un mejor control interno	Reducción de multas o infracciones	Reducir al 100% cualquier tipo de infracción	Llevar un registro interno en el cual detalle todos los clientes que visiten y adquieran un servicio de esta institución.
	Gestionar una estrategia se sistema integral de costos	Reducción de costos en la empresa	Reducir un 50 % los costos innecesarios dentro de los 2 años de su aplicación	Utilización del sistema integral de costos

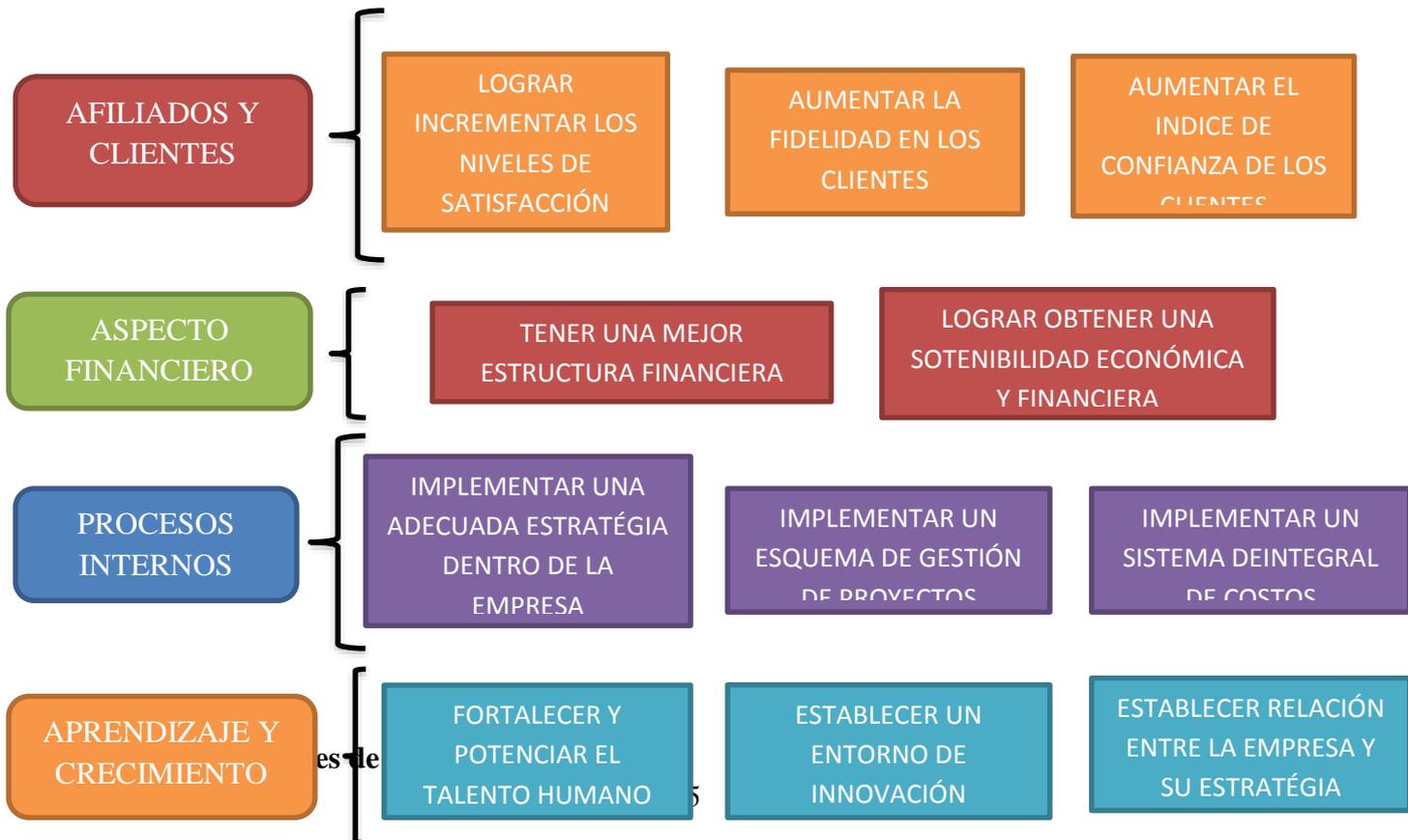
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE DESARROLLO	Lograr ser la empresa de certificación vehicular mas conocida en trujillo	Aumento en la cantidad de adquirentes del servicio	Lograr ser la empresa de certificación vehicular n.1 de la provincia de trujillo	Aumento de implementos que refuercen el desarrollo empresarial
	Mejor calidad del servicio	Tasa de conformidad del cliente	Lograr un 100% de satisfacción en los usuarios del servicio	Colocar un boletín informativo, en el cual detalle los servicios que este brinda con sus respectivos precios, dicho boletín será ubicado en una lugar visible para la fácil ubicación de los clientes que

				ingresen a este local.
	Elaborar un plan estratégico	Planes de acción	Tener finalizado un plan	Elaboración del plan estratégico

MATRIZ DE PSE

INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR Y UNIDAD DE MEDIDA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RECOLECCIÓN DE DATOS	ANÁLISIS Y REPORTE		
				REPORTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
FINACIERO	DINERO	CANTIDAD DE DINERO				G. FINANZAS
CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES	REGISTRO DE CLIENTES				G.MARKETING
CONTROL INTERNO	COSTOS	REDUCCIÓN DE COSTOS				G. DE COSTOS
DESARROLLO	SERVICIO	PRODUCTOS EN BUENAS CONDICIONES				G.GENERAL Y EL DUEÑO

MAPA ESTRATÉGICO COORPORATIVO



Eje	Objetivo General	Estrategia General	Programa	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Perspectiva Financiera	Establecer un buen estatus económico-financiero, con lo cual la empresa pueda lograr su maximización de beneficios explotando los recursos en su disposición.	Contribuir al aumento en el rendimiento que la empresa pueda generar, ya que se basa en información exacta para la toma de decisiones, y con ello generar ganancias respecto de sus competidores.	1.Ingresos y Beneficios	Resultar más rentable frente a inversionistas y clientes	Aumentar en un 10% sus ingresos mediante una previa evaluación microeconómica	Aumento de ingresos al fin del ciclo propuesto
			2. Obtención e implementación de equipamiento	Lograr obtener el mejor equipamiento técnico-supervisor, equilibrando la relación costo-beneficio	Invertir en equipamiento técnico con un alto nivel de rendimiento y performance, para la realización de inspecciones automovilísticas	Grado de satisfacción de la evaluación e inspección técnica en los transportes según los clientes
			3.Transacciones Financieras	Tener una mejor estructura financiera	Aumentar en un 10% sus operaciones con Instituciones Financieras, para lograr expandir el establecimiento o crear otros	Crédito financiero en diferentes instituciones financieras

Eje	Objetivo General	Estrategia General	Programa	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Perspectiva Clientes	Lograr que la clientela se fidelice con la empresa, recomendándola a su círculo social más cercano, satisfaciendo sus perspectivas.	Perfeccionar el nivel de satisfacción de los clientes mediante del cumplimiento de lo que requieren y necesiten	1. Fidelización del cliente	Lograr que la mayor cantidad de nuestros clientes se fidelicen con la empresa	Uso de implementos de marketing como polos, lapiceros, stickers, llaveros, etc. a nuestros clientes más recurrentes.	Cantidad de clientes habituales que adquieren nuestros servicios
			2. Prestación de servicios	Lograr un aumento del 30% de nuestros servicios en todo el Norte	Entregar volantes a todos los vehículos motorizados que se estacionen en los semáforos ubicados en la ore.	Cifre de prestación de servicio
			3. Confianza de clientes	Obtener un incrementando el índice de confianza en nuestros clientes	Plantear ofertas especiales a clientes que adquieran de manera frecuente servicios en esta empresa, además entregar bonos o regalos a los clientes habituales	Relación de clientes más estables y recurrentes en nuestra empresa

Eje	Objetivo General	Estrategia General	Programa	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Perspectiva de control interno	Lograr una mejor gestión en los procesos que llevan a cabo el servicio y en los distintos departamentos existentes en la empresa.	Establecer políticas de control interno que rijan la conducta de la empresa para cada departamento existente en la empresa.	1. Estudio de la Empresa	Establecer las fortalezas y debilidades de la empresa	Elaboración de instrumentos de medición que permiten establecer las fortalezas y debilidades de la empresa	Aumento de ingresos obtenidos por la empresa, reducción de pérdida, entre otros
			2. Establecer un sistema de control adecuado para la empresa	Para llevar un mejor control de todas las operaciones que realizan las distintas áreas de la empresa	Elaborar un sistema integral de costos	Elaboración de sistemas funcionales en base a sus áreas funcionales
			3. Uso de la información adquirida y pronta aplicación	Brindar los servicios de manera adecuada y llevar el control de estos con la información adquirida anteriormente	Establecer un cronograma en el cual se pueda verificar la calidad del servicio y su respectivo control	Repercusión del servicio y mejora en la prestación del servicio

Eje	Objetivo General	Estrategia General	Programa	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Perspectiva de desarrollo	Lograr ser la empresa de certificación vehicular más reconocida de Trujillo, brindando un servicio de buena calidad.	Proyecciones de posicionamiento e impacto en el mercado, bajo un cronograma establecido	1.Control interno del personal	Lograr un buen desempeño de todo el personal operativo	Generar capacitaciones que ayuden a mejorar las destrezas del personal	Calidad del servicio y por consiguiente, satisfacción del cliente
			2. Promoción continua	Tener mayor alcance e impacto, en los potenciales clientes de la empresa	Publicidad masiva, para generar una estrategia de penetración de mercado, a través de redes sociales	Reconocimiento y aceptación de la empresa, mediante, aumento de clientes
			3.Margen de error cero	Este programa permitirá a la empresa generar un valor agregado en cuanto a la calidad del servicio brindado	Desempeñar todos los recursos disponibles por la empresa, para un trabajo con un margen de error mínimo	La confianza generada en el cliente del trabajo desempeñado

5.5.Actividades de evaluación y control

5.5.1. Seguimiento del plan estratégico

El seguimiento se llevará a cabo a través de los Planes de acción anuales, los Informes de seguimiento y la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Asimismo, se llevarán a cabo reuniones periódicas de seguimiento.

Los agentes involucrados en el proceso de seguimiento serán los responsables de líneas estratégicas, el administrador de la planta de revisiones técnicas

5.5.2. Control del plan estratégico

En base a la información contenida en los informes de seguimiento y en las

Memorias anuales de ejecución del Plan Estratégicos, el Equipo de Planificación de la empresa Revicar establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones correctoras que sean necesarias para la ejecución correcta del Plan Estratégico.

Con objeto de medir de forma objetiva el desarrollo del Plan Estratégico se utilizan tres índices: el grado de avance, el grado de ejecución y el grado de eficacia.

GRADO DE AVANCE

Es un indicador de medida del grado de desarrollo y cumplimiento del plan. A través de la evaluación continua de cada proyecto a lo largo de la vigencia del plan, basada en el conocimiento y evidencias de las actuaciones realizadas cada año y en el período para el que se planifique cada acción, se puede obtener el grado de avance que cada año va obteniendo la acción, las líneas estratégicas (media de los grados de avances de las acciones que contengan y los objetivos

Al final de cada ejercicio, en el primer trimestre del año siguiente, el equipo del plan estratégico evaluará y propondrá el grado de avance conseguido por cada acción, teniendo en cuenta los informes de seguimiento que cada responsable haga anualmente de sus actuaciones y las pruebas documentales (evidencias ciertas) que se tengan.

El grado de avance representa el nivel de ejecución de la acción y se mide en una escala de 1 a 5. La puntuación es asignada por equipo del

Plan de acuerdo a las evidencias documentadas y recopiladas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

0 No iniciada

1 En fase de análisis

2 Iniciada y con valor del indicador en progreso

3 Ejecutada parcialmente, teniendo también en cuenta el valor alcanzado por el indicador

4 Muy avanzada en su ejecución con valor del indicador suficientemente alcanzado

5 Implantada con el valor del indicador conseguido

GRADO DE EJECUCIÓN

El grado de ejecución se calcula con la suma de las acciones que están en proceso y las que están ejecutadas sobre el total de acciones. Consideramos que están en proceso las que han alcanzado grado de avance 2 y 3 y que están ejecutadas las que tienen grado de avance 4 y 5 (valores considerados óptimos).

GRADO DE EFICACIA

Además, para hacer una evaluación final del plan, al final del período de su vigencia, se calcula el grado de eficacia, considerando que se obtiene el resultado deseado en cada acción si el grado de avance alcanzado llega a 4 o 5, ya que no sólo consideramos las que han finalizado sino también las que están muy avanzadas en su ejecución que deben ser medidas como eficaces, teniendo en cuenta que son proyectos de más larga duración y que han alcanzado un valor óptimo en el período de implantación.

De esta forma el grado de eficacia se calcula por líneas, objetivos y para el Plan Estratégico en su conjunto, teniendo en cuenta la suma de las acciones con grado de avance 4 y 5 sobre el número total de acciones a ejecutar.

CONCLUSIONES

- a) La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.
- b) Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- c) Los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- d) La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.
- e) La ausencia de un plan para el área comercial no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado.
- f) La no utilización de promoción y publicidad ha limitado el mercado, es decir, solo un segmento tiene conocimiento de la empresa. Por esta razón existe una dependencia de pocos clientes.
- g) La falta de un adecuado diseño y una mala distribución de la planta, afecta directamente la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- a) Socialización del plan estratégico por parte de la empresa Revicar con el fin de convertir las debilidades en fortalezas.
- b) El establecer un plan de comunicación permitirá hacer frente a los competidores
- c) Generar un compromiso y estabilidad laboral por parte de la empresa para con los colaboradores y no generar un clima de tensión, no compromiso y desconocimiento.
- d) Realizar estudios de mercado que permitan conocer más sobre las variables del entorno comprendidas en las distintas ciudades de la región sur.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abregu (2018). *Plan de negocios para la implementación de un taller móvil de inspección previa a la entrega (PDI) de vehículos nuevos al concesionario*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración por Universidad ESAN
- De Weffer, R. (2009). *Formulación de estrategias en empresas de manufactura, distribución eléctrica y minería*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(46), 215-227.
- Christopher, L.; Luis, H.; Javier, R. (2010). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Addison-Wesley
- David F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª Ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
- Espinoza (2017). *Calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la planta de revisiones técnicas servicios operativos del sur en la ciudad de Tacna en el año 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- FePrrell, C. (2012). *Estrategias de marketing* (5ª Ed.). México: Cengage Learning
- Kotler, P y Armstrong, G (2013). *Comunicación de marketing*. (11ª Ed.). México: Pearson Educación
- Kotler, P., Keller, Kervin. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª Ed.). México: Pearson Educación
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales* (1ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Martínez, C. (2002). *Estadística y muestreo*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.*, DF. : Limosa

- Serna H. (2010). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* (10ª Ed.). Bogotá. Colombia: 3R Editores.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.
- Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?* / Folletos Gerenciales, No8 1998. La Habana Cuba: CCED, MES
- Ramos P. A. (2009). *La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá*. Revista Universidad Eafit, 45(154), 53-69.
- Sánchez (2018). *Implementación del sistema de inspecciones técnicas vehiculares y su impacto en la reducción de accidentes y contaminación ambiental del aire en Lima Metropolitana 2009-2016*. (Tesis de Pregrado). Universidad San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Tejada y Ugaz (2017). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa "SERVICONFORT E.I.R.L" de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018*. (Tesis de Pregrado). La Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Thompson, A. (2008). *Administración estratégica Teoría y casos*. México,DF. : Mcgraw-Hill
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker (2011). *Fundamentos del marketing*. (14ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1
GUIA DE ENTREVISTA

FECHA:

CIUDAD

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

Preguntas

- 1 ¿Cómo se lleva a cabo la planificación en su empresa?

- 2 ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo?

- 3 ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para completar los objetivos de la empresa?

- 4 ¿Cuáles son los puntos clave para cumplir con los objetivos de la empresa?

- 5 ¿Cuáles son las metas más importantes para cumplir los objetivos?

- 6 ¿Qué tipos de controles aplica en el manejo de su negocio?

ANEXO 2
GUIA DE OBSERVACION

FECHA DE OBSERVACION:

CIUDAD:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA OBSERVADOR:

FIRMA DEL OBSERVADOR

ANEXO 3
CUERSTIONARIO

**CONOCIMIENTO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO A LOS TRABAJADORES
DE REVICAR**

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X la respuesta según sea la opinión que tenga al respecto.

0 1 2
Bajo Medio Alto

N°	ITEMS (PREGUNTAS)			
	CULTURA ORGANIZACIONAL	0	1	2
1	¿Conoces la misión y la visión de REVICAR?			
2	¿Conoces los valores de REVICAR?			
3	¿Conoces los objetivos de REVICAR?			
	POLITICO – JURIDICO			
4	¿Conoce la normativa de funcionamiento de planta de revisiones?			
5	¿Conoce las Puntuaciones obtenidas en las inspecciones por parte del ministerio de transporte?			
6	¿Aplican Políticas ambientales en la planta de revisiones?			
	CONOCIMIENTO E INNOVACION			
7	¿Las revisiones efectuadas son realizadas con estrictos controles tecnológicos?			
8	¿la manipulación de implementos, insumos , maquinaria requiere un alto grado de conocimiento y capacitación ?			
	FINANZAS			
9	¿Crees que el negocio genera ganancias y beneficios?			
10	¿crees que el total de las revisiones son al contado?			

11	¿crees que el total de las revisiones son al crédito?			
12	¿crees que con todas las revisiones efectuadas la empresa puede mantenerse en el mercado y hacerle frente a la competencia?			
RECURSOS HUMANOS				
13	¿Se capacita constantemente al persona en temas sobre MOF y ROF?			
14	¿Tienes conocimiento sobre el número de talleres dirigidos a mejorar los vínculos entre trabajadores?			