



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE "LATINOAMERICANA DE
VEHICULOS C.A. LAVCA"**

AUTOR: RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA

DIRECTOR: ING. JEANETTE PESANTEZ

CODIRECTOR: ING. JUAN FRANCISCO VELASCO C., MFE

SANGOLQUI, 24 DE SEPTIEMBRE del 2008

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA. ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

QUITO, 24 DE SEPTIEMBRE DE 2008

RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

QUITO, 24 DE SEPTIEMBRE DE 2008.

RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jeanette Pesántez, e Ing. Juan Francisco Velasco, MFE

CERTIFICAN

Que la tesis titulada PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A. LAVCA, realizada por el (la) señor(ita) RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al desarrollo de la Planificación Estratégica de LAVCA empresa que busca innovarse y expandirse en el mercado automotriz, recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor(ita) RAMIRO JAVIER VIVEROS QUINTANA para que se entregue al señor ING. GUIDO CRESPO, Coordinador de la Carrera de INGENIERIA COMERCIAL.

QUITO, 24 DE SEPTIEMBRE DE 2008.

Ing. Jeanette Pesantez
DIRECTOR

Ing. Juan Francisco Velasco, MFE
CODIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo y constancia a mi trabajo realizado en primero lugar a Dios, quien me regalo lo mas hermoso que es la vida y me dio todas las bendiciones para culminar mi carrera profesional con la plena satisfacción del deber cumplido.

A mis padres Ramiro y Rocío, quienes me dieron todo el apoyo incondicional y el mejor ejemplo, para creer en mi y brindarme lo mejor de sus experiencias.

A mi hermano Cristhian, quien me alentó para seguir adelante y darme su mejor apoyo.

Al amor de mi vida Maria Fernanda, que estuvo conmigo para darme la fuerza y apoyo incondicional para llegar al éxito.

Ramiro

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por haberme dado la vida para lograr muchas cosas y entre ellas lograr mi meta profesional.

Agradezco a mis padres por haberme apoyado siempre en todo momento, con mucho cariño y paciencia.

Agradezco a mi amor Maria Fernanda, quien estuvo conmigo siempre dándome todo su amor y apoyo, para encaminarme al éxito

Agradezco de manera especial a la Ingeniera Jeanette Pesantez y al Economista Juan Francisco Velasco por su dirección profesional, apoyo y sustento en todo el proceso de desarrollo de mi tesis.

Ramiro

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad toda empresa necesita implementar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, así la aplicación de un sistema de medición de indicadores que permita visualizar si la empresa está correctamente direccionada hacia el futuro esperado.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, es una herramienta que permite medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. El CMI permite implementar el Plan Estratégico de toda empresa mediante cuatro perspectivas principales, que son: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje, las mismas que pueden ser alineadas y estandarizadas.

Para LAVCA la Planificación Estratégica, le permitió detectar las oportunidades y amenazas que conforman el sector externo y las fortalezas y debilidades en el sector interno, de acuerdo con el análisis situacional que se realizó. A partir de este análisis se realizó la reformulación de la misión, visión, principios y valores, para luego obtener los objetivos y estrategias necesarias para cumplir con la visión planteada.

Posteriormente se utiliza el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, el mismo que permitió realizar una medición efectiva y continua de indicadores financieros y no financieros y aportó con algunas iniciativas o proyectos, los cuales se deben implementar en un determinado tiempo.

Esta investigación fue elaborada mediante capítulos, los mismos que se detallan brevemente a continuación:

Capítulo I, se define en general de lo que hace la empresa, su reseña histórica, productos, clientes, cultura organizacional, descripción del problema y fundamentos teóricos.

Capítulo II, se investiga el Entorno Macro y Micro ambiente, y se determinan las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

Capítulo III, se realiza el direccionamiento estratégico en el cual se reformula la visión, misión, principios y valores, se establecen objetivos y estrategias y se elabora el mapa estratégico.

Capítulo IV se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, en donde se definen las perspectivas junto con las medidas, metas y medios estratégicos para alcanzar la visión de la empresa.

Capítulo V se identifican los proyectos estratégicos, en donde se definen objetivos, actividades y el cronograma para el cumplimiento de las programaciones propuestas, necesarias para la ejecución del proyecto.

Capítulo VI, se realiza la evaluación financiera de los proyectos estratégicos prioritarios para demostrar que los mismos son rentables.

Capítulo VII, se establece las conclusiones y recomendaciones, resultantes del análisis de los capítulos anteriores.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda el compromiso de la empresa para gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere la participación activa de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a su equipo de trabajo y los recursos de la organización en función de los propósitos planteados.

INDICE

CERTIFICADO	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iv
INTRODUCCION	v
CAPITULO I	1
GENERALIDADES.....	1
1.1. ANTECEDENTES:.....	2
1.2. GIRO DEL NEGOCIO.....	3
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.3.1. Visión actual de LAVCA	12
1.3.2. Misión actual de LAVCA	12
1.3.3. Principios y valores	13
Principios	13
Valores	13
1.4. PROBLEMÁTICA. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO.....	15
1.5. OBJETIVOS.....	17
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	17
1.6.1. TEORICO.....	17
1.6.2. CONCEPTUAL	17
CAPITULO II	26
ANALISIS SITUACIONAL.....	27
2.1. ANALISIS EXTERNO	28
2.1.1. Macro ambiente	28
2.1.1.1. Factor economico	28
a) Inflacion	29
b) Producto Interno Bruto (PIB)	30
c) Tasas de interes	32
2.1.1.2. Factor político	33
2.1.1.3. Factor social	34
Social	34
a) Desempleo	34
b) Canasta Familiar	36
2.1.2. Micro ambiente	37
2.1.2.1. Proveedores	38
2.1.2.2. Clientes.....	40
2.1.2.3. Competencia.....	52
2.1.2.3.1. Barreras de entrada.....	54
2.1.2.3.2. Productos sustitutos.....	55
2.1.3. Matriz de evaluacion externa	56
2.2. ANALISIS INTERNO.....	58
2.2.1 Capacidad Administrativa	58

2.2.1.1. Planeacion	59
2.2.1.2. Organización.....	59
2.2.1.3. Dirección	59
2.2.1.4. Control	59
2.2.2. Capacidad Financiera	60
2.2.3. Capacidad de Talento Humano	60
2.2.4. Capacidad Tecnologica	60
2.2.5. Capacidad Comercializacion	61
2.2.6. Matriz de evaluacion interna	61
2.3. Analisis FODA	65
2.3.1. Matrices	65
2.3.1.1. Matriz de Potencialidad.....	65
2.3.1.2 Matriz de Vulnerabilidad	68
2.3.2 Matriz de Estrategias	72
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	74
3.1 Principios y Valores	75
3.1.1. Principios	75
3.1.2. Valores.....	77
3.2 Misiòn	79
3.3 Visiòn	80
3.4 Estrategia.....	82
3.4.1. Estrategias Corporativas.....	82
3.4.1.1. Estrategia de Crecimiento intensivo mediante Penetracion.....	83
3.4.1.2. Estrategia de Valor mediante las fortalezas y debilidades de la cadena de valor y suministro.....	83
3.4.1.3. Necesidades de los Stakeholders.....	84
3.5 Perspectivas	85
3.6 Objetivos.....	87
3.6.1. Objetivos corporativos	87
3.6.2. Objetivos estrategicos.....	88
3.7. Mapa Estrategico	91
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	94
4.1. Mapa estrategico enfocado a un cuadro de mando integral	96
4.2. Elaboracion del Cuadro De Mando Integral	96
4.2.1 Tipos de indicadores de gestion	98
4.2.1.1. Indicadores de Eficiencia	98
4.2.1.2. Indicadores de Eficacia.....	98
4.2.1.3. Indicadores de Calidad	98
4.2.1.4. Indicadores de Cumplimiento	98
4.2.1.5. Indicadores de Resultados	99
4.3.1. Sistema de Medicion.....	99
4.3.2. Metas	103
4.3.3. Medios	103
5. DETERMINACION DE PROYECTOS	106
5.1. Priorizacion de iniciativas.....	107
5.2. Elaboracion y programacion de perfiles.....	108
5.3. Desarrollo de Proyectos.....	110

5.3.1. Proyecto 1 Encuestas de satisfaccion de clientes	122
5.3.2. Proyecto 2 Desarrollo de la cadena de valor y mapa de procesos	126
5.3.3. Proyecto 3 Adquisicion de nuevos paquetes con nueva tecnologia en software de gestion de clientes.....	135
6. EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS.....	138
6.1. Presupuesto de los proyectos.....	139
6.2. Grado de incidencia de los proyectos.....	140
6.3. Elaboracion de los flujos de efectivo.....	141
6.4. Analisis de incidencia de los proyectos en los flujos.....	144
6.4.1. Analisis de incidencia de los proyectos en los ingresos.....	144
6.4.2. Analisis de incidencia de los proyectos en los egresos	146
6.4.3. Analisis de incidencia de los proyectos en los flujos de efectivo	147
6.5. Calculo de la Rentabilidad sobre el Patrimonio	148
6.5.1. Rentabilidad sobre el patrimonio con proyectos	149
6.5.2. Rentabilidad sobre el patrimonio sin proyectos	149
6.6 Analisis del financiamiento de los proyectos estrategicos	149
6.7 Calculo de la Tasa de Aceptacion Minima De Retorno (TMAR)	149
6.8. Calculo del Valor Actual Neto (VAN)	149
7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
7.1. Conclusiones	151
7.1. Recomendaciones	152
BIBLIOGRAFIA.....	153

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Estructura organica de LAVCA	5
Gráfico 1.2 Agencia LAVCA MATRIZ.....	6
Gráfico 1.3 Agencia LAVCA NORTE.....	8
Gráfico 1.4 Agencia LAVCA SUR.....	8
Gráfico 1.5 Automoviles	9
Gráfico 1.6 Camionetas.....	9
Gráfico 1.7 Jeeps	10
Gráfico 1.8 Camiones.....	10
Gráfico 1.9 Diagrama de Ishikawa	15
Gráfico 1.9.1 Fases de Planeacion basada en el Cuadro de Mando Integral	19
Gráfico 2.1 Analisis Situacional	27
Gráfico 2.2 Inflacion	30
Gráfico 2.3 Producto Interno Bruto (PIB).....	31
Gráfico 2.4 Tasa de interes	33
Grafico 2.4.1 Canasta basica	36
Gráfico 2.5 Fuerzas de Porter	38
Gráfico 3.1 Mision de LAVCA.....	81
Gráfico 3.2 Vision de LAVCA.....	81
Gráfico 3.3 Mapa Estrategico de LAVCA.....	93
Gráfico 4.1 Gestion BSC.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Principios de LAVCA	76
Tabla 3.2 Valores de LAVCA.....	76
Tabla 5.1 Matriz de priorizacion de LAVCA.....	109
Tabla 5.2 Resumen iniciativas estrategicas	110

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. 1 Nomina de empleados.....	5
Cuadro 1.2. Concesionarios (Competencia)	11
Cuadro 2.1. Inflación.....	29
Cuadro 2.2. Producto Interno Bruto.....	31
Cuadro 2.3. Desempleo.....	35
Cuadro 2.4. Desempleo.....	36
Cuadro 2.5. Subempleo.....	36
Cuadro 2.6. Proveedores.....	39
Cuadro 2.7. Resultado servicio cortes y rapidez.....	42
Cuadro 2.8. Resultado satisfacción asesoria.....	43
Cuadro 2.9. Resultado satisfacción tiempo atención.....	44
Cuadro 2.10. Resultado requisitos servicio.....	46
Cuadro 2.11. Resultado evaluación de negociación.....	48
Cuadro 2.12. Resultado experiencia cliente.....	49
Cuadro 2.13. Resultado beneficios de GM.....	51
Cuadro 2.14. Competencia de LAVCA.....	53
Cuadro 2.15. Matriz de Evaluación Externa.....	57
Cuadro 2.16. Matriz de Evaluación Interna.....	62
Cuadro 2.17. Matriz de Potencialidad.....	65
Cuadro 2.18. Matriz de Vulnerabilidad.....	69
Cuadro 2.19. Matriz de Estrategias.....	72
Cuadro 3.1. Elementos de la Visión.....	79
Cuadro 3.2. Elementos de la Misión.....	81
Cuadro 3.3. Estrategias Corporativas.....	82
Cuadro 3.10. Resumen de estrategias por perspectivas.....	86
Cuadro 3.11. Objetivos corporativos.....	87
Cuadro 3.12. Objetivos estratégicos.....	89
Cuadro 3.13. Mapa estratégico.....	92
Cuadro 3.14. Mapa estratégico.....	93
Cuadro 4.1. Indicadores de desempeño	96
Cuadro 4.2. Cuadro de mando integral de LAVCA.....	105

ANEXOS

Anexo 1. 1 Encuesta satisfaccion de clientes.....	157
---	-----