

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA (UNI)  
DIRECCION DE POSGRADOS  
PROGRAMA DE MAESTRIA DE GESTION EMPRESARIAL**



**Tesina**

**Diseño de un Plan Estratégico de la Empresa DIANCA periodo 2016 – 2020.**

**Elaborado por:** Lic. Ana Carolina Hernández Barreto.  
Lic. Nebardo Javier Lacayo Escorcía.

**Tutor:** Msc. José Manuel Sequeira.

**Managua, Diciembre 2015.**

## ÍNDICE.

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>II. ANTECEDENTES .....</b>	<b>8</b>
<b>III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL. ....</b>	<b>9</b>
<b>IV. OBJETIVOS: .....</b>	<b>11</b>
OBJETIVO GENERAL: .....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	11
<b>V. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>VI. MARCO TEORICO.....</b>	<b>13</b>
6.1 DEFINICION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	13
6.2 COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATEGICO.....	15
6.2.1 Misión. ....	15
6.2.2 Visión. ....	16
6.2.3 Macro Ambiente. ....	16
6.2.4 Micro Ambiente. ....	17
6.2.5 Análisis de la Industria. ....	17
6.2.6 FODA:.....	19
6.3 ESTRATEGIA. ....	21
Estrategia Generica. ....	21
Ventaja Competitiva. ....	22
Estrategia Defensiva. ....	22
Estrategia ofensiva: .....	23
<b>VII. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>24</b>
1.1 Descripción del tipo de investigación .....	24
1.2 Características del diseño:.....	24
1.3 Descripción del universo de estudio:.....	24
1.4 Descripción de fuentes de información .....	24
1.5 Tipo de información e instrumentos requeridos de la fuente .....	25
1.6 Procedimiento para la recolección de la información .....	25
<b>VIII. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....</b>	<b>26</b>
8.1 ANÁLISIS MICROAMBIENTAL: .....	27
8.1.1 Análisis interno utilizando la herramienta de las 7s.....	27
8.2 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS: .....	36
8.3 RESUMEN DE LA CADENA DE VALOR .....	44
8.4 ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL .....	48
8.4.1 FUERZAS POLITICAS.....	49
8.4.2 FUERZAS ECONOMICAS.....	52
8.4.3 FUERZA SOCIALES Y CULTURALES.....	57
8.4.4 FUERZA TECNOLOGICA.....	58
8.4.5 FUERZA AMBIENTAL.....	59

8.5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	62
8.6 ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	63
8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE): .....	64
8.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI): .....	65
8.9 DIAGNÓSTICO: .....	66
<b>IX. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>68</b>
9.1 VISIÓN .....	68
9.2 MISIÓN .....	68
9.3 VALORES .....	68
9.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO: .....	69
9.5 MATRIZ FODA .....	70
9.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO: .....	71
9.7 MATRIZ IE .....	72
9.8 MATRIZ PEEA .....	73
9.9 MATRIZ BCG.....	75
<b>X. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>76</b>
10.1 MATRIZ MPEC.....	77
<b>XI. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>78</b>
11.1 SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE LA ESTRATEGIA .....	78
<b>XII. PLANES DE ACCION.....</b>	<b>79</b>
<b>XIII. CONTROL Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIA.....</b>	<b>84</b>
<b>XIV. CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>87</b>
<b>XV. RECOMENDACIONES: .....</b>	<b>88</b>
<b>XVI. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>

## **DEDICATORIA**

**A: Dios, Esposo, Hijos, Madre, Padre y Hermanos  
por el apoyo, comprensión y amor  
que siempre me han brindado.**

**Carolina Hernandez**

**A: La Santisima Trinidad y la Virgen Maria que  
me ha dado la fuerza y inteligencia necesaria,  
a mi esposa, mis hijos y mis Padres que con  
su ejemplo comprensión y amor me han  
ayudado a ser lo que hoy soy.**

**Nebardo Lacayo**

## **AGRADECIMIENTO**

**Quiero agradecer a todas las personas que me han apoyado en el transcurso de este estudio, a todos mis familiares, seres queridos, amigos, profesores y compañeros de trabajo.**

**En especial a mis hijos, que por estar muy pequeños y les he robado tiempo por no estar con ellos en ciertos periodos, esto es por Ustedes, mis amores.**

**Carolina Hernández**

**Quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me brinda y a todos los docentes que con son su apoyo incondicional a lo largo de la maestria nos formaron, a mi familia y seres queridos que me motivan a seguir adelante.**

**De manera especial queremos agradecer al Msc. Jose Manuel Sequeira por el tiempo que nos dedico fue para nosotros de gran provecho tenerlo como tutor de esta tesis.**

**Nebardo Lacayo**

## RESUMEN EJECUTIVO

En la empresa DIANCA se plantea desarrollar el diseño de un plan estratégico ya que nunca se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado.

La ejecución de la siguiente planificación estratégica tiene como objetivo determinar las acciones estratégicas que faciliten el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa para los próximos 5 años.

Este plan se estructuro en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcione un diagnóstico de las condiciones macro ambientales y micro ambientales, para las condiciones macro ambientales se evaluaron factores como el: Político, Económico Social y Cultural, Tecnología, Ambiental y Legal. Y dentro del análisis interno se estudió el desempeño operativo, la situación actual y las perspectiva de los directivos, lo cual proporcione conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma conocer las acciones que conllevan al análisis estratégico como fueron la formulación de la Misión, Visión y Valores por que la empresa no contaba con esto, la realización de auditorías internas y externa que ayudo a determinar el FODA.

Como resultado de la auditoría externa e interna se pudo identificar que la empresa se encuentra en condiciones estables, sin embargo al no contar con una planificación estratégica formalmente establecida, la empresa esta experimentando estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado.

En base al FODA identificado, se estudiaron las diferentes técnicas de evaluación estratégica usando las siguientes matrices: FODA, EFE, EFI, MPC, IE, PEEA, BCG, MPEC.

Una vez evaluadas las diferentes estrategias y seleccionada las más apropiadas se recomendó un plan de acción necesario para implementar las estrategias formuladas, este plan lleva un periodo de realización de 1 año pudiendo en este tiempo variar según las condiciones de la situación y con un costo aproximado de \$ 186,200 (Ciento Ochenta y Seis Mil Doscientos Dólares de Norteamérica).

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la realización de un plan estratégico para la empresa DIANCA. Previo a la realización de dicho plan, se evaluó todas las áreas funcionales de la empresa, esto mediante un análisis macroambiental, análisis externo e interno, y un análisis industrial.

La finalidad en si, es la de aplicar todos los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión Empresarial, lo cual le permitirá a la empresa que se está analizando tener una base para poder tomar decisiones.

Se analizara la Formulación, Implementación y Evaluación de las estrategias que servirán para el desarrollo competitivo de la empresa DIANCA, esto va permitir proporcionar: Elaborar las declaraciones de Misión, Visión, análisis Interno y Externo, establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo, generar, evaluar y seleccionar las estrategias más adecuada para la empresa, implementar la estrategia seleccionada y la Medición y Evaluación del desempeño.

Las posibles limitaciones que se pueden presentar en la Empresa DIANCA, serian la obtención de la información histórica realmente fiable, ya que esta es una empresa familiar pequeña y mucho de los procesos los han realizado de manera improvisada y no se llevan todos los registros de los mismos.

## II. ANTECEDENTES

La empresa DIANCA desde su creación ha venido operando de manera empírica, es decir que las demandas que exige el mercado, no son atendidas satisfactoriamente con una planificación estratégica. Esta ausencia ha originado que a pesar de la trayectoria de la empresa, aún no logra consolidarse como la marca número uno en el mercado.

DIANCA, actualmente es una empresa que va en crecimiento. La gran cantidad de flota vehicular que existe en el país, le ha ayudado a su expansión en el mercado, por el aumento de demanda del producto. Esto sin lugar a dudas ha llamado la atención de inversionistas tanto locales como extranjeros. Integrandose en el mercado varios competidores, por lo que DIANCA, debe enfocarse con urgencia en sus políticas, estrategias y objetivos.

De igual manera, ante la necesidad de contar con una instancia capaz de cubrir todos los aspectos relacionados a la administración y funcionamiento de DIANCA, así como una estructura organizacional y funcional que les permita establecer un mejor control del personal de DIANCA.

Dianca, en materia de captación de recursos humanos, logró iniciar con la conformación de un equipo de 11 trabajadores pero no con la experiencia que se necesitaba, es decir, que este es otro reto para DIANCA, la creación de un área de Recursos Humanos, que se encargue del desarrollo del talento humano y en la cual todos se comprometan con la empresa para crear a lo interno de la empresa un ambiente propicio para la coordinación y colaboración mutua, elementos indispensables para la consecución de los retos establecidos.



### III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL.

El éxito de una empresa depende de muchos factores, sin embargo existe un aspecto fundamental y que muchas veces lo engloba todo: **La planificación estratégica**. Toda organización depende del desempeño que tenga en el mercado y que tan preparada esta para enfrentar los problemas que se le presentan en el presente y futuro.

En los últimos cinco años en Nicaragua se han venido incrementando las empresas que importan, comercializan y distribuyen lubricantes, estas empresas introducen al mercado Nicaragüense marcas que no son tan reconocida, ni de buena calidad, que solo cumplen los minimos estándares en la industria de Lubricantes o peor aún, tienen marcas con lubricantes obsoletos o como comúnmente se les conoce (Sin Aditivos o ND) esto es un problema, por que estas empresas al querer introducir marca a bajo costo y sin ninguna calidad, desvirtúan en el cliente final los beneficios y atributos que un lubricante de primera clase proporciona a los motores en los vehículos, además en el mercado se encuentran las empresas que comercializan lubricantes de primera clase y estas a su vez, se encuentran en constante renovación de sus marcas e implementando estrategias para incrementar la buena participación en los clientes finales y puntos de ventas. Debido a este problema, para la empresa DIANCA se presenta una oportunidad de hacer mejoras en el desempeño de todas sus áreas, para tener consigo una ventaja competitiva que la diferencie de las demás empresas, ya que actualmente hay duplicidad de trabajo, esto causa invertir mayor tiempo y esfuerzo laboral para cumplir las metas y objetivos que se proponen.

Debido a que en DIANCA carece de declaración de Misión, Visión y Objetivos Organizacionales los empleados no pueden estar claros de la ruta que tienen que seguir para cumplir con el perfil estratégico. Además de que es necesario hacer un análisis externo e interno para conocer las fortalezas oportunidades, amenazas y debilidades actuales ya que estamos en un mercado cambiante.

Por lo tanto, un proceso de plan estratégico en la empresa DIANCA se convierte en una imperiosa necesidad, debido a que con este plan, se podrá conocer de una manera más acertada el futuro de la empresa y se definirán las acciones necesarias para encontrar el camino a este futuro, sostener y acrecentar el éxito actual.

Este plan se ejecutará en conjunto con los directivos de DIANCA los cuales proporcionarán información secundaria de la empresa y que responderán algunas preguntas tales como:

1. ¿cuál es la razón de ser de la empresa?,
2. ¿Adónde desean que vaya la empresa?,
3. ¿Qué hacemos bien?
4. ¿Cómo llegamos al Futuro Deseado?

Además se realizará estudio de clima organizacional y estudio de mercado, con el objetivo de analizar la situación actual de la empresa y donde quieren los directivos tener a la empresa en 5 años.

## **IV.OBJETIVOS:**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un Plan Estratégico del período 2016 – 2020 de la Empresa DIANCA.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Realizar un estudio de la situación a nivel interno y externo que permita diagnosticar los problemas reales encontrados.
2. Diseñar una Matriz FODA, que permita formular estrategias adecuadas para la situación actual del mercado y la empresa.
3. Analizar, evaluar y seleccionar las estrategias.
4. Replantear la estructura organizacional a las nuevas estrategias organizacionales.
5. Establecer el plan de acción para implementar la estrategia seleccionada.
6. Establecer el presupuesto de dichas acciones para su debida ejecución.
7. Definir un cronograma de trabajo y seguimiento para controlar dichas acciones.

## V. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de esta tesina inicia con examinar y estudiar las dimensiones de ambiente, estructura, recursos y funcionamiento de DIANCA, con el objeto de identificar las debilidades más relevantes que ponen en peligro el buen funcionamiento de DIANCA, como tal.

Por lo tanto la creación de un Plan Estratégico para DIANCA, le brindara un aporte para mejorar la atención al cliente, ya que en esta época el consumidor es el que decide, debido a que tiene el conocimiento necesario sobre marca, calidad, precio y más. Es importante el análisis situacional porque nos permite tener una idea clara de la situación de la empresa y se podrá determinar el camino a seguir.

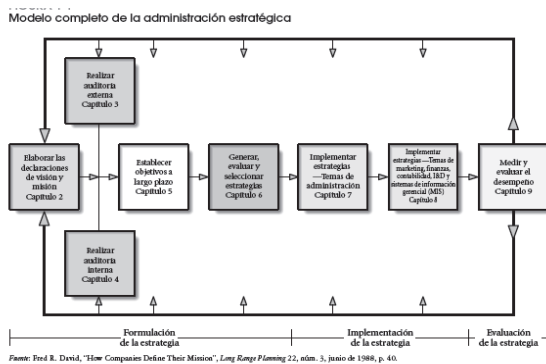
Ademas esta será una gran oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Maestria y así aportar con las mejores ideas para el crecimiento de la empresa en estudio. Para DIANCA es importante porque a través del documento final que es la Tesina, este le enfocará una planeación estratégica que le permitara establecer objetivos corporativos de largo plazo, objetivos comerciales de mediano plazo y objetivos operativos de inmediato plazo, estrategias y la estructura necesaria para el mejor desempeño de los colaboradores en cada nivel organizacional.

Por lo tanto, con la implementación de este plan estratégico DIANCA, mejorara el desempeño de cada uno de los trabajadores, ya que a partir de este análisis se podrá contar con una visión y misión de la empresa y de acuerdo a este proceso se podrán implementar los objetivos y metas de cada puesto de trabajo. Con la información del ambiente Interno y Externo, se podrá mejorar los procesos de la empresa y permitirá ser competitivo en el mercado actual, obteniendo más participación en el mismo y a su vez analizar las necesidades de los clientes para darles un buen servicio postventa y superar las satisfacciones y fidelización de ellos.

## VI. MARCO TEORICO

En este capítulo se definirá el concepto de un plan estratégico desde el punto de vista de autores expertos en el tema la importancia de establecer un plan estratégico en las empresas las características y etapas que este debe de tener.

Este estudio se basara en el modelo que propone *Fred R. David*, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, *Pearson Education, Mexico (2008)*.



### 6.1 DEFINICION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para las empresas en la actualidad es importante tener bien claro tres preguntas fundamentales

- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Hacia donde quiero dirigirme?
- ¿Cómo llegar hasta ahí?

De acuerdo a esta tres preguntas se desglosa un sin números de objetivos, estrategias y metas que las empresas establecen, esto con la misión de llegar a crear competitividad en el mercado con los productos y servicios que se ofrecen y esto a su vez para generar más ganancia de clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa; tal como lo dice: *Porter, Michael. Profesor de la escuela de negocio de la Univesidad de Harvarad, miembro de la comisión sobre competitividad industrial de los Estados Unidos publico: La Ventaja Competitiva de las Naciones, la competencia de un país puede definirse*

*como la capacidad de diseñar producir y comercializar bienes y servicios mejores y/ o mas Baratos que los que la competencia internacionales los cuales se deben de reflejar en una mejora del nivel de vida de la población.*

*Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Bogota 3R EDITORES, 1999 en palabras de Serna: La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.*

*Contreras Contreras, Fortunato. Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación lima 2000, p.44; resume de la siguiente manera la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.*

En pocas palabras la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa establece su visión, misión objetivos y estrategias sobre la base de un análisis de su entorno directo e indirecto, así como también de todas las áreas de la empresa. A su vez estas estrategias están basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa, de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se presenta con el objetivo de cambio en el futuro.

### **Importancia de la Estrategia.**

Comprendido muy bien el concepto de planeación estratégica y para darle curso al tema de estudio, se verá a continuación la importancia de la planeación estratégica haciendo referencia a lo que señala la autora Contreras:

- *Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar la organizacion.*

- *Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde debe dirigir sus esfuerzos y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones creando un ambiente de trabajo en comunidad.*
- *Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.*
- *Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.*

En la empresa DIANCA tendrá gran importancia la aplicación del plan estratégico por que le otorgara un sentido a la dirección según el entorno en la que la empresa se mueve, también orientara al personal objetivos establecidos y claros según las capacidades de cada uno y hacerlos partícipes de las decisiones de la empresa, además debe de llevarlos a trabajar con disciplina, esto tendrá un resultado positivo en el desempeño del personal y en la satisfacción al cliente.

## **6.2 COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATEGICO.**

El primer paso para el análisis interno de toda compañía es definir la misión y la visión sin esto no se puede empezar, ya que este es la guía que se debe seguir.

### **6.2.1 Misión.**

La Misión de la empresa es lo que se esta haciendo actualmente, la que debe de responder a cuatro preguntas fundamentales:

¿Quiénes Somos?

¿Qué hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

Como lo dice Fred R David en su libro Conceptos de administración Estratégica, “La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve una organización y la distingue de otras empresas similares 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 y formular estrategias de la manera más eficaz”.

### **6.2.2 Visión.**

Esto es lo que queremos ser dentro de un período de tiempo, ya sea de 3, 5 ó 10 años, es lo que la empresa aspira a ser según *Fred R David en su libro Conceptos de administración Estratégica*, “Una visión clara provee cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto declaración de visión como de la misión del negocio, pero la que debe de establecerse antes que 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 gerente como sea posible.”

### **6.2.3 Macro Ambiente.**

El macro ambiente de la empresa está compuesto por fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza, para la empresa según *Fisher Laura (2007) Mercadotecnia 3era edición, Mexico, Editorial McGraw Hill*, estas se dividen en:

- ✓ *Ambiente Demográfico es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.*
- ✓ *Ambiente Político y Legal, este aspecto abarca las normas e instituciones por medio de las cuales se gobierna a la nación este consiste en un grupo interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.*
- ✓ *Ambiente Social o Cultural, esta influyen en las estructuras y dinámicas de sus individuos y grupos y en sus problemas más importantes.*
- ✓ *Ambiente Económico y Tecnológico, los programas y proyecto de la empresa son afectados fuertemente por factores económicos como tasa de interés, ofertas de dinero, inflación de los precios además de los factores económicos esta afecta de manera directa por que es el desarrollo de productos, el envase, las promociones, la fijación de precio y los sistemas de distribución.*



#### **6.2.4 Micro Ambiente.**

El micro ambiente son los factores que afectan a la empresa y se pueden controlar según *Fisher Laura (2007) Mercadotecnia 3era edición, Mexico, Editorial McGraw Hill*, el microambiente tiene 5 elementos fundamentales:

- ✓ *La Compañía, los empleados deben de interrelacionarse con el resto de la división de la compañía.*
- ✓ *Proveedores e Intermediarios, los recursos necesarios para que una empresa opere se obtiene de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios.*
- ✓ *Los Clientes, es necesario analizar los mercados de clientes porque cada tipo tiene características especiales estos podrían dividirse en 5:*
  - (a) *Mercado de consumidores.*
  - (b) *Mercados Industriales.*
  - (c) *Mercados de Revendedores.*
  - (d) *Mercados Gubernamentales.*
  - (e) *Mercados Internacionales.*
- ✓ *La Competencia, este factor influye activamente en la elección de mercados de una empresa en los proveedores en la mezcla de productos.*
- ✓ *El Público, es cualquier grupo que tiene interés real o potencial en la capacidad de una organización y sus objetivos.*

#### **6.2.5 Análisis de la Industria.**

Un modelo importante que se debe de analizar es la 5 Fuerzas de Porter con este modelo se analiza la industria de manera horizontal y vertical; estas cinco fuerzas son las que afectan en el entorno inmediato de la organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Este modelo nos ayuda a analizar a la competencia de acuerdo a la industria y poder desarrollar de esta forma estrategias de negocio; estas fuerzas según *Michael Porter Profesor de la escuela de negocio de Harvard en el año 1979*, son:

##### **1. Poder de negociación con los clientes o compradores.**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya

que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

## 2. Poder de Negociación con los proveedores o Vendedores.

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

## 3. Amenazas de nuevos competidores entrantes.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

## 4. Amenazas de productos sustitutos.

En los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

## 5. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad define la rentabilidad de un sector, mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.



### 6.2.6 FODA:

Para realizar un plan estratégico no debe de faltar un análisis Interno y externo de la organización, hacer un análisis de la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete.

*Thompson – Strickland 1985. Editorial Mc Graw-Hill en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégica”;* define el FODA de la siguiente forma:

*FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica, que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.*

*El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán servirle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.*

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

*Según Contreras (2000) es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de la organización para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de la diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de estas de no ser bien administrada, pueden dar origen a imperfecciones en la gestión de la organización,*

*además de sus áreas respectivas; por lo que este análisis permitirá tomar las acciones necesarias para superarlas y poder competir en el entorno.*

**a) Actividades Primarias.**

- ❖ Logística de entrada, las actividades asociadas con la identificación, selección, adquisición, ingresos y registros de la información.
- ❖ Producción, comprende las actividades asociadas a la información es decir el procesamiento de la información: descripción, clasificación, indagación, análisis de información.
- ❖ Logística de Salida, son las actividades de ubicación física del soporte de la información y la distribución de la misma como producto del procesamiento de la información.
- ❖ Acceso/Oferta/ Marketing, son las actividades de difusión de los servicios y productos que brinda la unidad e información tales como publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación personales etc.
- ❖ Atención al Usuario, comprende las actividades de prestación de servicios al usuario, con el fin de realizar o mantener el valor, atención al usuario, atención de reclamos y/o sugerencias, grado de satisfacción del servicio y producto.

**b) Actividades de Apoyo.**

- ❖ Infraestructura: Proporciona apoyo a toda la unidad de información. Se relaciona a las actividades de gestión gerencial de calidad, planificación, finanzas, manejo contable y aspectos legales.
- ❖ Recursos Humanos: La Administración de recursos Humanos se encarga de la búsqueda del personal idóneo para la empresa.
- ❖ Desarrollo Tecnológico: Comprende las actividades de conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que requiera cada actividad de la unidad de información

- ❖ Abastecimiento, la actividad de adquirir Materiales, equipos, útiles, servicios y demás insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de la unidad de información.

## La Cadena de Valor de Porter



### 6.3 ESTRATEGIA.

#### Estrategia Generica.

Existen algunas herramientas útiles para el análisis estratégico las que más se utilizan son las estrategias genéricas de *Michael Porter (1987)* y estas son las que vamos a ocupar en esta tesis.

*Según Porter este análisis toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:*

- *Liderazgo en costo: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costo.*
- *Diferenciación: esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos y servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único.*

- *Enfoque: En la actualidad esta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para una oferta de productos y servicios especializados.*

### **Ventaja Competitiva.**

La calidad en las compañías es un aspecto importante y muy de moda. La calidad se logra a través de dos recursos fundamentales, el recurso humano apropiado y los insumos o recursos materiales para hacer productos y servicios que tengan ventaja competitiva y que este término va amarrado con la calidad.

*Según Thompson y Strickland una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición que sus competidores para poder asegurar a sus clientes y poder defenderse de las fuerzas competitivas. Las principales fuentes de ventajas competitivas son, elaborar el producto o servicio con alta calidad otorgando un servicio superior a los clientes tener menos costos que la competencia hacer un producto/servicio confiable y proporcionar a los clientes un mejor valor por su dinero (Combinación entre buena calidad, buen servicio y precio confiable).*

Las estrategias competitivas son todas las actividades que la empresa esta llevando a cabo, para poder tener así la atención directa de los clientes, estas estrategias pueden ser de dos tipos básicamente ofensivas y defensivas la más adecuada se va a determinar por medio de la situación de mercado que se viva en el momento.

### **Estrategia Defensiva.**

El propósito de esta estrategia es disminuir el riesgo de ataque, hacer débil el ataque que dirige la competencia y hacer que estos ataques se dirijan a otros competidores.

Existen muchos métodos para proteger la ventaja de una empresa un método muy utilizado es bloquear los caminos que poseen los competidores para realizar la ofensiva las opciones son:

- Ampliar la línea de productos, para poder abarcar nichos de mercados que se encuentren solos.

- Introducir marcas que tengan relación con características de los modelos que fueron realizados por los competidores o que pueden ser realizados por ellos.
- Precios bajos a modelos que se asimilen al de los competidores.
- Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores para que la competencia ya no cuente con ellos.
- Reducir tiempo de entrega.
- Aumento de garantía.
- Evitar que los proveedores den servicio a la competencia.

### **Estrategia ofensiva:**

Los movimientos ofensivos crean una ventaja competitiva ya que entre más tiempo se tarde, aumenta más tiempo la probabilidad de ser descubierto por los competidores.

Si la empresa quiere seguir conservando la ventaja competitiva debe ir siempre un paso delante de los competidores, esto es por medio de una nueva estrategia ofensiva.

Las mejores formas para elaborar ofensivas estratégicas son:

- Ataques a los puntos fuertes de la competencia.
- Ataques a los puntos más débiles de la competencia.
- Ataques simultáneos en muchos frentes.
- Ofensivas laterales.
- Ofensivas tipo guerrilla.
- Golpes de apropiación.

## **VII. DISEÑO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta la metodología que permitirá desarrollar el presente Plan Estratégico. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas, procedimientos e instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

### **1.1 Descripción del tipo de investigación**

El tipo de investigación es de tipo Descriptivo-mixto (cuanti y cualitativo).

### **1.2 Características del diseño:**

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas).

### **1.3 Descripción del universo de estudio:**

El universo de la muestra, serán los trabajadores de DIANCA, la Junta Directiva, los Gerentes de la Empresa, y Clientes.

### **1.4 Descripción de fuentes de información**

En el universo se determinaron las personas quienes nos brindaran la información, tales como; los trabajadores de DIANCA, la Junta Directiva, los Gerentes y los Clientes de DIANCA. En el caso de los trabajadores incluyendo a los Gerentes y Junta Directiva se les entregó a 25 de ellos encuestas sobre Diagnóstico de Clima Laboral, (Ver Anexo 1) Clientes Internos (Ver Anexo 2) y Organizacional (Ver Anexos 3). Para los clientes se les entregaron 100 encuestas, para medir el grado de satisfacción hacia nuestros productos y servicios. (Ver Anexo 4).



### **1.5 Tipo de información e instrumentos requeridos de la fuente**

Para el Gerente General se le hará una entrevista a profundidad, para conocer las herramientas que se utilizan para el manejo y desarrollo de la organización. (Anexo 5)

En el caso de la Junta Directiva y los trabajadores, se les hará una encuesta, para medir, Perfil de la empresa, planes, el nivel de motivación y satisfacción, conocimiento de los procesos y análisis situacional, respectivamente.

A los Clientes se les hará una encuesta para el perfil del cliente, preferencia de productos y tipo de vehículo.

### **1.6 Procedimiento para la recolección de la información**

Se solicitará un permiso especial al Gerente General para poder realizar encuestas a los diferentes Gerentes de cada área y a los trabajadores, estableciendo el día y hora. Estas serán formuladas, para que estos solo marquen Verdadero o Falso, y este proceso sea más rápido y eficiente. (Ver Anexo 6)

En el caso de los clientes externos actuales se tomará una muestra del 5% del total de clientes de Managua los cuales son 2,098 o sea se realizarán 100 encuestas.

### **1.7 Tipo de Muestreo.**

El tipo de muestreo que se utilizó para esta investigación fue No probabilístico por conveniencia ya que no se contaba con el tiempo suficiente para hacer otro tipo de muestreo.

Si se está seguro que este tipo de muestreo es confiable y arroja los datos que se quieren analizar.

En el caso de los clientes externos actuales se tomará una muestra del 5% del total de clientes de Managua los cuales son 2,098 o sea se realizarán 100 encuestas.

Y en el caso de los clientes internos se tomaron 35 los cuales estaban disponibles en el momento que se realizó la encuesta. Ya que el otro resto del personal trabaja fuera de las instalaciones de la empresa.

## VIII. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Diagnóstico de la empresa:

Perfil Estratégico:

- **Misión:** la empresa Dianca no posee una Misión Definida.
- **Visión:** La empresa Dianca no posee una Visión Definida.
- **Valores:** La empresa Dianca no Posee unos Valores Definidos.

La empresa con su poca cultura organizacional, genera que se den muchos problemas para identificar las aspiraciones, metas y objetivos que quiere llegar alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

Esto afecta a la hora de la toma de decisiones, por que la alta gerencia no identifica cual es la mejor decisión para la empresa, no se sabe el rumbo que desea que tome la empresa.

## 8.1 Análisis MicroAmbiental:

### 8.1.1 Análisis interno utilizando la herramienta de las 7s:

#### 1. Estilo

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana; pero también en la vida empresarial, el estilo de liderazgo que el Gerente tenga es el que va a determinar la cultura organizacional de la empresa.

En la empresa DIANCA cuando se realizó la entrevista en profundidad, el Gerente General expuso que tiene buena relación con los empleados, pero la encuesta que se le realizó a los empleados, nos arrojó algo diferente; que los empleados no se sienten conforme con la clase de liderazgo que tiene la alta gerencia y los jefes intermedios.

El manejo de conflicto y la resolución de los problemas, es un factor que afecta sobre manera el liderazgo en la compañía. Los jefes no delegan autoridad y la relación de la alta gerencia con los demás empleados no es la mejor.

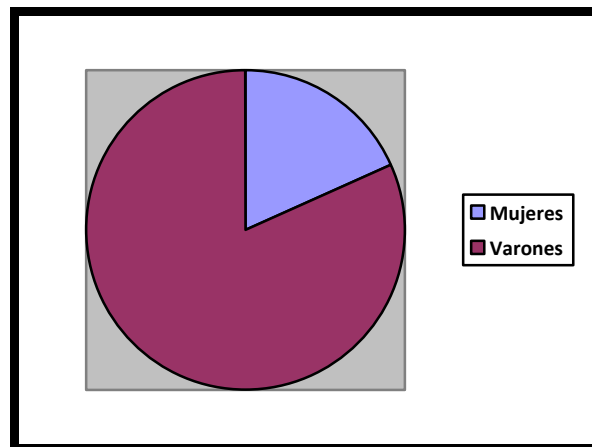
Podríamos decir que el tipo de liderazgo que prevalece dentro de la organización es el autocrático. Su principal característica es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas. Este tipo de liderazgo está recomendado por los expertos en aquellos momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía.

<b><u>ESTILO</u></b>	
<b>F1</b> Existe un liderazgo definido.	<b>D1</b> Liderazgo autocratico
	<b>D2</b> Personal desmotivado
	<b>D3</b> Mala comunicación entre empleados y superiores.
	<b>D4</b> Insatisfacción laboral.
	<b>D5</b> Cultura Organizacional de temor.

## 2. Personal

Toda empresa es creada por las personas, sin estas no existirían. DIANCA cuenta con 60 trabajadores, de los cuales su distribución por género es: 11 son mujeres y 49 varones, equivalente a 18.33% y 81.66% respectivamente. Cabe señalar que esta distribución no ha sido planeada tal a como está, sino que se ha venido dando con un crecimiento sin planificación. Muchos de ellos cuentan con experiencia laboral, han trabajado en esta empresa por más de 10 años, sin embargo no todos tienen título profesional.

**Gráfico No. 1:** La distribución por género en DIANCA, año 2015.



Fuente: Elaboración propia.

En DIANCA no está definida un área de Recursos Humanos, esto hace que no exista una coordinación directa con el personal. Al no existir esta área no tienen definido un **análisis de puestos** (determinación de la naturaleza del trabajo de cada empleado); **planeación de las necesidades**, de la mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos); **Selección** de los candidatos a ocupar los puestos; Inducción y capacitación a los nuevos empleados. **Ofrecimiento de incentivos** y beneficios; **Evaluación al desempeño**.

Los ejecutivos de ventas son entrenados únicamente por CASTROL, quienes programan capacitaciones cada dos años. Con el objetivo de que estos tengan los conocimientos siguientes:

- I- Conocimientos generales de empresa CASTROL.
- II- Conocimiento del producto.
- III- Conocimientos de los segmentos de clientes y mercados existentes
- IV - Técnicas de Ventas de productos CASTROL.

Se les realiza evaluaciones tanto teórica como práctica y se le entrega un diploma certificando que les acredita ser representantes de ventas de la marca.

Para implementar todo lo referente a Higiene y Seguridad Ocupacional, el personal de DIANCA, se capacita con la ayuda de los Bomberos, una vez al año, para conocer sobre Extinción de incendios, primeros auxilios y evacuación, además la persona encargada de Higiene y Seguridad capacita una vez al mes sobre el uso de equipos de protección personal (EPP).

DIANCA, tampoco ha establecido un plan de inducción que ayude al personal a orientarlo en sus funciones.

No existe medidas de desempeño formal, ni periódicas. Los aumentos se dan de manera general y a medida que la empresa va desarrollándose, dado que no existe una política de aumento o promoción. Tampoco hay mecanismos de recompensas más que el salario mensual y sus prestaciones de Ley. No se manejan bonos ni nada parecido.

<b><u>PERSONAL</u></b>	
<b>F1</b> Capacitaciones para los ejecutivos de ventas de parte de CASTROL. (Conocimiento de Producto).	<b>D1</b> Falta hacer un perfil de puestos.

<b>F2</b> Gerentes y jefes Intermedios con amplia trayectoria en la empresa.	<b>D2</b> Falta un plan de inducción.
	<b>D3</b> No se emplean incentivos económicos o de reconocimiento para los empleados.
	<b>D4</b> Falta evaluación al desempeño.
	<b>D5</b> Falta capacitación al resto del personal que no sea el área de ventas.
	<b>D6</b> Falta de un plan de motivación.

### 3. Sistemas

Los sistemas y procesos dentro de una empresa son una parte fundamental para todas las empresas, ya que estos son los que minimizan el trabajo y hace que se haga de una forma más eficiente y eficaz.

En DIANCA, los sistemas de informática no se encuentran automatizados, esto hace más complejo y se requiere de más tiempo para los análisis financieros y gerenciales.

Debido a que no existen procesos definidos se hace más complejo la realización de los objetivos, no se realiza un estudio de trazabilidad del servicio al cliente, la tecnología es más avanzada en algunas áreas que en otras. Como por ejemplo en el área de Finanzas se cuenta con un sistema de Facturación, Inventario y Cartera y Cobro, que lleva por nombre Aspel SAE.

Sin embargo, como no esta definida el área de Finanzas, la contabilidad como tal, se lleva de manera manual en Excel.

En el caso de los ejecutivos de ventas, ellos tienen como herramienta en Accennt, para realizar pedidos, la cual se replica por internet y esta se puede visualizar en un servidor que le llaman preventa, pero no está integrado con el sistema de facturación se imprime órdenes de pedido y se factura manualmente.

En relación a los informes estadísticos, que le sirve al gerente de ventas para la toma oportuna de decisiones, no hay un sistema que esté integrado, todos los reporte se extraen de una base de datos de cristal reporte y se exporta a Excel y por medio de esta herramienta se trabaja la reporteria, controles y mediciones que realiza el gerente de venta.

En el área de Transporte se tienen establecido que los camiones deben de tener el peso adecuado, para pasar sin ningún problema las básculas que están en algunos departamentos esto es establecido por el Ministerio de Transporte e Infraestructura.

<b><u>SISTEMA</u></b>	
<b>F1</b> Se tiene una base de datos de clientes.	<b>D1</b> No existe Manual de Funciones y Procedimientos.
<b>F2</b> Se cuenta con el Sistema ASPEL (Facturación, Inventario y Cartera y Cobro).	<b>D2</b> No tiene un sistema informático integrado con todas las áreas de las empresas.
<b>F3</b> Se tiene unas herramientas en Accent para la realización de las órdenes de pedidos.	<b>D3</b> Procesos de fijación de precio porque los precios son mas altos con respecto a la competencia.
<b>F4</b> Proceso de carga y descarga es conocido por el personal de bodega aunque no se tenga por escrito.	<b>D4</b> No se tiene por escrito las habilidades de cada puesto de trabajo.
<b>F5</b> Los camiones de la empresa tienen ya pesos establecidos de carga.	
<b>F6</b> Local propio y con amplias áreas de almacenamiento.	

#### 4. Estrategias

Las estrategias funcionan para organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se podría comparar con el cerebro de una organización.

Para que una organización sea exitosa, es necesario que los líderes o jefes dirijan a su personal para que: 1) hagan las cosas correctamente 2) hagan las cosas correctas. La primera, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad. La segunda, hacer las cosas correctas, es la estrategia que una organización decide tomar.

DIANCA, es una empresa que ha venido trabajando por sinergia, le ha ido bien, a pesar de no contar con una planificación estratégica, que vaya evaluando cada vez y cuando, con el efecto de mejorar. No se ha realizado un diagnóstico organizacional que permita conocer la situación actual de la empresa a partir de generar planes de acción. No se realizan actividades de organización y desarrollo en pro de mejorar la eficiencia y fortalecer las estrategias.

A pesar de todo esto, DIANCA cuenta con un amplio portafolio de productos, lo que le ayuda a poseer líneas exclusivas de productos, diferenciándose en el mercado. A su vez, esta distribuye estos productos en diferentes zonas de Managua y afuera de Managua, al día de hoy cuenta con 2,908 clientes, que son fieles a DIANCA. Esta es una gran ventaja que debería ser mas explotada para beneficiarse económicamente.

<b><u>ESTRATEGIA</u></b>	
<b>F1</b> Portafolio amplio de productos.	<b>D1</b> Falta de un plan estratégico.
<b>F2</b> Posee líneas exclusivas de productos.	
<b>F3</b> Se tiene canales de distribución adecuados a nivel local.	



## 5. Estructura:

Tener organizado una buena estructura organizacional ayuda a que predomine una autoridad directa o lineal. Sin embargo en DIANCA esto no existe, debido a que no cuenta con una estructura organizacional definida, pero a través de la entrevista que se le realizó al Gerente General se logra visualizar que la empresa cuenta con una junta directiva integrada por 3 personas:

- Winston Lacayo Barillas.
- Winston Lacayo Vargas.
- Álvaro Lacayo Vargas

El Sr. Álvaro Lacayo además de ser parte de la Junta Directiva, es el Gerente General y trabaja de la mano con el Sr. Juan Ramón Borges, el cual tiene como función principal la Gerencia de venta y Gerente técnico, pero a su vez mira junto al Gerente General la parte de marketing de la empresa, esto se debe a que no existe una persona encargada en el puesto de Gerente de marketing definido.

En el área de administración, existe una Gerente administrativa, quien trabaja de la mano con el contador general, y ambos maneja las áreas de: facturación, cartera y cobro, importaciones y personal de limpieza. También existe: un responsable de bodega que tiene a su cargo a los auxiliares, un responsable de transporte que tiene a su cargo a los conductores y al área de taller.

<b><u>ESTRUCTURA</u></b>	
<b>F1</b> Gerencia de ventas y gerencia técnica con seguimiento a los proveedores.	<b>D1</b> Falta de un departamento de Recursos Humanos.
<b>F2</b> Se cuenta con gerencia general, gerencia de venta y gerencia administrativa.	<b>D2</b> Falta de un departamento de Finanzas.
	<b>D3</b> No se cuenta con una descripción de cargos por escrito.
	<b>D4</b> No se cuenta con un organigrama definido.
	<b>D5</b> Falta departamento de Marketing.

## 6. Habilidades

Dentro de la empresa se necesita todo tipo de habilidad, dependiendo de la labor que los empleados desempeñen las que comúnmente requiere la empresa son:

- ✓ **Habilidades Técnicas:** estas son el conocimiento y la pericia para realizar las actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos, por lo tanto representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas. Ejemplo: donde se requiere esta habilidad es en el área de: Bodega, Taller, conductores.
- ✓ **Habilidades Humanas.** Estas habilidades ayudaran a la organización a poder lidiar con las personas, escucharlas, entenderlas, uniéndolas y motivarle a alcanzar sus metas organizacionales. En las áreas que se ocupan esta habilidad son: Los Puestos gerenciales, Responsable de taller y de Bodega, contador general, todos los puestos que tengan a su cargo persona, ejecutivos de Ventas, personal administrativo.
- ✓ **Habilidades Conceptuales:** es la capacidad para pensar en términos de modelos marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos a

largo plazo en DIANCA los que deberían tener esta habilidad seria la Junta Directiva y el Gerente General.

<b><u>HABILIDADES</u></b>	
<b>F1</b> Directivos de la empresa con buena preparación académica.	<b>D1</b> No tener las habilidades de cada puesto por escrito.
<b>F2</b> Personal con conocimientos en los métodos, procesos y procedimientos.	
<b>F3</b> Personal conoce como manejar los diferentes equipos y herramientas de la empresa.	

## **7. Valores compartidos**

En la empresa DIANCA, no existe una declaración de Misión, Visión y Valores por escrito y no cuenta con un reglamento interno, pero la alta gerencia se ha preocupado por inculcar en los empleados valores como la honradez, la responsabilidad y como dice el Gerente General con sus propias palabras dar una milla extra en las labores y tareas que se realizan en la empresa, estos valores son los que sirvieron como base en la creación de la empresa.

Además se ha hecho incumplimiento en los empleados el cuidado del medio ambiente, ya que DIANCA trabaja con un producto que por algún mal manejo puede ser perjudicial para algún Recurso Natural.

<b><u>VALORES COMPARTIDOS</u></b>	
<b>F1</b> La alta gerencia ha inculcado los valores de honradez, responsabilidad y dar lo mejor en las labores que se	<b>D1</b> No cuenta con un perfil estratégico de la empresa.

realizan.	
<b>F2</b> Por medio de la Higiene y Seguridad se ha transmitido el cuidado del medio ambiente ya que se trabajan con productos que pueden ser contaminantes a los recursos naturales.	<b>D2</b> Falta de comunicación entre las áreas.

## 8.2 Descripción de áreas:

### 1. Administración.

La empresa DIANCA, en el área administrativa tiene una Gerente Administrativa quien se encarga de coordinar las funciones de los siguientes puestos de trabajo:

- Recepción.
- Facturación.
- Contabilidad.
- Importaciones.
- Conserjes.

En el área de Recepción, consta de dos personas la cual recibe por medio telefónico, correo electrónico o por petición de los ejecutivos de ventas las cotizaciones de los clientes y las elabora, además de recibir llamadas de los clientes o personas externas de la empresa y distribuirlas a las áreas que se requieren. Estas dos personas también le apoyan al Gerente General a llevar su agenda de compromisos empresariales ya sea con clientes, proveedores o otras personas externas de la empresa.

En el área de facturación consta de una persona, esta es la encargada de realizar las facturas de los clientes de las zonas a la cual atienden los ejecutivos de ventas además facturar a los clientes que visitan la empresa y los clientes que pasan los pedidos por medio de correo electrónico y que son recibidos por el área de recepción.

Esta labor se realiza a través de un sistema de Facturación llamado ASPEL SAE, este sistema esta integrado por Inventario y Cartera y Cobro.

Con respecto a las órdenes de pedido que recibe facturación los ejecutivos de ventas tienen un programa en Accent, el cual está vinculado por internet con un servidor que se llama preventa, de donde se imprimen las órdenes de pedidos para su facturación.

Los documentos finales que arroja el área de facturación en el caso de ser rutas es:

- Un BL este es un reporte de toda la facturas por zona con un desglose de los productos facturados con sus respectivos pesos, números de facturas, nombre del cliente, y monto de las facturas.
- Además se imprime un documento llamado Detalle de PCE (Pago contra Entrega) este se le da al Auxiliar de Venta. Este documento lleva el detalle de todas las facturas por clientes y monto que se debe cobrar al cliente para su debida entrega de producto.

### **Económico Financiera:**

El área de contabilidad y finanzas es una de las piezas claves puesto que todas las demás dependen de ella. Al ser una empresa familiar DIANCA no responde a una política financiera altamente competitiva, mas que toda su estructura en si, es de manera manual. Para este departamento, la gestión económica- financiera es realizada por un área de Contabilidad, la cual está integrado por 4 personas: el contador general, 2 auxiliares contable y una persona en cartera y cobro. Estos son los encargados de realizar los estados financieros mensuales Balance General, Estados de Resultados, Gastos Administrativos y de Ventas.

Según los datos presentados en el Estado de Resultados la empresa tiene una utilidad neta de mas de C\$7, 000,000 de córdobas, el total de ventas netas asienden a C\$167,434,248.88 córdobas y el total de costos de ventas es de C\$119, 227, 163.28,

esto es el 71% de los costos de ventas, teniendo un margen bruto del 28% se puede deducir que la empresa financieramente está aceptable, no obstante se podría implementar alguna estrategia que haga que se pueda aumentar la utilidad en un 30 a 35% para estar mejor preparado para la situación económica que atraviesa el país.

### **Ventas y Marketing.**

El Área de Ventas está a cargo de un gerente de ventas, el cual se encarga de crear, evaluar, seleccionar e implementar las estrategias, en conjunto con el Gerente General. Se cuenta con una fuerza de ventas dividida en: vendedores comerciales y de flotas; los vendedores comerciales son los que están a cargo de la venta de lubricantes y tiene la siguiente segmentación del mercado:

- 1 Tiendas de Lubricantes,
- 2 Tiendas de Repuestos y Accesorios,
- 3 Talleres Independientes,
- 4 Concesionarios,
- 5 Lubricentros,
- 6 Estaciones de Servicios y
- 7 Auto Lavado.
- 8 Vulcanización.

Los ejecutivos de ventas de la parte de flotas, su segmentación principal son:

- 1 Empresas de Transporte ya sea este de Liviano o pesados
- 2 Cooperativas de Transporte y
- 3 Organizaciones públicas y privadas que tengan su propia flota vehicular

#### 4 Organizaciones privadas que cuenten con maquinaria estacionaria

Entre los reportes ya definidos que se hacen mensualmente son:

- a. Metas de los vendedores en cantidad de productos y clientes
- b. Reporte de productos con baja rotación.
- c. Cuadros comparativos de precios nuestro con los de la competencia.

Para que DIANCA logre vender, la marca CASTROL capacita y da entrenamiento a todos los vendedores, con el objetivo de que ellos impulsen sus productos. Como por ejemplo hace poco realizo unas certificaciones para vender Castrol se pasó varios módulos de aprendizaje que contenía pruebas prácticas como teóricas los módulos a groso modo trataban de:

- I- Conocimientos generales de empresa CASTROL.
- II- Conocimiento del producto.
- III- Conocimientos de los segmentos de clientes y mercados existentes
- IV- Técnicas de Ventas.

En la parte de publicidad se invierte la mayor parte en los puntos de ventas se hace fascias y rotulaciones a los clientes sobre todo a los que están en puntos estratégicos tanto de la capital como en los departamentos. También se tiene rotulos de carreteras en puntos estratégicos de la capital.

Se trabaja con diferentes comentaritas deportivos para el anuncio en los diferentes programas o juegos de beisbol que transmitan en radio, además se ha trabajado con

Roman El Chocolatito, para dar a conocer la empresa y de manera especial una de las marcas de lubricante.

### **Transporte.**

La empresa cuenta con su propia flota de camiones en total 17, entre estos camiones están equipados con GPS para el rastreo y ubicación geográfica de los mismos y se tiene dentro de las instalaciones un taller para reparaciones y mantenimiento de labores menores.

Para esta área se cuenta con un jefe de transporte que es la persona encargada de coordinar al personal de taller y conductores.

Estos camiones tienen establecido de acuerdo a pesos y dimensiones del MTI como debe ir la carga distribuido para que no se tenga ningún inconveniente al momento de pasar por bascula en las diferentes departamentos del país además se ocupa para seguridad tanto del personal como de la carga.

### **Recursos Humanos**

Desde un inicio, DIANCA ha venido cambiando, sin embargo hay cosas que siguen iguales, tal es el caso del manejo de personal, esto lo hace directamente la Administrativa Financiera. Al no tener definida un área de Recursos Humanos, esto hace que no existan las capacitaciones, menos que existan capacitaciones en asuntos técnicos.

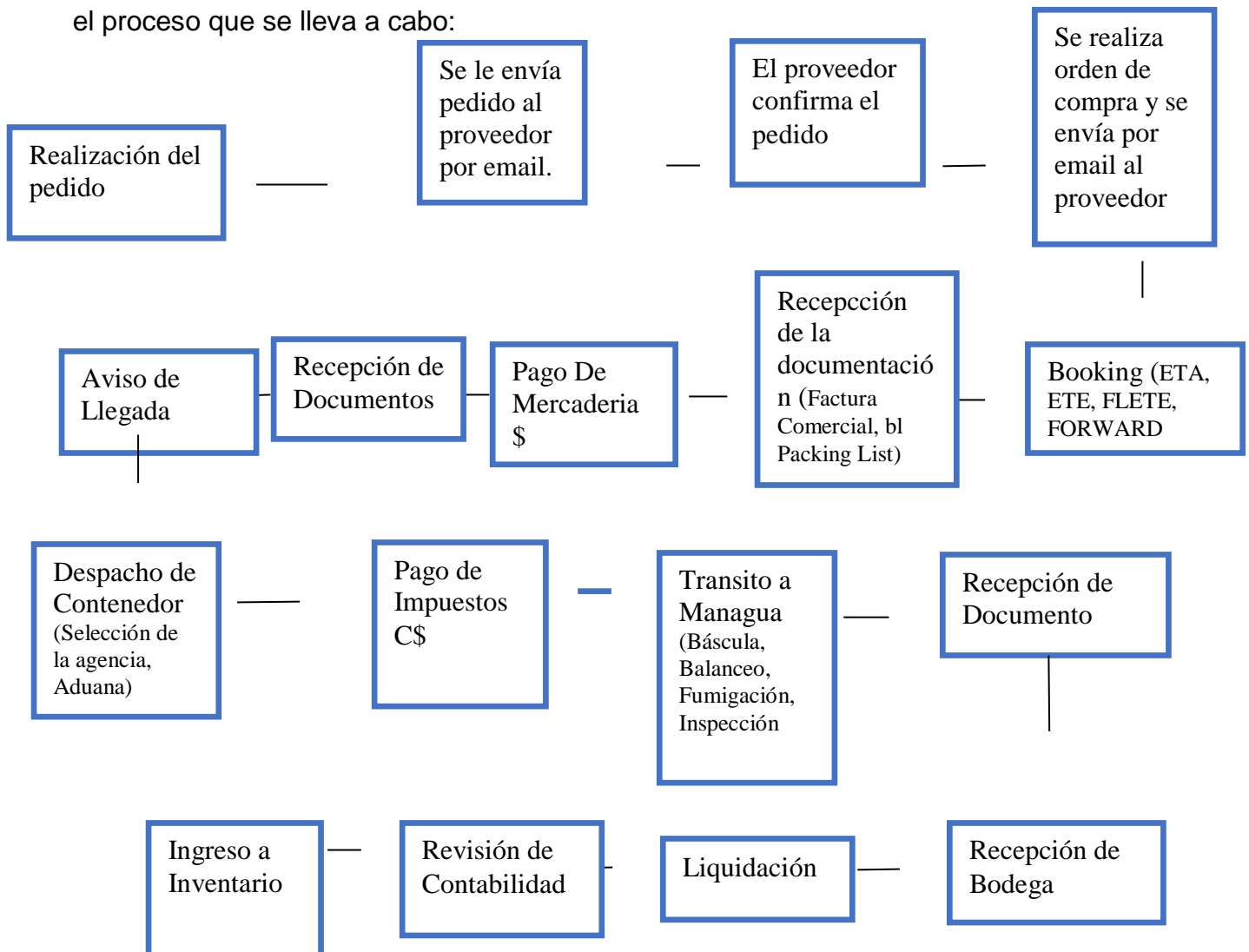
No existe un Reglamento Interno, en el cual se contemple medidas disciplinarias por cada falta que puede cometer el trabajador, ya seab leves, graves o muy graves.



Si tienen establecido la implementación todo lo referente a Higiene y Seguridad Ocupacional, contemplándose la capacitación al personal en las medidas de seguridad.

### Importaciones

El área de importaciones es coordinada por una persona que tiene en la empresa más de 17 años de experiencia en esta labor, todo se hace manera manual, vamos a explicar el proceso que se lleva a cabo:



### **Bodega e Inventario.**

En esta área se tiene un responsable de bodega es la persona encargada de coordinar la carga y descarga de los camiones, en esta área es donde más personal se tiene y además es punto crítico de accidentes, es por ello que con este personal es donde se trabaja más la higiene y seguridad ocupacional.

Se cuenta con ocho bodegas bien equipadas para el almacenamiento de lubricantes se garantiza tener el inventario en optimas condiciones, para que al momento de despacharlo sea entregado con muy buena presentación. Se trabaja en conjunto con transporte la parte logística de la carga; los pesos y dimensiones optimas de las carga y que corresponden a cada camión.

De acuerdo a la rotación de inventario se considera que es muy buena se esta trabajando para tener inventario justo a tiempo para aprovechar los espacios de bodegas además entre mas producto se tenga almacenado se corre el peligro de que exista derrames y esto seria perdida para la empresa.

El proceso conocido para la carga de los pedidos es el siguiente:

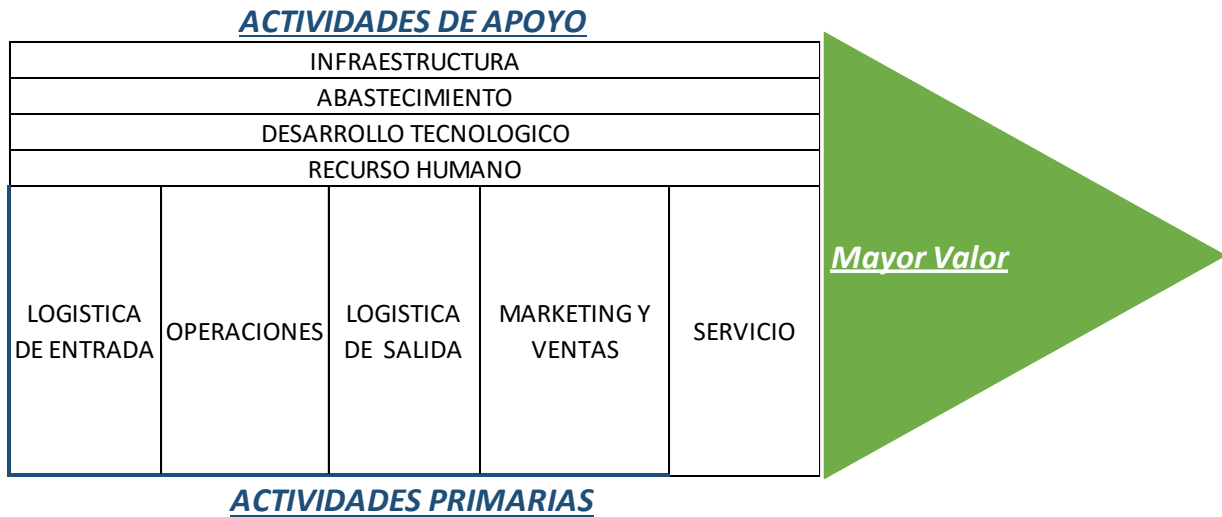
1. Se debe trabajar el BL que entrega facturación que detalla la cantidad de productos que lleva la carga.
2. El responsable de bodega revisa que todos los productos se haya ordenado con conforme al BL entregado en facturación y que se cuente con las facturas completas.
3. Se ordena el producto conforme factura en una área llamada JAULA y se revisa la entrega por parte del responsable de bodega y el auxiliar de venta que es el encargado de repartir el producto entre los clientes.
4. Una vez revisado se procede a cargar el camión conforme al peso y la dimensión de la carga.

5. Se entrega facturas selladas y firmada por el responsable de bodega al auxiliar de venta.
6. Una vez revisado se procede a cargar el camión conforme al peso y la dimensión de la carga.
7. Se entrega facturas selladas y firmada por el responsable de bodega al auxiliar de venta

El proceso de descarga es el siguiente:

1. Se recibe la documentación de BL de parte del área de importaciones.
2. Se procede a escribir toda la información necesaria: Datos del Transportista, número de contenedor, placa de cabezal, naviera, hora de entrada y hora de salida, número de marchamo, etc.
3. Se descarga el contenedor por lo general con la montacarga, se ordena el producto para conteo.
4. El responsable de bodega procede a contar las unidades descargadas.
5. Pasa orden de entrada a Almacén con la firma y sello para que se proceda a ingresar al sistema.

### 8.3 Resumen de la Cadena de Valor



Actividad de Apoyo		
Actividad de Apoyo	CADENA DE VALOR	FACTORES DE VALOR
INFRAESTRUCTURA	Áreas de la empresa	* Áreas definidas como: Contabilidad, Facturación, Transporte, Bodega y Ventas se cuenta con calidad en el servicio que se brinda.
ABASTECIMIENTO	Suministros y Equipos	* Se cuenta con Mobiliarios, Equipos y Herramientas para buena andanza de la empresa.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Crecimiento Tecnológico	* DIANCA cuenta con sistema de Facturación, Inventario y Cartera y Cobro. * Se ha innovado las operaciones de carga y descarga de los productos. * La mayoría de todas las áreas se ha automatizado con equipos de computos aptos para la realización de las labores.
RECURSOS HUMANOS	Recurso Humano	* Personal calificado para las áreas que desempeñan. * Ejecutivos de Ventas capacitados por los proveedores para un mejor desempeño.

Actividad Primaria		
Actividad Primaria	CADENA DE VALOR	FACTORES DE VALOR
LOGISTICA DE ENTRADA	Pedidos a Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buenas Relaciones con los Proveedores.</li> <li>* Se tiene estimado el tiempo que se ocupa en traslado del pais origen hasta la llegada a Nicaragua</li> </ul>
	Recepcion de Mercancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se Trabaja desde hace años con una solo Agencia Aduanera.</li> <li>*Se trabaja con navieras ya conocidas que indican ubicación de carga</li> <li>* Los Contenedores se descargan de una manera ordena y Rapida.</li> <li>*Personal y Maquinaria apta para el descargue de Mercancia.</li> </ul>
	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bodegas Propias y muy bien equipadas para almacenamiento.</li> <li>* Espacios disponibles suficiente para almacenar.</li> <li>* Almacenamiento por clasificacion de Producto.</li> <li>* Control de Inventario del Sistema SAE que esta integrado con Facturacion.</li> </ul>
OPERACIONES	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posee Flota vehicular propia.</li> <li>* Ya esta definido según tabla del MTI los pesos de carga adecuados para cada camion.</li> <li>* Se Cuenta con un taller propio para reparaciones menores.</li> </ul>
	Facturacion y Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se Elabora un documento llamado BL que define los pesos de los productos.</li> <li>* Una persona dedicada a la Facturacion y con sistema.</li> <li>* Ejecutivos de ventas distribuidos por Rutas geograficas.</li> <li>*Sistema para Pedido de ventas actualizados por Internet para ahorro de Tiempo.</li> </ul>
LOGISTICA DE SALIDA	Carga de Mercancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable de Bodega esta claro del proceso de carga que se tiene que seguir.</li> <li>* Personal de Bodega calificado para carga de productos.</li> <li>* Equipos distribuidos por Ruta Geografica para entrega de Productos con Factura (Entregador, Auxiliar de Bodega y Conductor)</li> </ul>
Mercadotecnia y Ventas	Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Segmentacion de Clientes establecidos.</li> <li>* Buenas Ralaciones con los clientes.</li> </ul>
	Ejecutivos de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutivos de Ventas Capacitados por los proveedores de la empresa.</li> <li>* Ejecutivos distribuidos por Rutas Geograficas.</li> <li>* Reportes de Ventas para anlisis de Vendedores en desempeño.</li> <li>* Rotulaciones de Publicidad en la Ciudad y en Punto de Venta de los clientes.</li> </ul>
Servicio	Post Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atencion a Reclamos de los clientes.</li> <li>* Seguimiento de nuevas ordenes de Pedidos a Clientes ya existentes.</li> </ul>

Después de describir la cadena de valor se puede decir que:

La cadena de valor genera gran importancia para la empresa, ya que crea valor al cliente final, clasificando y organizando los procesos o actividades del negocio y conseguir de esta forma una ventaja competitiva.

Las actividades que llenan de valor la empresa DIANCA, tenemos: entre las actividades primarias son:

- ✓ Logística de Entrada.
- ✓ Operaciones.
- ✓ Logística de Salida.
- ✓ Mercadotecnia y Ventas.

Estas actividades son las que han mantenido a la empresa a lo largo de sus años, pero esto no sería posible sino existieran actividades que han apoyado como son:

- ✓ Abastecimiento.
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Desarrollo Tecnológico.

La logística de entrada está compuesta por:

- ✓ Pedido del proveedor.
- ✓ Recepción de Mercadería.
- ✓ Almacenamiento.

Esto tiene que ver con toda la importación del producto para ello es necesario tener la Factura Comercial, Packing List, BI de los productos a importar, pagar todos los impuestos y obligaciones que se incurren en la importación además de tener espacio en la bodega para su almacenamiento.

Las actividades de Operaciones están formada por:

- ✓ Transporte.
- ✓ Facturación y Ventas.

Esta es parte de la Logística que se trabaja para el traslado de mercadería de las bodegas de Dianca a la de los clientes de la empresa este proceso es desde la preventa hasta el área de facturación.

Las actividades de Logística de Salida está constituida por:

- ✓ Carga de Mercadería.

Para ello se necesita tener el personal calificado para el área de carga, los equipos de distribución en perfectas condiciones para la debida entrega de los productos con su factura.

Las actividades de Mercadotecnia y Ventas están definidas por los:

- ✓ Clientes.
- ✓ Ejecutivos de ventas.

Se requiere tener segmentación de clientes y buenas relaciones con ellos. Ejecutivos de ventas capacitados y distribuidos por rutas geográficas y en esta área es donde se generan los reportes y análisis para las estrategias de ventas.

Las actividades de Servicios:

Esta es la encargada de dar repuestas a los reclamos de los clientes. Y seguimientos de nuevas órdenes de pedidos a los clientes existentes.

#### **8.4 Análisis Macro Ambiental**

Al cierre del primer semestre de 2015, el desempeño macroeconómico del país permanece uno de los más sólidos de Centroamérica. Así, la actividad económica continúa creciendo, la inflación ha disminuido, las finanzas públicas se mantienen sanas, las reservas internacionales siguen fortaleciéndose y el sistema financiero se mantiene robusto. Lo anterior, se ha logrado a pesar de un menor crecimiento mundial y precios de materias primas a la baja.

Sobre la base del menor dinamismo económico en Estados Unidos y en las economías emergentes y en desarrollo durante el primer semestre, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial para 2015 fueron revisadas a la baja por los organismos internacionales. Así, se proyecta un 2015 fueron revisadas a la baja por los organismos internacionales. Así, se proyecta un crecimiento de 3.3 por ciento para la economía mundial, ligeramente inferior al 3.4 por ciento registrado en 2014.

Estas condiciones externas han incidido sobre la demanda mundial y el desempeño del sector exportador nicaragüense. Así, las exportaciones de mercancías en el primer semestre de 2015 se ubicaron en 1,339 millones de dólares, registrando una caída interanual de 2.4 por ciento y mostrando un comportamiento mixto en términos de volúmenes y precios. Por otro lado, las exportaciones de Zona Franca alcanzaron a junio los 1,142 millones de dólares, registrando una caída interanual de 7.4 por ciento, derivado principalmente de menores exportaciones de textiles y arneses. Las remesas mantienen un buen dinamismo con una tasa de crecimiento de 5 por ciento, alcanzando a junio los 582 millones de dólares.

En términos comparativos, los resultados de la conducción económica en el presente año se mantienen superiores al resto de la región centroamericana. Nicaragua hoy es un país con una estructura económica más diversificada y menos vulnerable, con un destacado desempeño fiscal, un ambiente de seguridad ciudadana envidiable, y con una Alianza entre el Gobierno, el sector privado y los trabajadores que asegura el consenso y la estabilidad social. Estos aspectos han sido valorados positivamente por



inversionistas internacionales y han sido destacados en las visitas del Fondo Monetario Internacional y más recientemente por la agencia Moody's, quien mejoró la calificación de riesgo crediticio de Nicaragua. Asimismo, los buenos resultados macroeconómicos conllevaron a que el Banco Mundial reclasificara al país en sus políticas de financiamiento, al pasar de país IDA a país ID-GAP, permitiendo un mayor acceso a recursos externos.

Finalmente, haciendo referencia a los principales riesgos externos para la economía nicaragüense, éstos continúan vinculados con la volatilidad de los precios del petróleo, el retiro del impulso monetario que aumentaría la tasa de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos, el debilitamiento de la Zona Euro y la desaceleración de las economías emergentes, principalmente China. A nivel interno, el principal riesgo radica en posibles afectaciones que podrían producirse de condiciones climáticas irregulares, lo cual podría limitar el crecimiento económico y aumentar las presiones inflacionarias en la segunda mitad del año.

#### **8.4.1 FUERZAS POLITICAS**

La historia política y social de Nicaragua ha sido convulsionada. Tras varias escaladas de conflicto de la guerrilla en el país y de inestabilidad política, recién el 7 de agosto de 1987 se firmó el Acuerdo Esquipulas II para promover el acuerdo de paz y de alto al fuego. En este escenario, los diez años del gobierno sandinista (1979-1990) son considerados el inicio de la transición hacia la democracia en el país o, al menos, una primera etapa de la misma. Este proceso tendría su punto álgido con la llegada al poder de Violeta Barrios de Chamorro en 1990, en las que se ha considerado las primeras elecciones democráticas del país.

Durante su gestión, los Contras (grupos armados antisandinistas) anunciaron un alto al fuego, poniendo fin así a una violenta guerra civil de diez años. Sin embargo, el septenio de Chamorro discurrió entre graves disensiones políticas y una calamitosa situación económica y social, fruto de una década de bloqueo comercial por Estados Unidos, los

estragos de la guerra civil y los propios fracasos de la gestión sandinista, imponderables que limitaron su margen de maniobra y terminaron minando su autoridad.

Chamorro no se presentó a la reelección y Daniel Ortega, del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) volvió a ser derrotado en las elecciones presidenciales del 20 de octubre de 1996 por el derechista Arnoldo Alemán Lacayo, líder del Partido Liberal Constitucionalista (PLC) y de la Alianza Liberal (AL), fuerzas pioneras en las censuras a Chamorro dentro de la extinta Unión Nacional Opositora (UNO) y, por ende, muy hostiles al sandinismo. Alemán se adjudicó la mayoría parlamentaria y el 51% de los votos frente al 37,7% de Ortega, haciendo innecesaria la segunda vuelta.

Según las encuestas de popularidad, existía un profundo descontento con las políticas económicas de Alemán, lo que fue demostrado en 1999 con una ola de protestas sindicales y disturbios callejeros. A comienzos de 2000 se registró una reducción sustancial del déficit presupuestario, hasta el 35%, pero a cambio la inflación se duplicó al 10%, mientras que el desempleo se mantuvo en cifras muy altas. Por su parte, el gobierno de Alemán estuvo plagado de denuncias por corrupción.

El 4 de noviembre, Ortega, con el 42,3% de los sufragios, fue derrotado ante Enrique Bolaños Geyer (2001-2006) por 14 puntos de diferencia.

El FSLN había elevado su representación a los 43 escaños, pero su capacidad de influir en los trabajos legislativos estaba más mermada porque el alemanista PLC había alcanzado justo la mayoría absoluta, 47 escaños.

Sin embargo, este escenario sufrió importantes cambios. El ex Presidente Alemán debutó como diputado de la Asamblea con carácter vitalicio y protegido por el fuero inherente al cargo, pero en agosto de 2002, el ex presidente fue formalmente acusado de lavado de dinero, asociación para delinquir y malversación de fondos en perjuicio del Estado.

El Presidente Bolaños, con el apoyo del FSLN, exigió el desafuero de su predecesor. Esto lo llevó a quedarse sin partido político que lo representara y respaldara en la Asamblea Nacional, con el correspondiente desgaste de su imagen presidencial. Este escenario político obligó a Bolaños a negociar con el FSLN.

En este contexto, en 2006 fue reelecto Daniel Ortega Saavedra, ex presidente de la República (1984-1990) y líder del FSLN. Ese mismo 5 de noviembre, el FSLN recuperó también la condición de grupo con mayor presencia en la Asamblea, ya que logró 38 escaños; 25 del Partido Liberal Constitucionalista (PLC), 22 de la Alianza Liberal Nicaragüense (ALN) y 5 del Movimiento de Renovación Sandinista.

La victoria de Daniel Ortega representó no sólo un nuevo giro a la izquierda de otro país de América Latina, sino también un acercamiento del dirigente nicaragüense al presidente venezolano Hugo Chávez. Esto queda rápidamente demostrado al segundo día de asumir, cuando anunció la participación de Nicaragua en la Alternativa Bolivariana de las Américas (ALBA), promovida por Chávez y de la cual forman parte Bolivia (2004), Cuba (2006) y Venezuela. Esto ha sido causa de especial preocupación en Estados Unidos, viejo enemigo del ex líder guerrillero sandinista.

Oportunidades	Amenazas
<b><u>P OLITICA</u></b>	
<b>O1 Regulaciones a favor. (Leyes existentes en Nicaragua).</b>	<b>A1 Aumento en la tasa de interés.</b>
<b>O2 Mayores inversionistas en el país.</b>	
<b>O3 Buenas políticas crediticias. (Financiamiento)</b>	

#### **8.4.2 FUERZAS ECONOMICAS**

Durante 2014, la economía nicaragüense continuó desempeñándose de forma positiva, caracterizada por crecimiento económico y del empleo, estabilidad de precios, consolidación de las finanzas públicas y un nivel de deuda pública sostenible. Todo lo anterior se desarrolló en un contexto internacional que al final del año resultó favorable, particularmente por el dinamismo en la mayoría de los principales socios comerciales aunque con un resultado mixto en la recuperación de los precios de los productos de exportación.

En este sentido, la actividad económica creció 4.7 por ciento en 2014 (4.5% en 2013), impulsada por un mayor dinamismo de la demanda y de la oferta agregada. Respecto a la primera, tanto la demanda interna como la externa contribuyeron positivamente a la actividad económica, principalmente por el impulso del consumo de los hogares. Por el lado de la oferta, la estabilidad macroeconómica y las políticas sectoriales impulsadas por el gobierno contribuyeron al desarrollo del sector productivo del país.

La mayoría de las actividades económicas mostraron incremento en su valor agregado. Así, el mayor aporte al crecimiento económico provino de comercio y servicios con 3.0 puntos porcentuales, como resultado de mayores transacciones de bienes, importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero. (Banco Central de Nicaragua, 2014).

Asimismo dentro de las actividades económicas se destaca que en Managua, ha aumentado la flota vehicular circulando más de 325 mil vehículos por día, 6,000 vehículos por hora por lo que con el monitoreo las 24 horas del día en Managua se mejora el flujo vehicular gracias a la regulación operativa y los semáforos inteligentes quienes actúan armonizados para la atención de casos especiales.

Todo esto ha venido a mejorar las importaciones reales de hidrocarburos (recibidas) los que alcanzaron un volumen de 11.134,27 miles de barriles (1,31% menos que 2012) para una factura petrolera de US\$ 1.155,85 millones reflejando un decremento del 6,80% respecto a 2012, siendo petróleo crudo 4.698,14 miles de barriles con un valor CIF de US\$ 509,23 millones que representa el: 42,30% del volumen total y 44,10% de dicha factura.

En cuanto al GLP, deberá entenderse que los países centroamericanos declarados como origen de dichas importaciones, son puntos de recepción y reexportación y, que el producto en referencia no es originario del país en referencia.

El consumo nacional de aceites y grasas lubricantes a través de las ventas de las empresas mayoristas, alcanzó los 4.332,95 miles de galones, disminuyendo un 0,18% con respecto a 2012. Los principales participantes en la comercialización de lubricantes fueron Distribuidora Comercial de Responsabilidad Limitada (DIANCA) con el 18,38% y Mercadeo Centroamericano de Lubricantes, S.A., (MERCALSA) con el 17,86%. (ESTADISTICAS HIDROCABURO, 2013).

## **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Con relación al Producto Interno Bruto (PIB), se puede mencionar que se registró un crecimiento del 1.34 por ciento (Banco Central de Nicaragua, 2014). Dicho resultado fue a consecuencia de la recuperación de la economía mundial, lo que produjo un incremento de las importaciones y a la generación de impulsos en la demanda externa, en un ambiente de mayor estabilidad macroeconómica. En este aspecto, se mostró que las actividades económicas respondieron de manera acelerada en unos casos o mostrando procesos de recuperación en otros. Sin embargo, se presentaron factores adversos, como la sequía y la incertidumbre en cuanto a la recuperación económica mundial.

## **EMPLEO**

A finales del año 2014, la economía expuso tasas positivas con respecto al empleo formal, en su variación interanual, el número de asegurados presentó un incremento del 5.4 por ciento con relación a diciembre del 2013, llegando a 725,014 trabajadores. (Ministerio del Trabajo, 2014)

Actualmente en Nicaragua se observa que la mayoría de los trabajadores son jóvenes con una acumulación del 18 por ciento para los grupos entre 25 a 29 años y los de 30 a 34 años, el tercer grupo con mayor número de asegurados es el de 20 a 24 años con el 14 por ciento. Es decir, en el rango de 20 a 34 años se concentra el 50 por ciento de asegurados.

La masa de salarios de los asegurados presentó un crecimiento porcentual de 13.7 por ciento con relación al 2,013, llegando a 70,976 millones de córdobas. El salario promedio devengado por los asegurados fue de 8,308.64 córdobas, lo que representa un incremento de 7.8 por ciento con relación al mismo periodo. Esto estuvo relacionado con el proceso de recuperación de la actividad económica, que ha generado una mayor demanda de empleo. Los sectores con mayor crecimiento fueron minas, construcción, electricidad, gas y agua. Y el sector de menor crecimiento fueron agropecuario, financiero y servicios comunales, sociales y personales.

## **POLITICA MONETARIA**

De acuerdo a la política Monetaria podemos decir, que Sistema Financiero Nacional (SFN) se ha mantenido dinámicamente estable, caracterizada por el crecimiento del crédito y los depósitos, aunque a un menor ritmo que en igual periodo de 2014.

Las inversiones del sistema financiero registraron un crecimiento de 1.6 por ciento, impulsadas por las inversiones domésticas. Tanto la rentabilidad como los niveles de solvencia de las instituciones financieras se mantienen estables, en línea con mayores

ingresos financieros por cartera crédito, al tiempo que se ha mantenido un nivel de adecuación de capital superior al requerido.

Por su parte, el balance monetario al cierre de julio 2015 registró una desacumulación de Reservas Internacionales Netas Ajustadas de 28.7 millones de dólares, como resultado de la venta neta de divisas del BCN hacia la banca. En términos de operaciones de mercado abierto, la redención neta de Bonos de la República de Nicaragua propició una alta liquidez en el mercado de dinero, lo que motivó la colocación neta de Letras del BCN por 42.5 millones de dólares.

La ejecución de la política monetaria contribuyó a alcanzar un saldo de Reservas Internacionales Brutas de 2,369.4 millones de dólares, lo que derivó en una cobertura RIB a base monetaria de 2.9 veces.

## **POLITICA FISCAL**

Nicaragua ha implementado desde la década de los 90's numerosas reformas tributarias con distintos grados de éxito y profundidad. Por una parte, los ingresos tributarios han generado los suficientes recursos para asegurar un balance primario consistente con la sostenibilidad de la deuda pública.

A consecuencia de la evolución favorable del contexto internacional y el aporte de la reforma a la Ley de Equidad Fiscal (LEF), se ha experimentado un mayor crecimiento de la actividad económica, en términos de recaudación fiscal, superando el crecimiento del gasto público.

Una vez dada la reforma a la LEF a finales del 2009, la cual tuvo como meta objetivo la ampliación de la base de contribuyentes y la realización de ajustes al Impuesto sobre la Renta (IR) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Gracias a esta reforma se logró estimar ingresos adicionales por un monto equivalente a 0.7 por ciento del PIB (Banco Central de Nicaragua, 2011).

Dentro de las principales medidas aplicadas en la reforma están: para el caso del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), la eliminación de exoneraciones en compras locales e importaciones a los bienes de la industria fiscal y otros bienes suntuarios.

A consecuencia de una política fiscal prudente, los mayores ingresos no se gastaron en su totalidad, lo que sumado a mayores donaciones implicó una reducción del déficit en 0.4 por ciento del PIB.

## **POLITICA COMERCIAL**

Las acciones de política comercial realizadas en 2014 continuaron orientadas a la inserción de la economía nicaragüense en el comercio internacional bajo condiciones favorables y equitativas, así como a la obtención de nuevas y mayores oportunidades para todos los sectores de la economía nacional. Estas acciones respondieron a la consecución de los objetivos de la política comercial externa, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), entre los cuales se destacan: i) el incremento y diversificación de las exportaciones, ii) la atracción de inversiones, iii) la complementariedad económica entre los principales socios, iv) la solidaridad y el reconocimiento de las asimetrías de parte de los países de mayor desarrollo, y v) la inserción de Nicaragua en el comercio internacional en condiciones más justas y equitativas, con énfasis en las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES).

Enmarcadas en estos objetivos, las principales acciones durante el año se basaron en la búsqueda de nuevos mercados para los bienes y servicios nicaragüenses. Esto se realizó mediante las negociaciones de acuerdos comerciales y el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes.

En lo referente a las negociaciones de nuevos acuerdos comerciales, uno de los principales avances fue la entrada en vigencia en octubre 2014 del Acuerdo de Alcance Parcial entre Cuba y Nicaragua, el cual establece preferencias arancelarias y la eliminación de restricciones no arancelarias entre ambos países. Adicionalmente, se



continuó con el proceso de adhesión de Nicaragua a la Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI) a través de la negociación sobre la Nómina de Apertura de Mercado, condición establecida para ser miembro de ALADI, quedando pendientes las negociaciones con Colombia y Paraguay.

Asimismo, se continuó con las negociaciones del Acuerdo de Alcance Parcial con Bolivia y Ecuador y se mantuvieron las negociaciones del Acuerdo de Complementación Económica entre Nicaragua y Venezuela. (Banco Central, 2014)

<b><u>ECONOMICA</u></b>	
<b>O1 Crecimiento de economía mundial.</b>	<b>A1 Aumento en la tasa de inflación.</b>
<b>O2 Aumento de la flota vehicular.</b>	<b>A2 Volatilidad en el precio del combustible.</b>
<b>O3 Aumento de importaciones. (Vehiculos, maquinaria industrial)</b>	
<b>O4 Fuerte poder adquisitivo del mercado meta.</b>	

### **8.4.3 FUERZA SOCIALES Y CULTURALES**

En lo que respecta al entorno cultural se encuentra constituido por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. A medida que las personas crecen en una sociedad conformando sus valores y creencias fundamentales, absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo misma. Es por eso que la equidad de género se ha visto bastante involucrada en la Sociedad, en donde las mujeres están participando cada días más, a favor de la humanidad.

La corriente globalizante de la economía, no podemos dejarla a un lado, puesto que nos instaura cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia, y sus tendencias. La última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en

lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

También preocupa la contaminación del aire, del agua, los huecos en la capa de ozono, la lluvia acida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de selvas tropicales y de otros recursos naturales. Día a día nos sensibilizamos más acerca de nuestro entorno ecológico y tratamos de cuidar nuestro hábitat, modificando los patrones de consumo.

<b><u>SOCIAL</u></b>	
<b>O1 Percepción del cliente. (Gusto del cliente)</b>	<b>A1 Poca cultura al cuidado de nuestro hábitat.</b>
<b>O2 Tendencias favorables del producto.</b>	
<b>O3 Participación socio - cultural (Género femenino).</b>	

#### **8.4.4 FUERZA TECNOLÓGICA**

En los últimos años, Nicaragua ha avanzado sustancialmente en los ámbitos de la ciencia y la tecnología, gracias al impulso de programas y políticas de gobierno adecuadas que han sido aplicadas en sectores importantes. Se quiere desarrollar un programa de trabajo con universidades, centros científicos del país y medios de comunicación, para incentivar el desarrollo científico y tecnológico a través del reconocimiento de que la ciencia y la tecnología son fundamentales para el desarrollo social y económico de cualquier país.

Es por eso que el uso de la tecnología para la transmisión de datos es esencial para DIANCA, puesto que facilita la comunicación con los proveedores, los clientes, gracias a este, la información viaja rápido y las respuestas son inmediatas, por medio de correos electrónicos, brindando informaciones tales como: factura comercial, aceptación de proformas, detalles del producto, marketing, etc..

En lo que respecta al inventario, facturación, cartera y cobro utilizan un sistema llamado ASPEL SAE, el cual controla eficientemente un punto de venta, levanta pedidos, da de alta a clientes, consulta el inventario que tiene, tiene un mejor control sobre DIANCA y sus productos más vendidos, sus ventas mensuales, citas programadas, para un seguimiento sencillo de todo lo que respecta al cliente.

<b><u>TECNOLOGICA</u></b>	
<b>O1 Mayor auge en el uso de la tecnología.</b>	<b>A1 La competencia sea mejor en tecnología.</b>
<b>O2 Impulso del Gobierno.</b>	
<b>O3 Cambios tecnológicos.</b>	

#### **8.4.5 FUERZA AMBIENTAL**

Nicaragua, ha venido impulsando progresivamente la educación ambiental, especialmente a partir de la década de los 90s, en que se puso de manifiesto un verdadero esfuerzo por fundamentar, ordenar y sistematizar la aplicación de la educación ambiental.

El actual Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, a través del Plan Nacional de Desarrollo Humano, está desarrollando un conjunto de logros que son claves para la adaptación al Cambio Climático, tales como Proyectos de manejo sostenible de tierras, educación ambiental, y protección de los recursos naturales que se desarrollan desde el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA).

Se comenzó implementando la Educación Ambiental con una amplia participación popular, destacándose; el impulso de jornadas populares de salud y saneamiento ambiental, la creación de viveros municipales, el impulso de campañas de reforestación, la promoción de acciones de estudio, trabajo, ciencia y producción, entre otras.

A su vez se ha venido trabajando en conjunto con los distintos Ministerios del Estado de Nicaragua, Universidades, Colegios, ONG, Empresas privadas, tales como DIANCA, la cual está concientizando un poco a sus empleados, haciendo el uso de basureros, plantar árboles, etc.

La empresa DIANCA debe contribuir con el cuidado del medio ambiente, según está estipulado en la Ley 277, "Ley de Suministro de hidrocarburos y Decreto 39-2012, como agente involucrado en la cadena de distribución de hidrocarburos. De existir una contaminación, tendrán que hacerse responsables de los costos administrativos en que incurra el Comité Técnico formado por las instituciones de gobierno para atender el seguimiento de la remediación del sitio. (Ley 277, "Ley de Suministro de hidrocarburos y Decreto 39-2012, artículo 10).

<b><u>AMBIENTAL</u></b>	
	<b>A1 Condiciones climáticas irregulares.</b>
	<b>A2 Destrucción del medio ambiente.</b>

#### **8.4.6 FUERZA LEGAL**

Nicaragua es un país que ha sufrido cambios enormes y trascendentales en los últimos veinticinco años y estos cambios han afectado la actividad política, económica y social del país, pues pasamos de una ECONOMIA CENTRALIZADA a una ECONOMIA DE LIBRE MERCADO. Este cambio trajo como resultado un efecto directo en las relaciones jurídicas y expresiones que antes no escuchábamos como joint venture, leasing, comercio electrónico, derecho de competencia, derecho de consumo, factoring, etc. Lo cual nos indican que estamos en presencia de nuevas relaciones contractuales.

Por ende, las Empresas son una realidad económica de profunda atención, por parte del ordenamiento jurídico. Pero este no puede asumir pura y simplemente el concepto económico de la empresa y transformarlo en un concepto jurídico, sino que se han de afrontar los distintos aspectos del régimen jurídico de la empresa. Aspectos que en

verdad han evolucionado históricamente y que ahora simplemente pueden esbozarse, sin perjuicio de prestarles posteriormente una atención mayor.

Por lo que DIANCA al crearse y constituirse como una Sociedad Anónima, contando con tres (3) socios, tales como Presidente: Winston William Lacayo Barrillas; Vicepresidente: Álvaro José Lacayo Vargas; Secretario: Winston Lacayo Vargas, bajo la razón social denominada de “Winston Lacayo Barrillas y Compañía Limitada” denominada DIANCA. Inscrita en el Libro Segundo del Registro Mercantil, el día 21 de octubre del 2011. El capital social de la Sociedad esta integrada por la suma de C\$2, 000,000.00. En el caso del Presidente cuenta con 90,000 acciones, el Vicepresidente con 5,000 acciones y el Secretario con 5,000 acciones.

DIANCA debe cumplir con las leyes de este país. Considerando las que establece el Ministerio de del Trabajo (MITRAB), que protege al trabajador. Y para ello ha emitido una serie de leyes que tienen el objetivo de cumplir con ese cometido, estas leyes son:

Ley 185 – Código del Trabajo, a través de esta Ley se garantizan beneficios sociales a favor de los trabajadores. En donde se abarcan temas sobre: prestaciones sociales, tales como: pago de aguinaldos, vacaciones, antigüedad. (Código del Trabajo, 1996).

Ley 618 – Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, la cual tiene como objetivo asegurar la integridad física, salud e higiene, y la disminución de riesgos laborales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador en su puesto laboral. (Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, 2007).

<b><u>LEGAL</u></b>	
<b>O1 Crecimiento de recaudación fiscal.</b>	<b>A1 Restricciones a las importaciones.</b>
<b>O2 Reformas a Leyes.</b>	<b>A2 Creciente regulación gubernamental.</b>

### **8.5 Análisis de la Industria, mediante las 5 fuerzas de Porter**

Se ha utilizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas, para poder determinar quien se lleva la rentabilidad de la industria, grado de rivalidad entre los competidores, etc.

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Existe alta posibilidad de entrada de nuevos competidores, dado que los requerimientos de capital no son altos, no se necesita de una tecnología especializada o tecnificada, y existe economía de escala.

#### **PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES:**

Existe una estrecha relación entre cliente/ Proveedor, debido a que, existen muchas empresas en el mercado con diferentes calidades y precios y por otro lado los montos de compras de los clientes son fuertes, por lo que su poder de negociación es alto.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

No existe amenaza de productos sustitutos, dado que no existe productos sustitutos en el mercado. Por lo tanto el poder de los productos sustitutos es bajo.

#### **PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES:**

El poder de negociación de los proveedores es alta, estos se encuentran fuera del país y existe una gran variedad de proveedores, lo que genera una negociación de precios favorables para la empresa.

#### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:**

La rivalidad entre los competidores es alta, principalmente porque los costos fijos son elevados. El costo de almacenamiento es bajo, dado que la Empresa cuenta con su propia bodega.

Gracias a este análisis del macroambiente se puede apreciar que en la industria hay un alto riesgo, esto quiere decir que de las 5 fuerzas, 4 de ellas son altas, indicando que se corre el riesgo de que los proveedores nos cambien, no nos quieran vender, de que la fuerte competencia no podamos vencerlo. Esto es una fuerte presión por los grupos de clientes, y sus preferencias.

En pocas palabras, este análisis sirve para que la Empresa, con un buen plan estratégico pueda sobresalir en el mercado y que su imagen siempre se mantenga.

## 8.6 Análisis de Competidores

<b>ANALISIS DE COMPETIDORES</b>									
Items	Nombre de los Competidores	Marcas	Cuota de Mercado	Precio	Distribucción	Promoción	Calidad y Diseño	Puntos Fuertes	Puntos Debiles
1	DIANCA	Castrol= Amalie	19.04%	Alto	Buena	Descuento por mas producto	Buena	Distribucción= Gama de Prod	Políticas de Creditos
2	Lucalza	Chevron= Kendall	22.14%	Bajo	Buena	Regalia de Otro productos	Media	Precio- Publicidad	Baja Especificación
3	Mercalsa	Mobil	15.39%	Alto	Media	Regalia de Otro productos	Buena	Flota-Industrias	Distribucción
4	Café Soluble	Shell=== Penzoil	8.08%	Alto	Buena	Descuento por mas producto	Buena	Distribucción	Poca Publicidad
5	Casa Pellas	Toyota	4.31%	Bajo	Buena	Descuento Por mas Producto	Media	Mercado de Camionetas Toyota	Baja Especificación
6	Auto Master	Valvoline	4.31%	Alto	Buena	Bonificaciones	Buena	Bajo Precio	Poco Inventario

En la categoría de Dianca los competidores más cercanos se tienen a Mercalsa con su lubricante Mobil y a Café Soluble con el lubricante Shell y Penzoil, esto dos son los competidores directos. Se puede analizar que Dianca es líder en su categoría, no se puede olvidar la cuota de mercado que tiene Lucalza con Chevron y Kendall, por que también hace daño en el mercado hay que buscar una estrategia como contrarrestar esta cifra que tienen.

### 8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE):

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) es identificar oportunidades de las cuales la empresa pueda beneficiarse, e identificar amenazas que se podrían contrarrestar o evitar.

	<b><u>Factores externos clave</u></b>	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b><u>Oportunidades</u></b>				
1	Regulación a Favor. (Distintas leyes del país)	0.04	2	0.08
2	Mayores Inversionistas en el País.	0.04	3	0.12
3	Buenas Políticas Crediticias (Financiamientos)	0.08	3	0.24
4	Crecimiento de la economía mundial	0.02	3	0.06
5	Aumento de la flota vehicular en Nic.	0.13	4	0.52
6	Aumentos de Importaciones (Vehículos, Maquinarias Industriales y Agrícolas)	0.13	4	0.52
7	Fuerte poder adquisitivo del mercado meta.	0.05	3	0.15
<b><u>Amenazas</u></b>				
1	Aumento de la tasa de interés	0.06	3	0.18
2	Aumento en la tasa de inflación	0.04	2	0.08
3	Variación del precio del petróleo	0.05	4	0.2
4	Poca cultura al cuidado del hábitat.	0.02	3	0.06
5	Condiciones climáticas irregulares.	0.03	2	0.06
6	Restricciones a las importaciones.	0.07	4	0.28
7	Creciente regulación gubernamental.	<u>0.06</u>	2	<u>0.12</u>
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.67</b>

**Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.**

**(2) El total ponderado de 2.67 está por arriba de la media de 2.50.**

Fuente: Elaboración propia



### 8.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI):

El objetivo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

<b><i>MATRIZ EFI</i></b>			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>			
1 Cuenta con Local Propio	0.04	2	0.08
2 Empleados con larga trayectoria	0.04	1	0.04
3 Sistema integrado en Facturacion,	0.08	4	0.32
4 Portafolio amplio de Producto	0.08	3	0.24
5 Marca de Prestigio a Nivel Mundial	0.07	2	0.14
6 Canales de Distribucion a nivel local	0.05	2	0.1
7 Propia Flota de Camiones	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
1 Falta de Comunicación en las Areas	0.08	3	0.24
2 No posee un Sistema Informatico	0.04	4	0.16
3 Falta de un departamento de Recursos	0.08	2	0.16
4 Falta de Un Departamento de Finanzas.	0.08	2	0.16
5 Precios mas Altos con respecto a la competencia.	0.04	3	0.12
6 Falta de un Plan Estrategico.	0.08	3	0.24
7 NO se cuenta con un Organigrama	0.08	3	0.24
8 Falta de un Departamento de Marketing.	0.08	3	0.24
	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>
<p>Como resultado se obtuvo una calificación de 2.72, la cual esta un poco por encima del valor promedio ponderado de 2.5. esto significa que la empresa tiene fortalezas con las que se pueden superar las debilidades.</p>			

Fuente: Elaboración propia

## 8.9 DIAGNÓSTICO:

Perfil estratégico:

Mision, visión y valores:

No existen.

Objetivos claros y definidos

No existen, solo en la mente de los gerentes.

Plan estratégico:

Nunca ha existido.

Matriz EFE:

El resultado de esta matriz, la cual tiene un resultado de 2.67, nos da una idea del factor externo y es favorable ya que es mayor de 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en la oportunidades que tenemos y explotarlas lo más posible para que la Empresa se encuentren en un buen lugar en el mercado.

Matriz EFI:

La ponderación del resultado da un total de de 2.72, lo cual quiere decir que la Empresa se ha mantenido bien, teniendo un buen desempeño, pero que aún debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades y tener mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

Cadena de Valor:

La cadena de valor de la empresa Dianca esta compuesta por Actividades Primaria y de Apoyo las cuales sirven para la satisfaccion del cliente externo y el desarrollo de la empresa las actividades que mas generan valor son la logística de entrada, operaciones, logística de salida y ventas en los años que lleva, Dianca se ha preocupado mas por estas actividades pero es muy importante que se interese en las actividades de apoyo, ya que le hace falta el desarrollo tecnológico, y capacitar mejor al personal y este mismo este preparado para cualquier cambio tecnológico en infraestructura y abastecimiento.

Análisis de la industria:

Nuevos Ingresos:	Alta
Sustitutos:	Bajo
Proveedores:	Alta
Compradores:	Alta
Rivalidad:	Alta

Tipo de Industria:

Alto riesgo

Competidores:

En la categoría de Dianca los competidores más cercanos se tienen a Mercalsa con su lubricante Mobil y a Café Soluble con el lubricante Shell y Penzoil, esto dos son los competidores directos. Se puede analizar que Dianca es líder en su categoría, no se puede olvidar la cuota de mercado que tiene Lucalza con Chevron y Kendall, por que también hace daño en el mercado hay que buscar una estrategia como contrarrestar esta cifra que tienen.

## IX. Propuesta del Plan Estratégico

El plan estratégico representa el conjunto de decisiones de largo plazo que permitan superar las debilidades encontradas, potenciar las fortalezas, defenderse ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

### 9.1 Visión

Ser en el 2020 una empresa líder de clase mundial en el estado de Nicaragua, a través de la calidad de sus productos, innovando los procesos y brindando valor agregado en el servicio al cliente enfocados en superar las expectativas del mercado; con la certeza de contar con un personal altamente calificado y capacitado para dar repuestas objetivas a las necesidades del mercado automotriz, agrícola e industrial.

### 9.2 Misión

La empresa DIANCA dedica su esfuerzo a la importación, comercialización y distribución de lubricantes y llantas de la rama automotriz, agrícola e industrial, esta basada en satisfacer las necesidades del mercado, brinda un valor agregado a través de productos y servicios de calidad. Trabaja siempre a la vanguardia de la mejora continua, sin dejar a un lado el cuidado del medio ambiente.

### 9.3 Valores

1. **Servicio:** Actitud de colaboración permanente entre los empleados. Servir como si fuera el último día.
2. **Seguridad:** todos cuidamos de todos.
3. **Trabajo en equipo:** yo hago lo que tú no haces, tú haces lo que yo no hago.
4. **Competitividad:** ser y hacer las cosas diferente y de la mejor manera.
5. **Liderazgo:** motivación, persuasión, firmeza, positivismo, confianza y sinergia.
6. **Innovación:** hecho es mejor que perfecto.

#### **9.4 Establecimiento de los Objetivos del Plan Estratégico:**

Dentro de los objetivos estratégicos corporativos se definen los siguientes:

- 1) Aumentar la oferta de productos y servicios al cliente para efectos de posicionar mejor a la empresa.
- 2) Generar un margen de mayor rentabilidad en un 40%.
- 3) Mejorar la calidad de vida del cliente interno y externo, a efecto de lograr mayor competitividad que permita el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Dentro de los objetivos estratégicos financieros se definen los siguientes:

- 1) Controlar los costos y gastos operativos para disminuir los desperdicios.
- 2) Mejorar la eficiencia administrativa y los gastos de operación, importaciones y logística.
- 3) Mejorar el rendimiento de los activos.

Dentro de los objetivos estratégicos comerciales se definen los siguientes:

- 1) Aumentar la eficiencia y productividad en el quehacer comercial permanente de la organización.
- 2) Crear políticas de fijación de precios para penetrar en mercados existentes y nuevos mercados.
- 3) Ampliar la cartera de productos.
- 4) Diseñar campañas publicitarias que nos ayuden a posicionarnos como los líderes del mercado de lubricantes.

Dentro de los objetivos estratégicos para el área de Recursos Humanos se definen los siguientes:

- 1) Crear un Departamento de Recursos Humanos.
- 2) Crear Manuales de procedimientos, funciones, para ordenar y establecer funciones a cada uno de los trabajadores.
- 3) Crear Fichas de Evaluación al desempeño, para medir el rendimiento de los trabajadores.
- 4) Crear un plan de capacitación enfocados en las necesidades de cada uno de los trabajadores y ejecutarlo.









### 9.5 MATRIZ FODA

El objetivo de la matriz es conciliar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades para desarrollar 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

		<b>Oportunidades</b>							<b>Amenazas</b>						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
		Regulación a Favor	Mayores inversionistas en el país.	Buenas políticas crediticias	Crecimiento de la economía mundial	Aumento de la flota vehicular en Nic.	Aumento de Importaciones.	Fuerte poder adquisitivo del mercado							
	<b>Fortalezas</b>														
1	Cuenta con local propio.	FO: 1.Contar con un local propio y una flota propia de camiones hace que podamos optar más rápido a créditos en las entidades bancarias. (F1,F7-O3).							FA:Si los bancos aumentan las tasas de interés, esto puede afectar, ya que la Empresa no pueda invertir generando desempleo.(F1,F2,A1,A2)						
2	Empleados con larga trayectoria.	1. Al tener mayores inversionistas en el país estos hace que ellos fijen en marcas de calidad y empresas amplia.							2. Educar a los trabajadores sobre el cuidado del medio						
3	Sistema integrado en facturación.	ambien (F4,F5,O2).							te, para que conserven su trabajo.(F2,A5)						
4	Portafolio amplio de producto.	3.Mientras el poder adquisitivo del mercado Meta vaya creciendo las expectativas de los													
5	Marca de prestigio a nivel mundial.	Mismos por adquirir marcas de prestigio y Calidad. (F5,O7).													
6	Canales de Distribución a nivel local.														
7	Propia flota de camiones.														

### 9.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

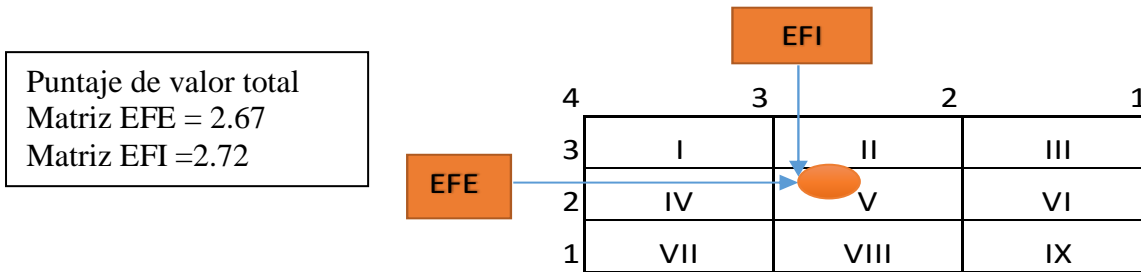
															
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	DIANCA		UNO		LUBRINSA		MERCALSA		CAFÉ SOLUBLE		AUTO MASTER		CASA PELLAS	
		Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados	Calificacion	Resultados Ponderados
GAMA DE PRODUCTOS	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6	2	0.4
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
PUBLICIDAD	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
MEJOR LOGISTICA DE DISTRIBUCCION	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
MARCA DE PRESTIGIO	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
PARTICIPACION DE MERCADO	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
EXPERIENCIA TECNICA	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>		<b>2.16</b>		<b>3.04</b>		<b>3.30</b>		<b>3.30</b>		<b>2.54</b>		<b>2.20</b>

Nota: 1. Los Valores de las calificaciones son las siguientes: 1- Dbilidad Menor, 2- Debilidad Menor, 3- Fortaleza Menor, 4-Fortaleza Mayor.  
 2. En la Matriz de MPC podemos observar que la empresa DIANCA, S.A. es la empresa mas competitiva con un puntaje de 3.70 seguida de MERCALSA Y CAFE SOLUBLE con una ponderacion de 3.30 respectivamnete podemos identificar que lo puntos de exitos mas fuertes de DIANCA son su Gama de producto, la calidad de los productos y servicios, publicidad, mejor logistica, mejor marca de prestigio y con mejor experiencia tecnica. Y algunos puntos fuertes de la competencia son: su gama de productos, calidad de los productos que distribuye y la publicidad que ellos tienen.

Fuente: Elaboración propia

### 9.7 MATRIZ IE

El objetivo de la Matriz IE, es la de integrar los resultados de las Matrices EFE y EFI en una matriz que nos brinda opciones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la matriz EFI y EFE, la empresa está en la división que se ubica en el cuadrante V se dirige mejor por medio de estrategias para **mantener y retener.**



## 9.8 MATRIZ PEEA

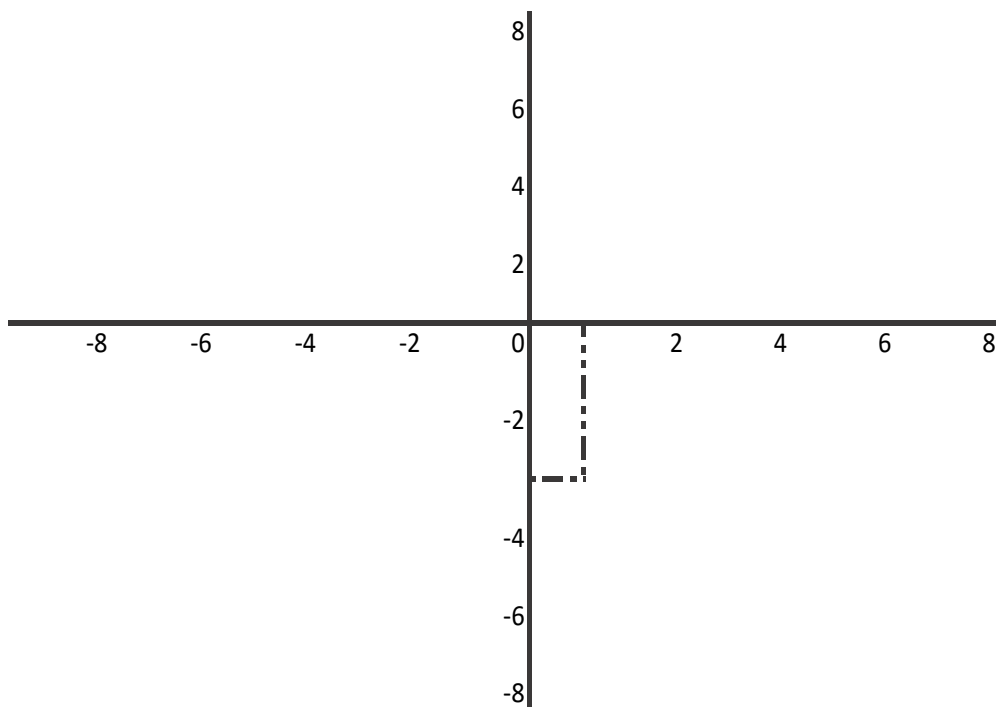
La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción indica si la estrategia más adecuada de la empresa deber ser: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

### POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Economía de escala	1	Cambios tecnológicos	-5
Rotacion de inventario	4	Tasa de inflación	-4
Capital de trabajo	2	Variación de la demanda	-6
Riesgo involucrado en el negocio	1	Barreras de ingreso al mercado (Restricciones Gubernamentales)	-4
	2		-4,75
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Gama de productos	-3	Potencial de crecimiento	5
Calidad de los productos y servicios	-3	Potencial de utilidades	5
Competividad en precios	-2	Estabilidad financiera	3
Publicidad	-3	Facilidad de ingreso al mercado	2
Mejor logística de distribución	-3	Utilización de recursos	3
Marca de prestigio	-2	Intensidad de capital	2
Participación de mercado	-3		
	2,71		3,33
Eje X (VC+FI)	0,62		
Eje Y (EA+FF)	-2,75		

La empresa queda en el vector o cuadrante competitivo, el cual se encuentra en el **cuadrante inferior derecho** de la matriz: PEEA. Este cuadrante indica el uso de estrategias competitivas tales como: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal, penetración de mercados, desarrollo de productos y mercado y alianzas estratégicas.

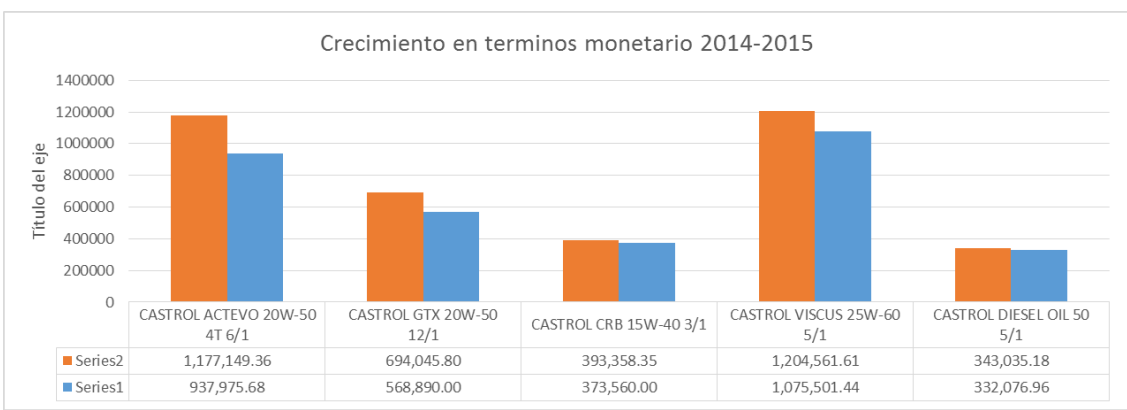
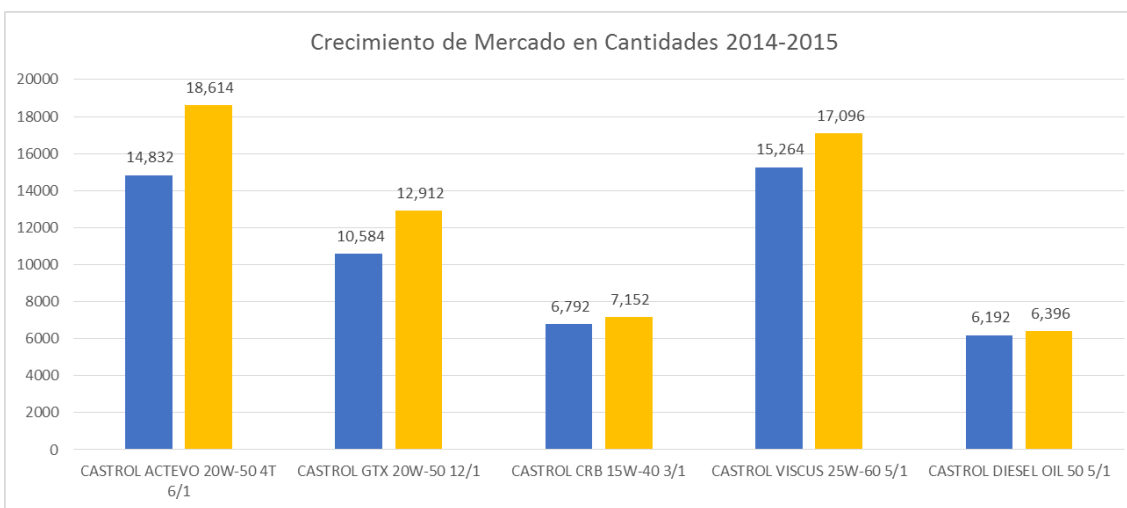
### MATRIZ DE PEEA



Fuente: Elaboración propia

### 9.9 MATRIZ BCG

Codigo	Producto	% de Crecimiento de Mercado	Cantidad		Monetaria		Costo Unit	BCG
			2014	2015	2014	2015		
06404	CASTROL ACTEVO 20W-50 4T 6/1	25.50%	14,832	18,614	937,975.68	1,177,149.36	63.24	Estrella
10840B	CASTROL GTX 20W-50 12/1	22%	10,584	12,912	568,890.00	694,045.80	53.75	Estrella
17356D	CASTROL CRB 15W-40 3/1	5.30%	6,792	7,152	373,560.00	393,358.35	55.00	Interrogante
17430D	CASTROL VISCUS 25W-60 5/1	12%	15,264	17,096	1,075,501.44	1,204,561.61	70.46	Vaca
17930D	CASTROL DIESEL OIL 50 5/1	3.30%	6,192	6,396	332,076.96	343,035.18	53.63	Perro



Fuente: Elaboración propia

## X. Selección de la estrategia

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.				
Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS F/O		Tipo de Estrategia	ESTRATEGIAS F/A
<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b>	Desarrollar un portal WEB que permita a los clientes y empresas del país hacer pedidos de lubricantes y llantas	<b>INTEGRACION HACIA ATRÁS</b>	Establecer por escrito el proceso de carga y descarga y divulgarlo en todo el personal de bodega.
<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b>	Crear un departamento de call center con el objetivo de captar nuevos clientes, asesoría técnica y realición de pedidos.	<b>INTEGRACION HACIA ATRÁS</b>	Crear políticas de inventario para garantizar la optimización del espacio pero también el abastecimiento de los clientes una estrategia de inventario Justo a Tiempo
<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b>	Realizar una lista de clientes prospectos solo del área corporativa (Empresas comerciales, Agrícolas, industriales, ganaderas etc.) de todo el país y para esta labor contratar un vendedor corporativo.	<b>INTEGRACION HACIA ATRÁS</b>	Realizar un plan de contingencia ante desastres naturales medidas de seguridad de la empresa , y un plan de continuidad del negocio esto con el objetivo de estar preparado para cualquier evento de la naturaleza debido a la irregularidad climática del país.
<b>DESARROLLO PRODUCTO</b>	<b>DE</b>	Promover en la empresa como el agente autorizado de CASTROL líder en el país para contar con personal capacitado y comprometido con la empresa	<b>INTEGRACION HACIA ATRÁS</b>	Aprovechar la relación con los proveedores para diseñar estrategias de penetración de mercado que nos den ventaja competitiva antes los competidores existentes en los mercados seleccionados.
		ESTRATEGIAS D/O		ESTRATEGIAS D/A
		Comprar paquetes informáticos automatizados para controlar las áreas de: facturación, ventas, cobro, levantamiento de pedidos.		Crear un organigrama para contrarrestar amenazas, esto generara nuevos puestos de trabajos.
		Contratar a un consultor experto en la elaboración de planes estratégicos para beneficiar a la Empresa en su imagen, ventas.	<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b> Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
		Contratación de personal nuevo especializado para la creación de las áreas de Recursos Humanos, Marketing.	<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b> Diseñar estrategia de post venta que permita mantener a los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.
		Elaborar planes de capacitación para suplir las necesidades de la Empresa.	<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b> Disponer políticas de fijación precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios
<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b>	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que ofrezcan los productos que se distribuyan		
<b>DESARROLLO PRODUCTO</b>	<b>DE</b>	Estudiar posibles alianzas estratégicas con otras empresas para promociones en conjunto.		
<b>PENETRACION MERCADO</b>	<b>DE</b>	Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio. Para esto se va ser necesario contratar una persona especial solo para coaching en las áreas y que esta persona también trabaje en la creación de manuales de función y procedimientos, descripción de los puestos.		
		Crear un organigrama de DIANCA, para definir y destacar funciones y procedimientos para cada área.		

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Penetración de Mercado fue la que mejor puntaje obtuvo con un 6.68, seguida de Desarrollo de Producto e Intregración hacia atrás 2.738

### 10.1 Matriz MPEC

No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		INTEGRACION HACIA ATRÁS	
			PA	PTA	P A	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>								
1	Regulacion a Favor.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
2	Mayores Inversionistas en el pais.	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
3	Buenas Politicas crediticias.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
4	Aumento de la flota Vehicular.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Aumento de las Importaciones.	0.08	4	0.32	2	0.16		0
6	Fuerte Poder Adquisitivo del mercado.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
<b>AMENAZAS</b>								
1	Aumento de la tasa de interes.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
2	Aumento en la tasa de inflacion.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
3	Variacion del precio del petroleo.	0.1	1	0.1		0		0
4	Poca Cultura del cuidado del habitad	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
5	Condiciones climaticas irregulares.	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
6	Restricciones a las importaciones.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7	Creciente regulaciones gubernamentales.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
		1						
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES.</b>								
<b>FORTALEZAS</b>								
1	Cuenta con local propio.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
2	Empleados con larga trayectoria.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
3	Sistema integrado en facturación.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
4	Portafolio amplio de producto.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
5	Marca de prestigio a nivel mundial.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
6	Canales de Distribución a nivel local.	0.06	4	0.24	2	0.12		0
7	Propia flota de camiones.	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
<b>DEBILIDADES</b>								
1	Falta de comunicación en las áreas.	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02
2	No posee un sistema informático.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
3	Falta de un Departamento de Recursos Humanos.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
4	Falta de un Departamento de Finanzas y Marketing.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05
5	Precios más altos con respecto a la competencia	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
6	Falta de un plan estratégico.	0.31	4	1.24	4	1.24	2	0.62
7	No se cuenta con un organigrama.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
		1.00		6.93		5.04		2.83

## XI. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

### 11.1 Selección de las acciones de la estrategia

<b>PENETRACION DE MERCADO</b>	Crear un portal WEB de la empresa.
	Crear un departamento de call center, para captar nuevos clientes, asesoría técnica y levantamiento de pedidos.
	Contratar un vendedor corporativo para que realice una lista de clientes prospectos solo del área corporativa (Empresas comerciales, Agrícolas, industriales, ganaderas etc.) de todo el país.
	Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precio competitivos y que cumplan con los requerimientos de los clientes.
	Diseñar estrategia de post venta que permita mantener a los clientes esto tendrá como objetivo que estos clientes no sean tomados por la competencia.
	Disponer políticas de fijación precios para enfrentar a la competencia con estrategias de precios
	Realizar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes que ofrezcan los productos que se distribuyan.
	Capacitar a los empleados utilizando un programa de coaching en todas las áreas para ofrecer mejor servicio. Para esto se va ser necesario contratar una persona especial solo para coaching en las áreas y que esta persona también trabaje en la creación de manuales de función y procedimientos, descripción de los puestos, plan de reclutamiento, diferentes procesos tanto operativos como administrativos.

## XII. PLANES DE ACCION.

Items	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Líneas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto US\$	Notas al presupuesto
<b>Corporativos</b>									
1	Crear un portal web para la empresa.	Fortalecer el uso de la tecnología para el reconocimiento de los productos y servicios de la empresa	1. Cotizar con tres empresa de diseño gráfico la realización de página web. 2. Contratar los servicios profesionales de la empresa que proporcione buen precio y buena calidad. 3. Implementar y dar a conocer la página WEB con nuestros clientes y clientes potenciales.	Aumentar nuestro prestigio a nivel nacional.	20% de crecimiento de nuestros productos y servicios.	15 días 15 días 6 meses	Gerente de Mercadeo y Responsable de IT	2,500.00	
2	Crear un departamento de call center.	Captar nuevos clientes, dar asesoría técnica y levantamiento de pedidos. Post Venta.	1. Contratar una persona responsable de Call Center más tres Auxiliares de Call Center. 2. Destinar una área en la empresa para este departamento. 3. Hacer la compra de Materiales de teléfono, y muebles. 4. Dar a conocer el departamento a clientes ya existentes y clientes potenciales.	Aumentar nuestro portafolios de clientes.	20% de crecimiento del portafolio de los clientes.	3 Meses	Gerente Técnico, Gerente de Venta y Responsable de Call Center.	30,000.00	Salario del Jefe: \$600; Salario de auxiliares: \$300 por auxiliar.

Items	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Lineas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto US\$	Notas al presupuesto
<b>Financiero</b>									
1	Conformar un grupo para la detección, prevención y eliminación de desperdicios.	Controlar el proceso de desperdicios en bodega.	1.-Elaborar un plan estratégicos, tácticos, operativos destinados a los despilfarrados.	Concientizar a los trabajadores sobre los desperdicios.	20% de control sobre los desperdicios existentes.	Permanente	Gerente General, Responsable de Bodega, Responsable de contabilidad.	1,000.00	
2	Crear estrategias de recorte de costos administrativos, importaciones, logísticas.	Reducir costos.	1.-Reunion de los responsables de areas para analizar como se puede reducir costos. 2.- Crear medidas de ahorros. 3.-Concientizar	Utilizar mejor los recursos de la empresa.	20% de ahorro sobre recursos.	Permanente	Gerente General, Responsables de areas.	1,200.00	
3	Crear estrategias para mejorar los margenes por producto.	Medir de manera constante los productos.	1.-Reunion de los responsables de areas para analizar como se	Mejorar el rendimiento del activo de la empresa	25% de rendimiento del activo.	Permanente	Gerente General, Responsables de areas.	1,200.00	



Items	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Lineas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto US\$	Notas al presupuesto
<b>Comerciales</b>									
1	Diseñar estrategia de post venta	Fidelizar a la clientela existente, mediante la satisfacción de las necesidades y tener de ellos compras regulares o repetidas.	1. Adistar a una persona de Call Center que este pendiente del seguimiento de los clientes después de la venta. Esta persona debe de saber especificaciones técnicas de los productos más los procesos internos que se tiene en la empresa ademas de manejos de quejas y objeciones.	1. Conocer las opiniones de los clientes. 2. Identificar las oportunidades de mejora 3. Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.	20% de aumento del historial de venta a los clientes existentes, a partir de la implementación de Post-Venta.	4 Meses	Gerente de Venta y Responsable de Call Center	2,500.00	
2	Crear políticas de fijación de precios	1. Políticas de fijación de precio para penetrar mercados existentes y nuevos mercados. 2. políticas de fijación de precio para maximizar el volumen de unidades vendidas y evitar en lo posible que los competidores penetren en dichos mercados.	1. Crear un Manual que contenga las políticas para Fijación de Precio.	1. Mantener Liderazgo en Precio. 2. Incrementar los volúmenes de ventas (Económicos y Cantidades) 3. Incrementar la cuota de mercado 4. Evitar la entrada de la Competencia.	30% de aumento en las ventas, cuotas de mercado.	8 Meses	Gerente de General y Gerente de Venta	2,000.00	Al consultor del coaching se le contrata aparte solo para elaborar un Manual de políticas. (Este consultor sera Nicaraguense).
3	Realizar una campaña publicitaria local más agresiva	Posicionamiento de la marca y penetración a Nuevos Mercados	1. Cotización de empresas hagan trabajos de vallas de publicidad. 2. Cotización de Publicidad en Radio, TV y Medios Escritos. 3. Cotizar Materiales POP con empresa de Impresiones y diseño Grafico que los realicen. 4. Cotizar con Pintores y Dibujantes que realicen trabajos de rotulación en los puntos ventas. 5 Cotizar a Empresas que realicen Exhibidores para los productos.	1. Contribuir a la imagen de la Marca. 2. Proporcionar Información de las Marcas y la Empresa. 3. Persuasión a la Venta. 4. Apoyar los esfuerzos del Área de Marketing. 5. Estimular el Posicionamiento de Mercado para Maximizar las Ventas.	20% de crecimiento de la Cartera de Clientes y de Compras.	Permanente	Gerente de General y Gerente de Mercadeo	7,000.00	

Items	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Lineas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto US\$	Notas al presupuesto
<b>Comerciales</b>									
4	Contratar a una persona especializada en temas (coaching) y creación de manuales.	Adiestrar al personal.	1. Contratar una persona especialista en Coaching Organizacional que se encargue de adiestrar al personal en sus labores y además de crear los Manuales de Función y procedimiento de las áreas.	Obtener resultados fuera de lo común y mejores desempeño del personal.	60% de mejoramiento en el desempeño de los trabajadores.	2 Meses	Gerente General, Todos los Gerente y Responsable de Coaching	4,000.00	\$3000 por sus servicios, son 12 encuentros en Un mes y medio. Se le reconocera viaticos de alimentacion.
5	Contratar un vendedor corporativo para que realice una lista de clientes prospectos solo del área corporativa (Empresas comerciales, Agrícolas, industriales, ganaderas etc.) de todo el país.	Penetración a nuevos mercados	1. Contratar a un vendedor con mas de 5 años de experiencia en ventas corporativas de Lubricantes. 2. Hacer una lista de empresas Prospectos para su respectiva visita.	1. Incrementar la cuota de mercado. 2. Penetrar a Nuevos mercado. 3. Incrementar la cartera de clientes.	20% de aumento en el historial de Venta de Clientes existentes en empresas comerciales, Agrícolas Industriales, Transporte y Ganaderas.	Permanente	Gerente de Venta y Vendedor Corporativo	4,800.00	Más: Comisiones 2% sobre ventas; Asignación de vehículo; Alimentación: \$15 por alimentación y hospedaje: \$50. Esto dependerá del plan de visita que programe el vendedor corporativo.
6	Comprar un sistema que este integrado para todas las áreas de la empresa.	Integración a todas las áreas de la empresa en un mismo sistema informático.	1. Cotizar tres empresas de informática que nos brinde el servicio de un sistema de calidad integrando todas las áreas. 2. Plan de Inducción a todo el personal para el manejo del nuevo sistema	Automatizar todas las áreas para que la información sea más fácil y las labores se realicen con menor esfuerzo y en mejor tiempo.	Mayor comunicación entre las áreas.	2 Años	Gerente General, Responsable de IT	90,000.00	En este paquete esta incluido la inducción de la aplicación de este sistema.

Items	Objetivos Estratégicos	Actividad Estratégica	Lineas de acción	Meta	Indicador	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto US\$	Notas al presupuesto
Recursos Humanos									
1	Crear Departamento de Recursos Humanos	Manejo de personal	1. Reclutamiento de personal. 2.-Entrevistar a personas que integren dicha areas. 3- Evaluar al personal y contratar al personal mas calificado.	Mejorar el rendimiento del personal de la empresa.	40% personal profesional.	Permanente	Gerente General, Gerente Administrativo.	20,000.00	En esta creacion esta incluido el pago del personal de recursos humanos por 6 meses.
2	Crear Manuales de funciones, procedimientos.	Organización de la empresa.	1.Crear organigrama de la empresa. 2. Entrevistar al personal sobre sus funciones existentes . 3. Crear manuales de funciones. 4. Inducir al personal sobre estos nuevos manuales de funciones y procedimientos.	Marcar responsabilidades.	90% personal satisfecho con la definicion de sus funciones.	Permanente	Gerente General, Personal de Recursos Humanos, responsables de areas.	5,000.00	
3	Crear fichas de evaluación del personal.	Mejor rendimiento del personal.	1.Reunión con responsables de areas para definir parametros a evaluar. 2. Elaborar fichas de evaluaciones del personal. 3. Inducir a los jefes como evaluar. 4. Capacitar al personal del funcionamiento de dichas evaluaciones.	Evaluar capacidades y habilidades del personal.	80% personal evaluado.	Permanente	Gerente General, Personal de Recursos Humanos, responsables de areas.	5,000.00	
4	Crear un plan de capacitación.	Fortalecer habilidades técnicas del personal.	1. Evaluar las fichas de evaluación y determinar las necesidades del personal. 2. Implementar un plan de capacitación. 3. Ejecutar dicho plan. 4. Seguimiento del plan de capacitación.	Incentivar al personal.	20% personal incentivado.	Permanente	Gerente General, Personal de Recursos Humanos, responsables de areas.	10,000.00	

**\$186,200**

### XIII. CONTROL Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIA

Items	Objetivos Estratégicos	Tiempo Estimado	Tiempo de Evaluación	Evaluador	Herramienta
1	Crear un portal web para la empresa.	6 Meses	Mensuales	Gerente General	Historial de Visitas, historial de pedido realizados por página web, preguntas frecuentes de los clientes, quejas y sugerencias de la página, evaluación de parte del cliente con respecto a diseño de la página, utilización y ayudar para esclarecer dudas.
2	Crear un departamento de call center.	3 Meses	1 año y 6 meses	Gerente General y Gerente de Venta	Historial de Clientes Atendidos, promedio de tiempo de llamadas por cliente, reporte de casos pendiente, casos resueltos y casos que no tienen solución. Evaluación de los clientes en una pequeña encuesta.
3	Conformar un grupo para la detección, prevención y eliminación de desperdicios.	1 Mes	Bimensuales	Gerente General y Responsables de áreas	Check List y reporte de Evaluaciones con Fotos de los avance en esta actividad
4	Crear estrategias de recorte de costos administrativos, importaciones, logísticas.	2 Meses	Bimensuales	Gerente General y Responsables de áreas	Disminucion de los costos Administrativos y Operativos de la empresa apartir de la implemnetacion de la accion.
5	Crear estrategias para mejorar los margenes por producto.	1 Mes	Bimensuales	Gerente General y Responsables de áreas	Crecimiento de la Cuota de Mercado entre años y meses; Crear una tabla comparativa.

Items	Objetivos Estratégicos	Tiempo Estimado	Tiempo de Evaluación	Evaluador	Herramienta
6	Disenar estrategia de post venta.	4 Meses	1 año y ocho meses	Gerente General y Gerente de Venta	Historial de Clientes atendidos, Historial de casos resueltos, quejas de los clientes, Evaluación por parte de los clientes por medio de una pequeña entrevista.
7	Crear políticas de fijación de precios.	8 Meses	1 año	Gerente de Venta	Historial de Ventas de clientes existentes y Clientes Conquistado por esta estrategia Comparativo 2015 a 2016.
8	Realizar una campaña publicitaria local más agresiva.	Permanente	1 Año	Gerente General y Gerente de Mercadeo	El gerente de Mercadeo le tendrá que entregar al Gerente General un informe detallado de lo que se ha invertido en Publicidad y como se ha aumentado las ventas por medio de esta estrategia.
9	Contratar a una persona especializada en temas (coaching) y creacion de manuales.	Permanente	1 año	Gerente General Responsable de RRHH	Evaluaciones de Desempeño en cada una de las áreas por parte del responsable de RRHH.
10	Contratar un vendedor corporativo	Permanente	Mensuales.	Gerente de Venta	Listado y Historial de Venta de Empresas conquistadas. Comparar con Listado de clientes prospectados.

Items	Objetivos Estratégicos	Tiempo Estimado	Tiempo de Evaluación	Evaluador	Herramienta
11	Comprar un sistema que este integrado todas las áreas de la empresa.	2 años	Bimensuales	Gerente General, Responsable de IT, Empresa que prestara el servicio	Se va a realizar un check list, el cual lo evaluará el Gerente General que estará pendiente desde la cotización de la empresa de informática hasta la ejecución y utilización del nuevo sistema.
12	Crear Departamento de Recursos Humanos	2 Meses	1 año	Gerente General	Evaluaciones de Desempeño del Responsable de RRHH y Check List de las Acciones, y Responsabilidades del departamento
13	Crear Manuales de funciones, procedimientos.	5 Meses	1 año	Gerente General, Responsable de Recursos Humanos.	Dar a conocer el manual una vez realizado a los empleados
14	Crear fichas de evaluación del personal.	2 Meses	Semestral	Gerente General, Responsable de Recursos Humanos.	Implementar las fichas en cada puesto de trabajo.
15	Crear un plan de capacitación.	2 Meses	Semestral	Responsable de Recursos Humanos.	Fotos de la Capacitaciones, Lista de Asistencia a Capacitaciones, y evaluacione de desempeño para analisis de comprension de capaciatacion

## **XIV. CONCLUSIONES FINALES**

Para este plan estratégico de DIANCA para el periodo 2016 – 2020 se requirió:

- Una evaluación del macroambiente y del diagnóstico interno. Mediante estos análisis:
  - Se lograron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
  - Se determinó que la industria está en crecimiento y que es posible lograr una rentabilidad.
- Se evaluaron las alternativas estratégicas que lograrían superar las debilidades con las fortalezas y oportunidades, y de igual manera contrarrestar las amenazas.
- Se determinó que la estrategia más apropiada es la de Penetración de Mercado, es decir, seguir invirtiendo para crecer con el producto actual en el mercado actual.
- Finalmente se desarrollo un plan de acción, el cual tiene un presupuesto anual de US\$186,200. (Ciento Ochenta y Seis Mil Doscientos dólares netos).

## **XV. RECOMENDACIONES:**

Las recomendaciones estarán dirigidas a tratar de atacar los puntos débiles encontrados:

1. Luego de implementado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa DIANCA, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura en donde se tomaran los elementos evaluados.
2. Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar el compromiso de parte de los empleados y de esta forma lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades comerciales de la misma.
3. Se recomienda que al personal de primer ingreso se le de un proceso de inducción básica de la empresa, de ser posible elaborar un manual de inducción, para que conozcan de la organización su misión, visión, objetivos, valores, estrategias, entre otras cosas. Se les puede dotar u orientar para leer, los documentos de Manual de Organización y Funciones, que le ayuden a comprender mejor de la organización de la empresa, el que hacer de la dirección, los procedimientos a seguir y las funciones que cada uno tiene que desempeñar.
4. Generar y establecer un mecanismo de planificación participativo, aprovechando el potencial humano con que cuenta la Empresa, incorporar además la difusión del mismo, al personal.



5. Integrar la perspectiva de género en los contenidos de los programas de capacitación que se desarrollaran en la organización, tomando en cuenta la condición y posición genérica del recurso humano. En otras palabras integrar las necesidades prácticas sentidas, intereses y aspiraciones de hombres y mujeres en los procesos de capacitación.
  
6. Organizar reuniones con el personal que labora para la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

## XVI. BIBLIOGRAFIA

- *Thompson, A y Stinckland A. "Administración Estratégica" Editorial Mac Graw-Hill, (1999), Mexico.*
- *Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", decimoprimer edición, Person, Mexico*
- *Morrisey, George, "Planeacion Estrategica a Largo Plazo" editorial Prentice Hall, (1996), Mexico.*
- *Serna, Humberto. "Gerencia Estrategica. Planeación y Gestión". 3R EDITORES, Bogota (1999)*
- *Contreras Contreras, Fortunato. "Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación" Lima, Peru (2000), p.44*
- *Fisher Laura, "Mercadotecnia" 3era edición, Mexico, Editorial McGraw Hill(2007)*
- *Joan Miro, "La Investigación Descriptiva" (1994).*

# ANEXOS

## ENCUESTA / DIANCA

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su centro de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una x en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa, o casi siempre falsa, anote una x en el espacio correspondiente a la F (falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases aquí y en la hoja, para evitar equivocaciones.

<b>Nombre:</b>		<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
<b>Cargo /Puesto:</b>		<b>Antigüedad:</b>	<b>Escolaridad:</b>
			<b>Marque V o F</b>
1	El trabajo aquí es realmente estimulante, nos gusta.		
2	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario o de mando.		
3	La mayor parte de los empleados tienen actividades poco importantes.		
4	El personal presta mucha atención a terminar el trabajo pendiente.		
5	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.		
6	Las cosas a veces están bastante desorganizadas.		
7	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
8	Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente.		
9	No existe mucho espíritu de grupo.		
10	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.		
11	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
12	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia, falta de hacer las cosas bien a la primera.		
13	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.		
14	Las actividades están bien planificadas.		
15	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.		
16	La gente tiene oportunidad para relajarse o tener un pequeño descanso.		
17	Las reglas y normas no son claras, son bastante vagas y ambiguas.		
18	La gente parece estar orgullosa de la organización.		
19	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por la gente		
20	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.		
21	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
22	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.		
23	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.		
24	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.		
25	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		
26	En general la gente expresa con franqueza lo que piensa.		
27	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.		
28	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.		
29	Aquí es importante realizar mucho trabajo.		
30	Normalmente no se explican los detalles de las tareas encomendadas.		
31	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.		
32	Se han utilizado los mismos métodos por mucho tiempo.		
33	Generalmente los empleados no intentan sobresalir ni ser especiales o independientes.		
34	Es fácil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.		
35	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
36	Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.		
37	Los empleados trabajan muy intensamente.		
38	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.		
39	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.		
40	Es difícil conseguir que el personal desempeñe su trabajo mejor de lo normal.		
41	El personal parece ser muy poco eficiente.		
42	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.		
43	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.		
44	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
45	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.		

## ENCUESTA A LOS CLIENTES

Cuáles son las necesidades y expectativas de los Clientes Internos y qué tan satisfechos están?

**Nombre del Proceso Proveedor Interno:**

1. En términos generales como evalúa usted la calidad de la atención brindada por su proveedor interno **\_Regular\_?** (pensando en la atención recibida de este proveedor interno, teniendo en cuenta la totalidad del proceso, es decir la atención antes, durante y después de la entrega, sin incluir aún la evaluación del producto/servicio)

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR

2. Por que razones evalúa como **\_Regular\_** (mencione la respuesta de la pregunta anterior) la atención brindada por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:


3. Ahora sí, pensando únicamente en el producto/servicio recibido, en términos generales como evalúa Ud. la calidad de los productos/servicios ofrecidos por este proveedor interno?

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	NS/NR

4. Por que razones evalúa como **\_Regular\_** (mencione la respuesta de la pregunta anterior) el producto/servicio ofrecido por este proveedor interno? Reforzar su percepción con hechos y/o descripción de situaciones o conductas que apoyen su opinión:


5. Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada un de los siguientes productos y/o servicios que recibe de su proveedor interno \_\_\_\_\_, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por este proveedor interno.

Importancia		¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los Clientes Internos y qué tan satisfechos están?	Satisfacción	
Muy Poca	1		Muy Mala	1
Poca	2		Mala	2
Mediana	3		Regular	3
Mucha	4		Buena	4
Muchísima	5		Muy Buena	5
Grado de Importancia	a) Orientación al Cliente:	Proceso Proveedor:	a) Orientación al Cliente:	Grado de Satisfacción
	Actitud hacia el Cliente	1. Predisposición para atender necesidades-solicitudes del cliente	Actitud hacia el Cliente	
		2. Colaboración para la resolución de problemas		
		3. Receptividad ante aportaciones del cliente		
		4. Atención personalizada al cliente		
		5. Preocupación por conocer la opinión del cliente		
	Conocimiento del Cliente	1. Conocimiento de objetivos, planes y prioridades cliente	Conocimiento del Cliente	
		2. Funcionamiento de los canales de comunicación		
		3. Sistemas de valoración de la opinión del cliente		

		4.Capacidad para prever y anticipar las necesidades del cliente		
	<b>Actuar con el Cliente</b>	1. Método de coordinación de proyectos con el cliente	<b>Actuar con el Cliente</b>	
		2. Sistemas de establecimiento de prioridades (proveedor)		
		3. Colaboración desarrollo programas propios del cliente		
<b>Grado de Importancia</b>	<b>b) Producto y/o Servicio:</b>	<b>Proceso Proveedor:</b>	<b>b) Producto y/o Servicio:</b>	<b>Grado de Satisfacción</b>
		<b>b) Producto y/o Servicio:</b>		
	<b>Orientación a los objetivos y estrategias</b>	1. Actividad orientada según los objetivos de la organización	<b>Orientación a los objetivos y estrategias</b>	
		2. Actividad orientada según los objetivos del cliente		
		3. Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior		
	<b>Calidad de productos y servicios</b>	1. Concreción objetivos a conseguir/resultados previstos	<b>Calidad de productos y servicios</b>	
		2. Los P/S recogen la orientación y contenidos previstos		
		3. Los P/S priorizan las necesidades del cliente		
	<b>Funcionamiento</b>	1. Las solicitudes se atienden en el plazo acordado	<b>Funcionamiento</b>	
		2. Los P/S se acompañan de método en su uso		
		3. El número de solicitudes resueltas es aceptable		
	<b>Valor Agregado para el Cliente</b>	1. Los P/S consiguen los resultados previstos	<b>Valor Agregado para el Cliente</b>	
		2. Existe equilibrio entre la inversión y el resultado obtenido		
		3. Los P/S se mejoran sistemáticamente		

**Anexo 1:**

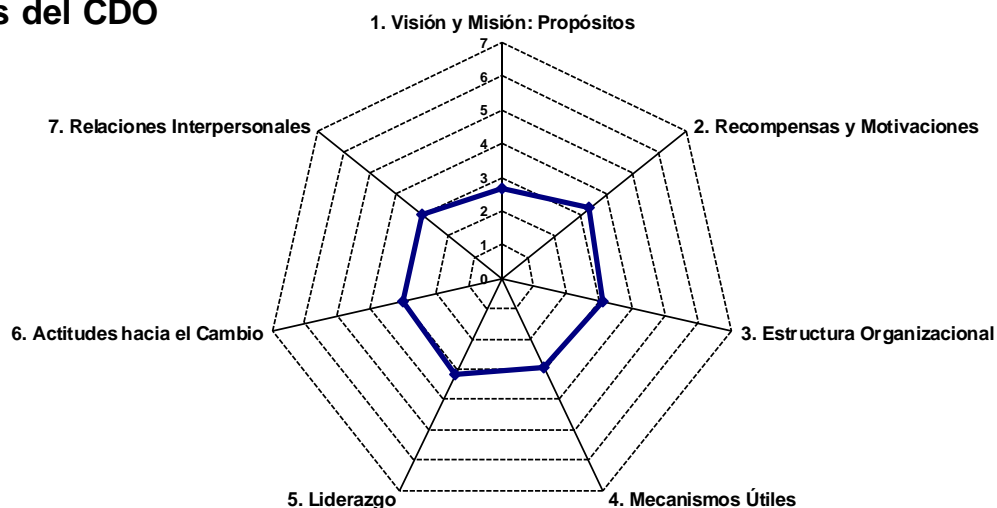
Resultado sobre Encuesta de Diagnóstico Organizacional

**Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.**

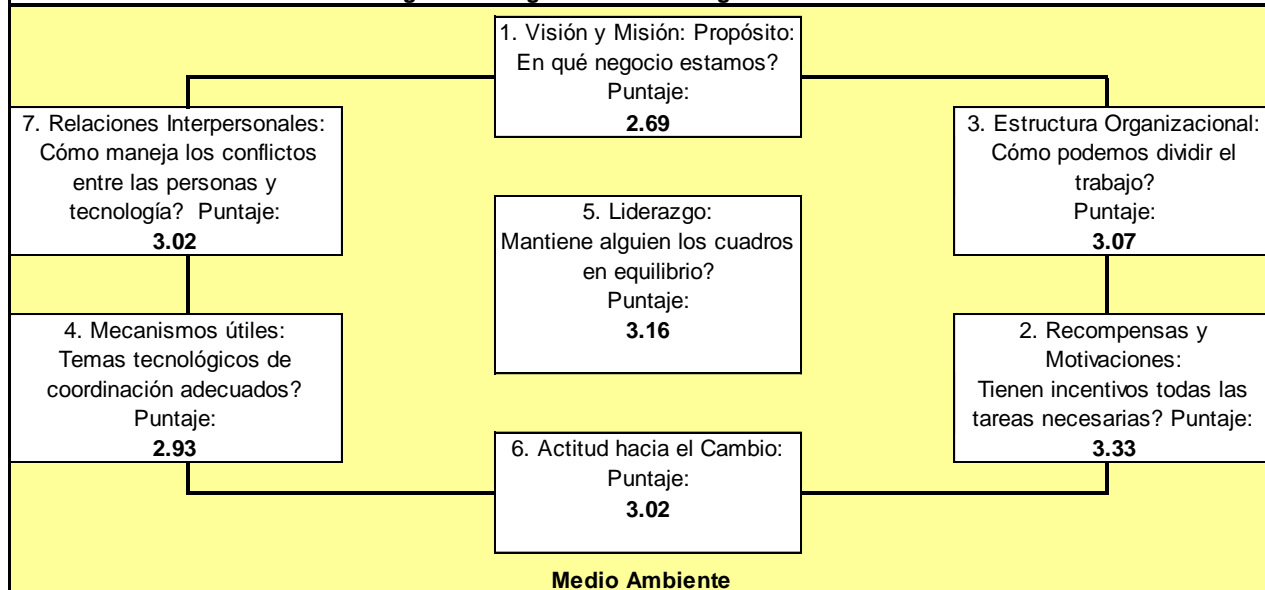
Este cuestionario le ayudará a la organización para la que usted trabaja, a analizarse mejor a sí misma. De vez en cuando, las organizaciones deben analizarse a sí mismas. Si se quiere que el análisis tenga valor es necesario conocer lo que piensan las personas que trabajan en la organización.

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	2.69	3.33	3.07	2.93	3.16	3.02	3.02
Desviación	1.04	1.45	0.99	1.07	1.15	1.00	1.02
Clima Organizacional	Bueno	Inestable	Inestable	Bueno	Inestable	Inestable	Inestable

**Resultados del CDO**



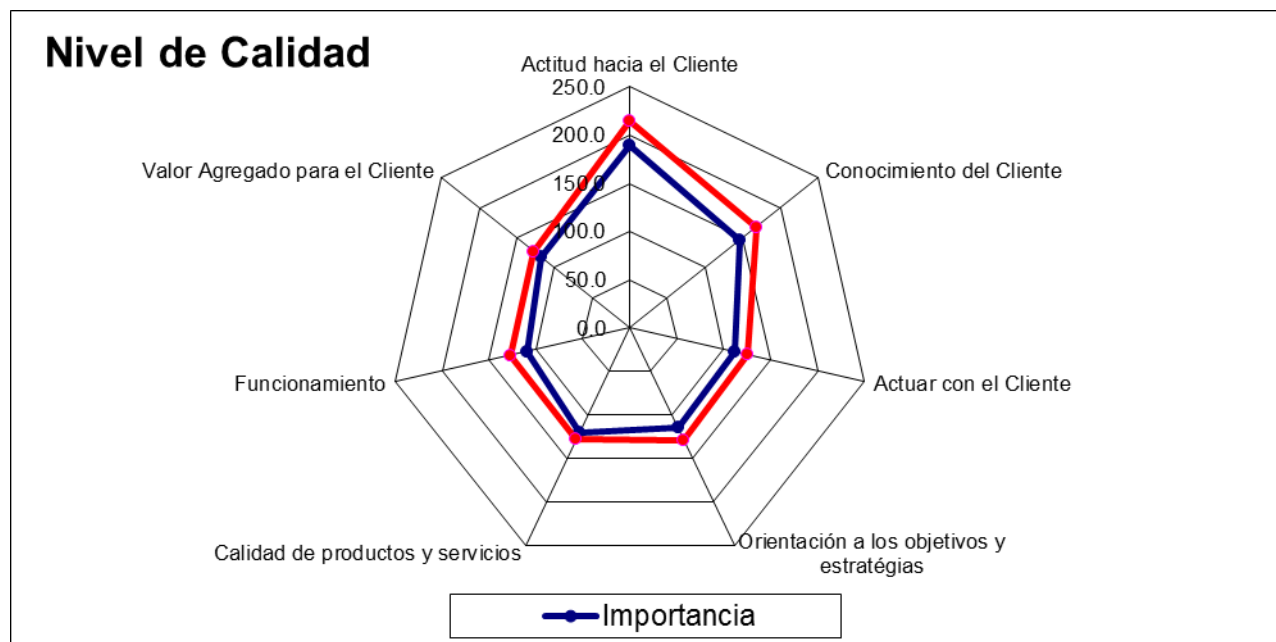
**Resultados del Diagnóstico según el Modelo Organizacional de los Seis Cuadros**



**Anexo 2**

Resultados sobre Encuesta del Cliente Interno

		Importancia (Total)	Satisfacción (Total)	Brecha en la Satisfacción del Cliente Interno
a) Orientación al Cliente:	Actitud hacia el Cliente	190.0	215.0	25.00
	Conocimiento del Cliente	146.0	168.0	22.00
	Actuar con el Cliente	112.0	126.0	14.00
b) Producto y/o Servicio:	Orientación a los objetivos y estrategias	115.0	130.0	15.00
	Calidad de productos y servicios	120.0	128.0	8.00
	Funcionamiento	110.0	127.0	17.00
	Valor Agregado para el Cliente	118.0	127.0	9.00



### Anexo 3: Resultados de Encuesta sobre el Clima Organizacional

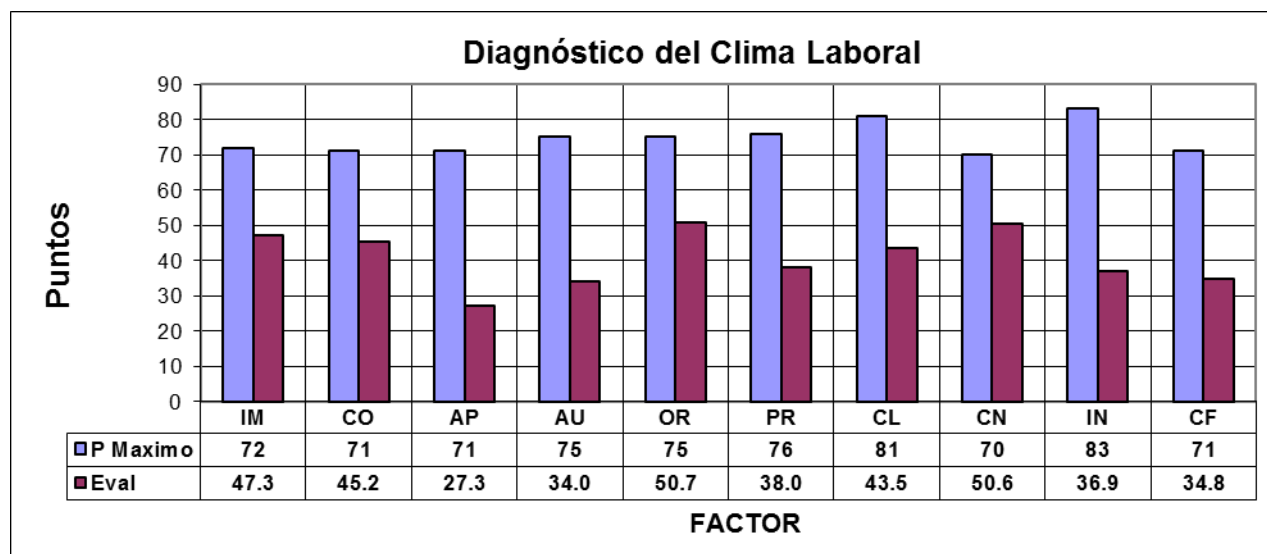


El diagnóstico utilizado contempla la medición del Clima Organizacional a través de 3 dimensiones, divididas en 10 subescalas.

RELACIONES	AUTORRELACION	ESTABILIDAD/CAMBIO
Autonomía (AU) Organización (OR) Presión (PR)	Implicación (IM) Cohesión (CO) Apoyo (AP)	Claridad (CL) Control (CN) Innovación (IN) Comodidad (CF)

**FACTORES DE CALIFICACION PARA LA ENCUESTA "CLIMA LABORAL"**

<b>Implicación (IM):</b> Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.	<b>Claridad (CL):</b> Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
Trabajo Estimulante Espíritu de Grupo Motivación por elevar el trabajo Esfuerzo trabajo, entusiasmo, etc, Interés en el trabajo	Desorganización Planificación Responsabilidades Funciones Información
<b>Cohesión (CO):</b> Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.	<b>Control (CN):</b> Grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener control a los empleados.
Ayuda a los empleados Amistad Franqueza Confianza Verdad	Disciplina Reglamentos Vigilancia Supervisión
<b>Apoyo (AP):</b> Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.	<b>Innovación (IN):</b> Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
Trato a empleados Felicitaciones, reconocimientos, etc. Fomento del Espíritu Crítico Libertad Confianza con el Jefe	Ideas Iniciativas Variedad Cambio Métodos Procedimientos
<b>Autonomía (AU):</b> Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.	<b>Comodidad (CF):</b> Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.
Responsabilidad Libertad de actuación Iniciativa Confianza entre sí Oportunidad de Desarrollo	Instalaciones Iluminación Recreación Colores Ventilación
<b>Presión (PR):</b> Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.	<b>Organización (OR):</b> Grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
Urgencia, prisa, etc. Relajación Trabajo arduo/duro. Rutina, Barreras, etc. Trabajo Extra	Concluir el Trabajo Eficacia, eficiencia, práctica, etc. Responsabilidad Trabajo Constante

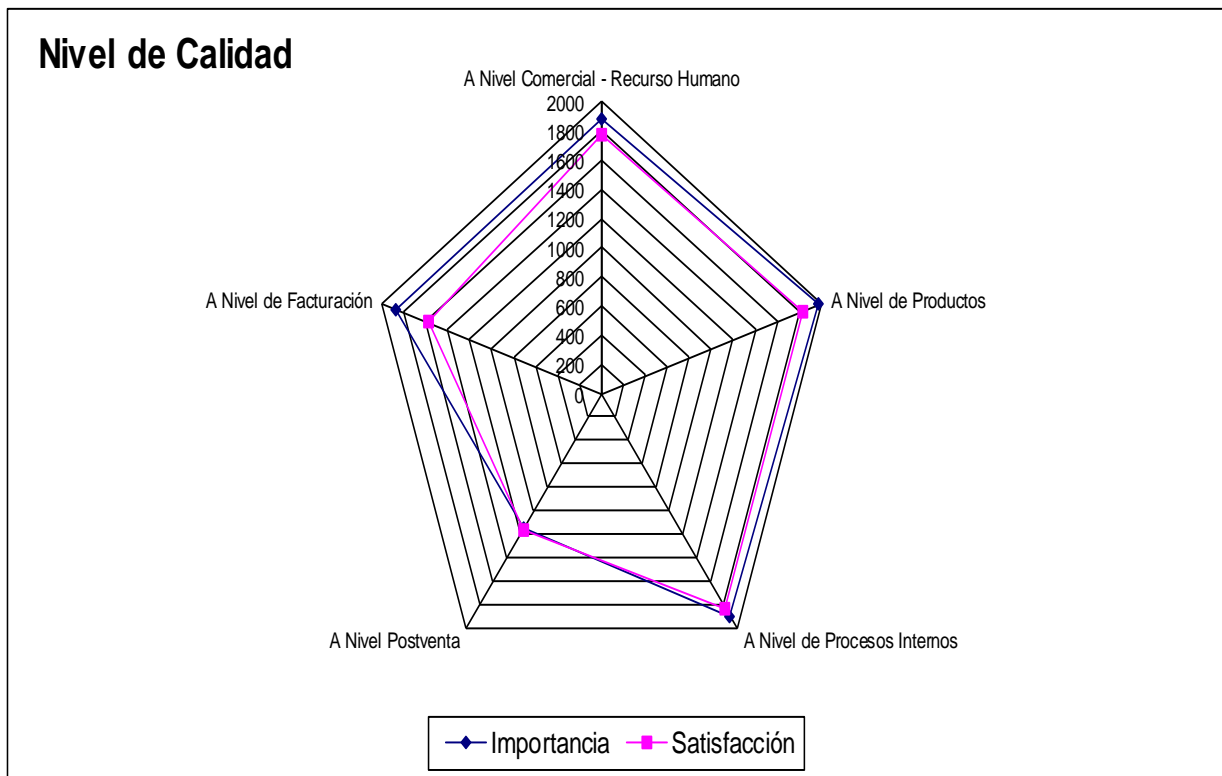


	FACTOR	Eval. Media	Máximo puntaje	Eval %	Diferencia	Diferencia %	Estado del CL
IM	<b>Implicación</b>	47.3	72	65.7%	24.73	34.3%	Bien
CO	<b>Cohesión</b>	45.2	71	63.6%	25.82	36.4%	Bien
AP	<b>Apoyo</b>	27.3	71	38.4%	43.75	61.6%	Mal
AU	<b>Autonomía</b>	34.0	75	45.4%	40.97	54.6%	Regular
OR	<b>Organización</b>	50.7	75	67.6%	24.31	32.4%	Bien
PR	<b>Presión</b>	38.0	76	50.0%	38.00	50.0%	Regular
CL	<b>Claridad</b>	43.5	81	53.7%	37.50	46.3%	Regular
CN	<b>Control</b>	50.6	70	72.2%	19.44	27.8%	Bien
IN	<b>Innovación</b>	36.9	83	44.4%	46.11	55.6%	Regular
CF	<b>Comodidad</b>	34.8	71	49.1%	36.16	50.9%	Regular
	<b>Organización</b>	408	745	54.8%	336.78	45.2%	Regular

## ANEXOS 4

Resultados de la Encuesta dirigidos a los Clientes

5. Califique el nivel de importancia que tiene para usted cada una de las siguientes variables al momento de escoger un proveedor, así como el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por nuestra organización.	Importancia (Total)	Satisfacción (Total)	Brecha en la Satisfacción del Cliente Externo
A Nivel Comercial - Recurso Humano	1889	1769	-120.00
A Nivel de Productos	1978	1831	-147.00
A Nivel de Procesos Internos	1887	1819	-68.00
A Nivel Postventa	1144	1154	10.00
A Nivel de Facturación	1871	1578	-293.00



Anexo 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A GERENTE GENERAL.

28 de Septiembre del 2015

Hora: 5:34pm

Calidad Objetiva vrs calidad Subjetiva.

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO.

1. ¿Cuántos Años tiene de laborar para la empresa?

26 años

2. ¿De nos una breve reseña histórica de la empresa?

Iniciamos en 1990 con la marca Amalie como la marca Premium y se fue metiendo al mercado más marcas de clase económica pasado en esta temporada el parque vehicular era antiguo unos años se realizó una conexión.

3. ¿Cuáles son sus principales funciones?

Gerente General, y Director de Marketing y Estrategia de negocio. Y pertenezco a la Junta Directiva de la empresa.

4. ¿Mencione cuatro valores personales que lo caracterizan?

Honradez.

Cumplido.

Honesto.

Verdad.

5. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que lo caracteriza?

Pienso un liderazgo de relaciones con mis empleados que los pueda tratar con respeto para obtener de ellos respeto.

6. ¿Mencione 4 Valores que le gustaría que caracterizaran a la empresa?

Respeto

Honradez.

Puntualidad.

Extra Milla (Un esfuerzo Extra).

#### DATOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuál es el giro principal de la compañía?

Importación Distribución y Comercialización de Lubricantes y Llantas en mercados comerciales, industriales agrícolas y de construcción.

2. ¿Cuál sería la fortaleza más grande la compañía en la actualidad?

Mis Trabajadores.

3. ¿Cree usted que esta fortaleza es fácil de igualar?

Mis Trabajadores.

4. ¿Si usted tendría algo que mejorar en la organización que sería?

Me gustaría invertir en sistemas de informática tener un sistema integrado en toda la empresa que vea cada una de las áreas y que pueda salir al extranjero y por medio de este sistema pueda ver en línea las operaciones de la empresa. Además me gustaría mejorar mucho con la atención de los clientes tanto externos como internos.

5. ¿Emplea en la actualidad un programa de Innovación y Mejora continua en la organización?

En la actualidad no empleo ningún programa formal de innovación ni de mejora lo que mejoramos ha sido por las necesidades del mercado o del negocio lo requieren pero no tenemos un plan de mejora.

6. ¿Describa Brevemente la estructura organizacional de la compañía?

En la actualidad contamos con diferentes áreas bodegas acá esta la mayoría de los empleados, ellos tienen auxiliares de bodegas, facturación, contabilidad con dos auxiliares contables, importaciones, vendedores a cargo del gerente de venta tenemos áreas de transporte en las cuales están conductores y taller. Seguridad interna.

7. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización?

Creo que deberíamos mejorar mucho en este sentido porque yo he identificado que hemos tenido desde hace mucho tiempo duplicidad del trabajo hay labores que la tiene que hacer una persona y la viene haciendo otra que no tiene que ver con el área pero que conoce bien el trabajo de los otros.

8. ¿Cómo Visualiza la empresa dentro de 5 años?

Líder en lubricantes en Nicaragua.

- 9.Cuál es la estrategia genérica de la organización

Diferenciación. Siempre nos hemos diferenciados en la atención al cliente en soporte técnico y en repuesta rápida a las necesidades del cliente.

10. ¿Cómo cree usted que es la velocidad de repuestas cuando su cliente lo contacta?

Pienso que este punto es muy importante y es algo que me he esforzado mucho para que se implemente dentro de la compañía hemos mejorado muchísimo con respecto a este tema pero si me dijeras de un 100% como estamos yo dirían que llegamos al 70% nos falta camino por recorrer sobre todo con las empresas privadas que trabajamos me gustaría más diligencia en este sentido.

11. ¿Qué herramientas y medio ocupa para obtener la evaluación de sus empleados?

Por el momento ninguna herramienta tenemos para evaluar el desempeño de los empleados.

12. ¿Me podría mencionar algunas amenazas que considere próximas o que están afectando la compañía?

Nos preocupa la economía mundial y las importaciones de mucho lubricante económico que no tienen ninguna calidad y que compiten con nosotros por precio.

13. ¿A qué se le da más importancia en Dianca a las ventas o al servicio al cliente?

Nosotros nos preocupamos más por el servicio al cliente porque este tema te lleva a incrementar las ventas con clientes satisfechos tenemos clientes fieles y ventas seguras.

14. ¿Qué valores cree usted que deben de primar a las personas que trabajan en la compañía?

Honradez, Responsabilidad, dar una milla extra, Compromiso.

15. ¿Qué objetivos tiene la organización en Corto, Mediano y Largo Plazo?

En un corto plazo seguir trabajando en pro de la satisfacción de los clientes, a un mediano plazo

16. ¿Mencione los Principales problemas con los proveedores?

Los principales problemas con los proveedores son la gestión de los precios y en algunos las tardanza en las entrega de los productos.

17. ¿Mencione las principales fortalezas con los proveedores?

La buena relación que tenemos con ellos con los proveedores ellos nos dan el seguimiento efectivo.

18. ¿Mencione las principales debilidades con los clientes.

Mis principales debilidades con los clientes son la negociación con los precios.

19. ¿Mencione las principales fortalezas con los clientes.

La relación que mis ejecutivos de ventas tienen con ellos.

20. ¿Realiza actividades de publicidad?

Si realizamos actividades de publicidad sobre todo con los clientes de lubricantes les hacemos fascias, rótulos y pintura en sus negocio esto con el objetivo de visibilidad de marca también tenemos 8 puntos estratégicos de bayas de publicidad en Managua, además estamos trabajando con dos comentaristas Deportivos los cuales en los juegos de beisbol y futbol nos dan publicidad, estamos trabajando con el Chocolatito apoyándolo en su carrera de boxeo y nos aprovechamos de ponerle publicidad en sus pesajes y peleas.

21. ¿Cómo establece el precio de los productos?

El precio de los productos lo hacemos mediante el Costo de Importacion + Costo de Operación + 1% del margen de ganancia.

22. ¿Maneja algún programa de descuento por Volumen?

Si ocupamos economías de escala esto significa que el que compra obtiene más descuentos.

#### DATOS RELEVANTES DE LOS EMPLEADOS

1. ¿Números de Trabajadores?

Somos actualmente 63 empleados

2. ¿Considera usted oportuno la ayuda de los trabajadores?

Súper oportuno son mis brazos extendidos.

3. ¿Qué área considera usted su fortaleza?

Tengo dos áreas las cuales considero mi fuerza mis vendedores y los de bodegas pero siempre he pensado que todo es un eslabón todos necesitamos de todo.

4. ¿Qué área Considera usted su debilidad?

En estos momentos mi debilidad en las áreas seria IT (Tecnología de la información) me hace falta un sistema más robusto.

5. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para el buen funcionamiento del negocio?

Mis empleados son los que me han llevado hasta donde estoy y lo que es DIANCA como empresa entonces si puedo decir que tengo el personal idóneo para la buena andanza de la empresa.

6. ¿Cómo considera el clima organizacional dentro de la compañía?

Tratamos que el clima organizacional sea el mas adecuado para la empresa el ambiente laboral es bueno si hay cosas que debemos mejorar pero considero que estamos mejorando paso a paso.

7. ¿Qué criterios ocupa para la contratación del personal de la empresa?

Que los candidatos vayan acorde al puesto de trabajo se le revisa su curriculum vitae que tenga deseo de trabajar, esto es lo más importante.

#### DATOS RELEVANTES DE LOS PRODUCTOS.

1. ¿Qué tanto cree usted que conoce el producto?

Muy Bien, porque los proveedores principales nos han capacitado de la mejor manera y hemos tratado de incluir a la fuerza de venta en las capacitaciones que nos brindan.

2. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

Son los mejores productos a nivel de Nicaragua, pero también llegamos a segmentos de mercados económicos es por ello que encontraran lubricantes y llantas de baja especificación.

3. ¿Qué productos de los que comercializa son los más demandados?



Los productos más demandado en la parte de lubricantes es el CASTROL, y el producto que nos deja mayor rentabilidad y en llanta la marca Jinyu que es la marca que se le está dando más publicidad.

4. ¿Puede hablarnos de los atributos y beneficios de los productos?

Si, mayor desempeño y protección para los motores, mayor rendimiento y potencia en los motores de los vehículos, larga vida a los motores. Estos son los atributos y beneficios de mis productos.

5. ¿Considere una ventaja competitiva de los productos que actualmente comercializa?

Mejor Calidad que cualquier otro producto.

Mayor soporte técnico.

Desempeño y protección insuperable.

Posicionamiento de mercado.

6. ¿Cree usted que los productos y servicios que Dianca ofrece son los apropiados para satisfacer la necesidades de los clientes?

Si, aunque nos hace falta mejorar mucho, y estamos trabajando por ello.

7. ¿Qué canales utiliza para la distribución de los productos?

Los canales de distribución que utilizamos los productores que son nuestros proveedores, distribuidores nosotros, los detallistas que son nuestros clientes y el consumidor final de esta forma llegamos al 70% de todos nuestros consumidores finales el otro 30% llegamos de manera directa sin ocupar detallista.

8. ¿Cómo maneja el stock de los productos?

Ahorita estamos en una estrategia de bajar inventario lo más que se pueda y dejar

DATOS RELEVANTES DE LOS CLIENTES.

1. ¿Considera que los medios de Comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contacto con los clientes? ¿Cuáles son estos medios? Datos de los clientes.

Los medios que utilizamos para comunicarnos con los clientes son vía telefónica, correo electrónico para aquellos que tienen y los más importantes la visita que realizan los vendedores a sus puntos de ventas y empresas, considero que son los mejores por que maximizan la comunicación con el clientes.

2. ¿Además de su mercado actual piensa abarcar otros tipos de clientes?

3.

Tenemos pensado incursionar en el mercado de clientes que le dan servicios a sus vehículos de alineación, balanceo y armado de llantas que prácticamente son mercados similares a los de los lubricantes.

4. ¿Evalué la atención que le dan los empleados a los clientes?

Procuramos que su atención sea personalizada y con un buen soporte.

5. ¿Cree usted que están satisfechas las necesidades de sus clientes?

Pienso que DIANCA ha recorrido mucho tiempo y hemos adquirido clientes muy buenos más sin embargo estoy seguro que nos hace falta mucho por satisfacer las necesidades de los clientes, pero si estamos trabajando día a día por llevar un servicio de calidad y con mucho espíritu de trabajo y entrega.

6. ¿Los productos que usted distribuye cree usted que satisface las necesidades de sus clientes?

Si, sobre todo el lubricantes CASTROL creemos en el producto, es de muy buena calidad, llega a estándares que sobre pasan los de la industria.

## **Anexo 5**

Managua, 21 de Septiembre de 2015

Licenciado  
**Álvaro Lacayo Vargas**  
Gerente General  
DIANCA  
Sus manos

Estimado Licenciado Lacayo:

Somos Estudiantes de la Maestría de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Estamos en la parte final de la Maestría, elaborando Tesina. Hemos decidido elaborar la tesina en base a la Empresa que Usted dirige, el tema de dicha tesina es **Diseño de un Plan Estratégico de la Empresa DIANCA, periodo 2016 – 2020.**

En la parte del Diseño Metodológico de dicha tesina, debemos describir el tipo de Investigación que vamos utilizar para conocer un poco de la empresa junto con la satisfacción de los trabajadores. Por lo tanto, le solicitamos su debido permiso y autorización para entrevistarle el día 28 de Septiembre del 2015, a las 5:00 p.m.

A su vez, deseamos entregar algunas encuestas para el personal de la Empresa, tales como: Junta Directiva, Gerentes para medir conocimiento de los procesos, análisis situacional. En el caso de sus subordinados queremos realizar encuesta para medir el nivel de motivación y satisfacción.

Sin más a que referirnos, esperando una respuesta positiva.

Atentamente,

Lic. Ana Carolina Hernández  
Estudiante

Lic. Nebardo Lacayo Escorcía  
Estudiante

Cc: Archivo