

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE PARTES AUTOMOTRICES
UBICADA EN BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI”**

REALIZADO POR:

Br. Deixi D. González R.

Br. Eudis M. Fuentes P.

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito Parcial
para Optar al Título de

INGENIERO DE SISTEMAS

Puerto La Cruz, Marzo 2.009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA
A LA COMPRA-VENTA DE PARTES AUTOMOTRICES UBICADA EN
BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI”

Ing. María Guevara
Jurado

Ing. Luis Solórzano
Jurado

Ing. Rhonald Rodríguez
Jurado

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito Parcial
para Optar al Título de

INGENIERO DE SISTEMAS

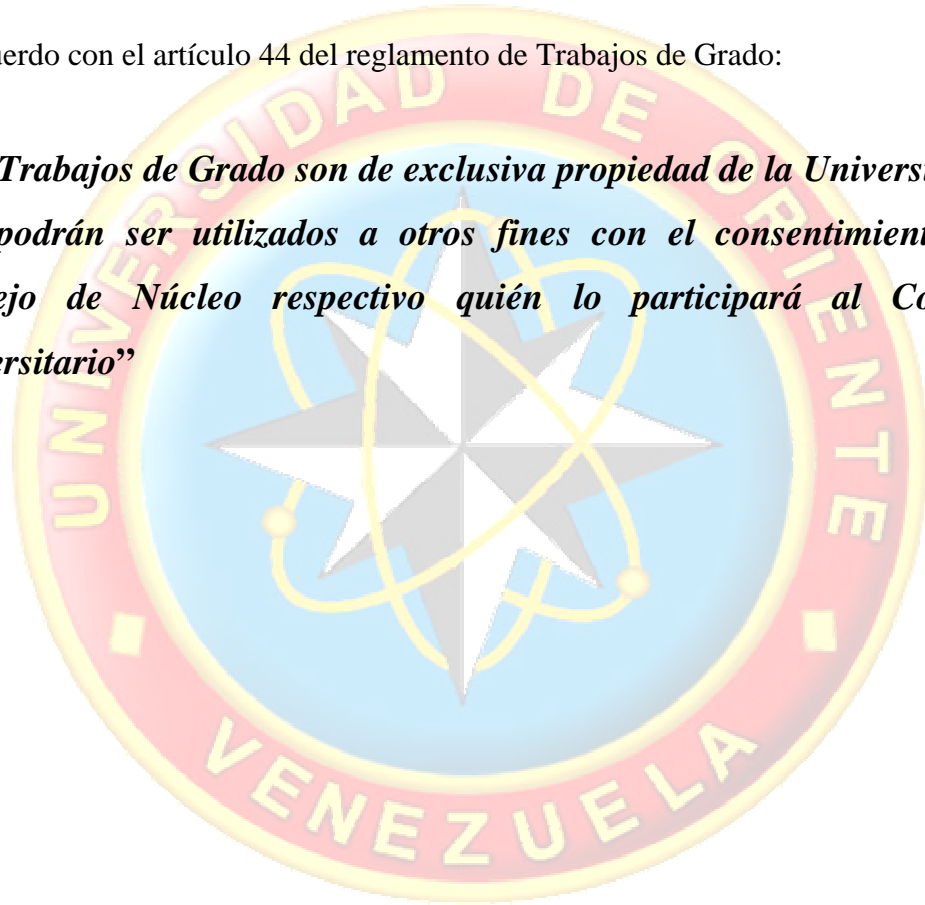
Puerto La Cruz, Marzo de 2.009

REGLAMENTO

ENUNCIADO DEL ARTÍCULO 44.

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”



RESÚMEN

Esta investigación es una propuesta de un plan estratégico para la empresa Auto Part El Cumanés. Dicho estudio se inicio, luego de analizar la situación actual de la empresa e identificar sus focos problemáticos, donde figura la ausencia de un plan estratégico que garantice el buen desarrollo de sus actividades, así mismo no existe una misión- visión claramente definidas, existe gran deficiencia en el desarrollo de las actividades gerenciales, lo que se refleja en la desorganización de los diferentes departamentos. Una vez identificados los focos problemáticos se formuló de la misión-visión de la empresa. Luego se realizaron análisis externo como interno, lo que sirvió como base para la formulación de los objetivos estratégicos para el sistema en estudio. Por medio de los resultados producto del análisis interno se procedió a implementar la metodología de Benchmarking, y se procedió a construir una nueva matriz de evaluación de los factores internos, con la cual se demostró la factibilidad de la metodología. Finalmente se formularon estrategias que contribuirán a la implementación de la propuesta y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del sistema en estudio, así mismo se elaboraron sus respectivos planes de acción.

DEDICATORIA

Le dedico este logro en primer lugar a mi Dios y a la Virgencita por su amor incondicional y por todas y cada una de sus bendiciones.

A los seres más espectaculares del mundo, que me dieron la vida y que siguen dándome su amor, protección y cariño, para ustedes Papi y Mami los amo.

A mis hermanos que sirva de ejemplo, que con amor y dedicación todo se puede los quiero mucho Daniel y Jorge.

Al pequeño de la casa, bendiciones príncipe te quiero Héctor David.

A los viejitos consentidores Oscar y Mamatiola gracias, este logro también es de ustedes, los quiero mucho.

▪ *Deixi Daniela González Rivera*😊

DEDICATORIA

- Dios mío y padre de mi señor Jesucristo te dedico este trabajo de grado por darme vida abundante en salud y prosperidad a mi vida; paciencia y fuerza necesaria para la culminación de mi carrera universitaria; por tus hermosas promesas reveladas en tu maravillosa palabra entre las cuales estuvo en mi mente “No temas que yo estoy contigo”.
- Lo dedico a mi maravilloso esposo Oscar Palma, quien estuvo pendiente de todo lo necesario desde el comienzo de mi carrera universitaria y por ser mi soporte de amor y cariño para lograr derribar los obstáculos que se presentaron a lo largo de esos años de esfuerzo y dedicación.
- A mi linda madre Flor María por su esfuerzo en darme una buena educación para que fuese una profesional.
- A mis hijos Oscar David y Eucaris Paola por la alegría que son en mi vida.
- A mis hermanos en Cristo en especial a Elulis Millan, Héctor y Lourdez de Millan por su instrucción y consejo.
- A mis hermanos Carlos, Freddy y Marisol.
- A mis cuñadas Milady Natera, Isabel María Maita, Mirian Palma, Marianela Palma que desearon de todo corazón que cumpliera mis metas.
- A mis sobrinos y sobrinas en especial a Luisana Cabrices.

Eudis María Fuentes Palma.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgencita Milagrosa, por guiarme a lo largo de toda la carrera, por estar a mi lado siempre, por hacerme sentir que nunca estuve sola. Siempre sus bendiciones estuvieron conmigo.

A mi abuelita Flor por ser mi ángel guardián, por estar junto a mí cuidándome siempre, gracias te amo.

A mi Mamá y mi Papá, simplemente gracias por la vida, por su amor, por su cariño, por su paciencia, por ser mis cómplices, sinceramente son los mejores del mundo. Los amo muchisimoooo.

A la Universidad de Oriente por la oportunidad de formarme profesionalmente.

A la profesora María Guevara por sus acertados consejos, observaciones y por su profesionalismo en toda su asesoría durante la elaboración de este proyecto.

A unas personitas muy pero muy especiales que hicieron, con su amistad y compañía, de estos años si no lo mejores los más divertidos, gracias chicos por iniciar este sueño junto a mí, con ustedes a mi lado todo fue más fácil. Son lo máximo los quiero y los llevo en mi corazón muchos besitos a: Yaelis, Virginia, Luis y Yuri. También miles de agradecimientos por hermosos momentos y por la amistad brindada a: Sorelys, Juana, Daniela, Adrianny, Nohely, María Daniela, Anna, Mafe, Gazi, Assad, Rebe, a mi compañera de tesis Eudis. De verdad muchísimas gracias a todos.

Deixi Daniela González Rivero ☺

AGRADECIMIENTOS

- A mi Dios primeramente por su protección en todo momento.
- A mi esposo por su amor y dedicación. Te amo, gracias por estar a mi lado.
- A la mujer más importante mi mamá Flor María por su esfuerzo y dedicación.
- A mi suegro Oscar Rafael Ruiz quien es como un padre.
- Al profesor Luís Felipe Rojas por sus excelentes consejos.
- A los profesores Julima Anato, Manuel Carrasquero y Sonia Yu.
- A mi tutor Ing. María Guevara por sus maravillosos aportes en la realización de esta tesis.
- Al jurado Luís Solórzano.
- A mis cuñadas Milady, Isabel María, Miriam y Marianela por siempre estar pendiente de mis estudios universitarios.
- A mis hermanos en Cristo.
- A mis hermanos Carlos por su apoyo, Freddy y Marisol.
- A mis segundos padres Pedro y Elaine de Bolívar y sus hijos, por haberme inculcado la importancia de los estudios en la vida.

- A la Universidad de Oriente, especialmente al Departamento de Computación y Sistemas así como a todos sus profesores.
- A mi lindo hijo Oscar David por llenar mi vida de gozo y alegría.
- A todos mis sobrinos por su amor y cariño.
- A mi linda amiga y Licenciada Zorianny Itriago quien en un momento fue mi ayuda en los comienzos de mis estudios en la Universidad de Oriente – Cumaná.
- A mis compañeros de áreas de grado, Anna Idrogo, Ana Hurtado, Evelyn Márquez, Juana Missel, María Rojas, Rebeca Pinto, Patricia, Yaneth, Pedro Mongua, Héctor, Francisco, Magali Manzo.
- A mis amigos y compañeros de estudio: Julio Rivas, Cristina Higuerei, Ziluvís Vivenes, Yoleidys Reyes, Adrianny Torres, Daniela Ramos, Eileen Figueredo, Delimar Hernandez, Maria Daniela Parra, Sorelys Barreto, Gazi El Halabi.
- A mis hermosas amigas e Ing. Yaelis Guararima y Virginia Acosta, quienes fueron unas asesoras únicas en todo lo que tuvo que ver con la realización de la tesis; por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi carrera universitaria. Dios las bendiga amigas. Gracias.
- Un agradecimiento muy especial a mi amigo y compañero de estudio inseparable Erik Durán, por su apoyo incondicional único a lo largo de mi carrera.

- Un agradecimiento a mis amigos y compañeros de estudios inseparables: primeramente a Ana Mery Maza; y luego a Luís Muñoz, Yesiree Rodríguez, Yaelis, Yurimar Acosta, Juana, Assad Mardelli con quien compartí casi toda mi trayectoria como estudiante de la Universidad de Oriente formando un grupo de estudio y compartiendo momentos buenos y malos a lo largo de nuestros estudios universitarios.
- A mi hermosa amiga y compañera de tesis Deixi Daniela González por su excelente apoyo y comprensión.
- A la empresa Auto Part El Cumanés, ca; y sus empleados, por su colaboración y haber permitido que se realizará allí nuestro trabajo de grado.
- A la Universidad de Oriente – Cumaná quien fue mi primera casa de estudio y en especial a los profesores de básico y al Departamento de Informática.

Eudis María Fuentes Palma.

ÍNDICE

REGLAMENTO	iii
RESÚMEN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xx
CAPÍTULO I.....	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
OBJETIVOS	26
1.1. Objetivo General:	26
1.2. Objetivos Específicos:.....	26
CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	26
2.2. Bases Teóricas.....	29
2.2.1. Planificación Estratégica.....	29
2.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica.....	31
2.2.3. Parámetros de la Planificación Estratégica	31
2.2.3.1. Misión	31
2.2.3.2. Visión	32
2.2.3.3. Objetivos estratégicos	32
2.2.3.4. Decisiones estratégicas.....	32
2.2.3.5. Oportunidades	32
2.2.3.6. Amenazas	33
2.2.3.7. Fortalezas	33

2.2.3.8. Debilidades.....	33
2.2.4. Auditoría Externa.....	33
2.2.4.1. Factores Externos Claves	34
2.2.4.2. Matriz EFE.....	34
2.2.5. Auditoría Interna.....	35
2.2.5.1. Matriz EFI.....	36
2.2.6. Análisis Estructural.....	37
2.2.6.1. Matriz de Análisis Estructural.....	38
2.2.7. Matriz FODA	42
2.2.8. Matriz MPE.....	44
2.2.9. Planes de Acción.....	45
2.2.10. Benchmarking	45
2.2.10.1. Definición.....	45
2.2.10.2. Tipos de Benchmarking	45
2.2.10.3 ¿Por qué emplear Benchmarking?	46
CAPÍTULO III.....	50
MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. Tipo de Investigación.....	50
3.2. Nivel de la Investigación.....	51
3.3. Diseño de la Investigación	52
3.4. Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	52
3.4.1. Técnicas:	52
3.4.2. Instrumentos:.....	53
3.5. Selección de la Muestra	53
3.5.1. Muestreo.....	53
3.5.2. Población y Muestra.....	53
3.5.3. Cálculo del Tamaño de la Muestra para la Población de Clientes de Auto Part El Cumanés.....	54

3.6. Metodología aplicada para el Desarrollo del Proyecto	56
CAPÍTULO IV	59
SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA	59
4.1. Aspectos Generales	59
4.2. Estructura Organizativa.....	60
4.3. Funciones de los Diferentes Cargos.....	61
4.3.1 Gerente General:	61
4.3.2 Gerente administrativo:.....	61
4.3.3 Departamento de ventas:	62
4.3.4 Departamento de compras:.....	62
4.3.5 Departamento de depósito:.....	62
4.3.6 Contador:.....	63
4.4. Relación de la Empresa Auto Part El Cumanés con el medio ambiente.....	63
4.4.1. Visión Amplia de la Empresa Auto Part El Cumanés.....	63
4.5. Aspectos Críticos	64
CAPÍTULO V	68
FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	68
5.1. Generalidades.....	68
5.2. Formulación de la Misión- Visión de la Empresa Auto Part El Cumanés.....	69
5.2.1. Validación de la Misión-Visión	69
5.3. Formulación de Objetivos Estratégicos para la Empresa Auto Part El Cumanés	
.....	70
CAPITULO VI.....	73
ANÁLISIS EXTERNO.....	73
6.1. Análisis Externo.....	73
6.2. Factores Externos Claves que afectan a la empresa Auto Part El Cumanés....	74
6.2.1 Fuerzas económicas	74
6.2.2 Fuerzas tecnológicas	81
6.2.4 Fuerzas Competitivas.....	85

6.2.5 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas:	87
6.3. Identificación de las Oportunidades y Amenazas de la Empresa Auto Part El Cumanés	89
6.4. Análisis Estructural aplicado a las Oportunidades y Amenazas de la Empresa Auto Part El Cumanés	91
6.4.1 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE	97
6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	98
CAPÍTULO VII	102
ANÁLISIS INTERNO	102
7.1. Análisis Interno	102
7.2. Factores Internos Claves que afectan a la Empresa Auto Part El Cumanés ..	103
7.2.1 Auditoria Gerencial.....	103
7.2.1.1 Planificación.....	104
7.2.1.2 Organización	106
7.2.1.3 Motivación	107
7.2.1.4 Selección de personal.....	108
7.2.1.5 Control	109
7.2.2 Área de Marketing	110
7.2.2.1. Análisis de los clientes	111
7.2.2.2 Compras de Productos	112
7.2.2.3 Venta de productos.....	113
7.2.2.4 Políticas de Precio	113
7.2.2.5 Responsabilidad Social	114
7.2.3 Área de Finanzas	115
7.2.4 Área de Producción/Operaciones.....	116
7.2.4.1 Procesos.	116
7.2.4.2 Fuerza de trabajo.....	117
7.2.4.3 Inventarios.....	118

7.2.4.4 Calidad	119
7.2.5 Área de Sistema de Información Computarizada.....	120
7.3. Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Empresa Auto Part El Cumanés	121
7.4. Análisis Estructural aplicado a las Fortalezas y Debilidades de la Empresa Auto Part El Cumanés.....	123
7.4.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI	130
7.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	133
CAPÍTULO VIII	137
APLICACIÓN DEL BENCHMARKING	137
8.1. Generalidades.....	137
8.2. Identificar que someter a Benchmarking	138
8.3. Elegir las Variables Claves	139
8.4. Identificar las Empresas con las Mejores Prácticas	140
8.5. Determinar el Método para la Recopilación de los Datos.....	141
8.6. Medir los propios resultados	142
8.7. Elegir las Variables Claves de los Competidores	144
8.8. Proyectar los niveles de Desempeño Futuro	145
8.9. Establecer Actuaciones y Planes de Acción.....	148
8.10. Evaluación y Mejora del Proceso.....	149
CAPITULO IX.....	150
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	150
9.1. Formulación de Estrategias	150
9.1.1 Etapa de Insumos	150
9.1.2 Etapa de Adecuación.....	151
9.1.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	151
9.2.2.2 Estrategias según los Objetivos.....	156
9.1.3 Etapa de Decisión.....	158

9.1.3.1 Matriz de Prioridad de las Estrategias.....	158
CAPÍTULO X.....	166
PLANES DE ACCIÓN.....	166
10.1 Planes de Acción.....	166
CONCLUSIONES	173
RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXO A.....	179
ANEXO B	188
ANEXO C	195
ANEXO C	195
ANEXO D.....	198
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz de Análisis Estructural.....	39
Tabla 2.2. Relación de Motricidad- Dependencia.....	41
Tabla 2.3. Valores de Motricidad y Dependencia Directa de cada variable.....	42
Tabla 2.4. Matriz FODA.....	44
Tabla 2.5. Matriz MPE.....	45
Tabla 6.1. Precios del Petróleo.....	77
Tabla 6.2. Cotización del Dólar Paralelo.....	80
Tabla 6.3. Selección de los Factores Externos.....	92
Tabla 6.4. Matriz de Análisis Estructural.....	94
Tabla 6.5. Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas....	95
Tabla 6.6. Distribución de las Variables de acuerdo al porcentaje de Motricidad y Dependencia.....	99
Tabla 6.7. Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFE.....	101
Tabla 6.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	104
Tabla 7.1. Selección de los Factores Internos.....	126
Tabla 7.2. Matriz de Análisis Estructural.....	129
Tabla 7.3. Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas....	130
Tabla 7.4. Distribución de las Variables de acuerdo al porcentaje de Motricidad y Dependencia.....	134
Tabla 7.5. Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI.....	136
Tabla 7.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	140
Tabla 8.1. Evaluación de los Factores a someter a Benchmarking.....	148
Tabla 8.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	150
Tabla 8.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos con Benchmarking...	151
Tabla 9.1. Matriz FODA (1/4).....	156
Tabla 9.1. Matriz FODA (2/4).....	157

Tabla 9.1.Matriz FODA (3/4).....	158
Tabla 9.1.Matriz FODA (4/4).....	159
Tabla 9.2.Estrategias según los objetivos (1/2).....	160
Tabla 9.2.Estrategias según los objetivos (2/2).....	161
Tabla 9.3.Matriz MPE para el Objetivo 1.....	164
Tabla 9.4.Matriz MPE para el Objetivo 3.....	165
Tabla 9.5.Matriz MPE para el Objetivo 4.....	166
Tabla 9.6.Matriz MPE para el Objetivo 5.....	167
Tabla 9.7.Matriz MPE para el Objetivo 6.....	168
Tabla 9.8. Resultados de la Matriz MPE.....	169
Tabla 10.1.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 1.....	172
Tabla 10.2.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 2.....	173
Tabla 10.3.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 3.....	174
Tabla 10.4.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 4.....	175
Tabla 10.5.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 5.....	176
Tabla 10.6.Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 6.....	177
Tabla A.1.Encuesta de Evaluación Interna del Área Gerencial.....	185
Tabla A.2.Resultados de la Encuesta de Evaluación Interna del Área Gerencial.....	193
Tabla B.1.Encuesta de Evaluación Interna del Área de Mercadeo.....	195
Tabla B.2.Resultados de la Encuesta de Evaluación Interna del Área de Mercadeo.....	198
Tabla B.3.Encuesta de Evaluación Interna del Análisis de los Clientes.....	199
Tabla B.4.Resultados de la Encuesta de Evaluación Interna del Análisis de los Clientes.....	201
Tabla C.1. Encuesta de Evaluación Interna del Área de Finanzas.....	203
Tabla C.2.Resultados de la Encuesta de Evaluación Interna del Área de Finanzas.....	204

Tabla D.1. Encuesta de Evaluación Interna del Área de Producción/ Operaciones.....	206
Tabla D.2. Resultados de la Encuesta de Evaluación Interna del Área de Producción/ Operaciones.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Zona de Ubicación de las Variables.....	40
Figura 3.1. Esquema de la Metodología a Seguir.....	59
Figura 4.1. Mapa del Estado Anzoátegui.....	61
Figura 4.2. Estructura Organizativa de la Empresa Auto Part El Cumanés.....	62
Figura 4.3. Visión Amplia del Sistema.....	65
Figura 4.4. Interconexión de los Focos Críticos.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 6.1. Variación del INPC.....	78
--------------------------------------	----

Gráfica 6.2. Índices Inflacionarios.....	79
Gráfica 6.3. Dolar Paralelo.....	81
Gráfica 6.4. Ubicación en el Plano Cartesiano de las Variables Críticas Externas.....	97
Gráfica 7.1. Ubicación en el Plano Cartesiano de las Variables Críticas Internas.....	131
Gráfica A.1. Porcentajes de la Pregunta nº 1. Área Gerencial.....	186
Gráfica A.2. Porcentajes de la Pregunta nº2. Área Gerencial.....	186
Gráfica A.3. Porcentajes de la Pregunta nº4. Área Gerencial.....	187
Gráfica A.4. Porcentajes de la Pregunta nº4. Área Gerencial.....	187
Gráfica A.5. Porcentajes de la Pregunta nº5. Área Gerencial.....	188
Gráfica A.6. Porcentajes de la Pregunta nº6. Área Gerencial.....	188
Gráfica A.7. Porcentajes de la Pregunta nº7. Área Gerencial.....	189
Gráfica A.8. Porcentajes de la Pregunta nº8. Área Gerencial.....	189
Gráfica A.9. Porcentajes de la Pregunta nº9. Área Gerencial.....	190
Gráfica A.10. Porcentajes de la Pregunta nº10. Área Gerencial.....	190
Gráfica A.11. Porcentajes de la Pregunta nº11. Área Gerencial.....	191
Gráfica A.12. Porcentajes de la Pregunta nº12. Área Gerencial.....	191
Gráfica A.13. Porcentajes de la Pregunta nº13. Área Gerencial.....	192
Gráfica A.14. Porcentajes de la Pregunta nº14. Área Gerencial.....	192
Gráfica B.1. Porcentajes de la Pregunta nº1. Área de Mercadeo.....	196
Gráfica B.2. Porcentajes de la Pregunta nº2. Área de Mercadeo.....	196
Gráfica B.3. Porcentajes de la Pregunta nº3. Área de Mercadeo.....	197
Gráfica B.4. Porcentajes de la Pregunta nº4. Área de Mercadeo.....	197
Gráfica B.5. Porcentajes de la Pregunta nº5. Área de Mercadeo.....	198
Gráfica B.6. Porcentajes de la Pregunta nº1. Análisis de los Clientes.....	199
Gráfica B.7. Porcentajes de la Pregunta nº2. Análisis de los Clientes.....	200
Gráfica B.8. Porcentajes de la Pregunta nº3. Análisis de los Clientes.....	200

Gráfica C.1.Porcentajes de la Pregunta nº1.Área de Finanzas.....	203
Gráfica C.2.Porcentajes de la Pregunta nº2.Área de Finanzas.....	204
Gráfica D.1.Porcentajes de la Pregunta nº1. Área de Producción/Operaciones.....	207
Gráfica D.2.Porcentajes de la Pregunta nº2. Área de Producción/Operaciones.....	207
Gráfica D.3.Porcentajes de la Pregunta nº3. Área de Producción/Operaciones.....	208
Gráfica D.4.Porcentajes de la Pregunta nº4. Área de Producción/Operaciones.....	208
Gráfica D.5.Porcentajes de la Pregunta nº5. Área de Producción/Operaciones.....	209

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el mundo está inmerso en un proceso de cambios e incertidumbres, producto de la globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, entre otros factores. Como consecuencia de este fenómeno se han desregularizado las economías, se han homogeneizado los productos y se han clientelizado los mercados. Siendo entonces necesaria una nueva definición y visión de los mercados, donde las organizaciones han tenido que volcarse hacia los clientes y sobre el logro de mayor calidad en productos y servicios.

En todo este contexto, la competencia se ha hecho más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones no productivas, se han visto amenazadas. Es aquí donde las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

En Venezuela, son múltiples los inconvenientes que las organizaciones han enfrentado; desde deficiencia en la administración, hasta crisis económicas de magnitudes considerables. En el análisis de cualquier escenario siempre se coincidirá en un denominador común, poca disposición a gerenciar estratégicamente. Los encargados de manejar cualquier organización deben poseer una extraordinaria capacidad para asumir operaciones de manera inmediatista y no planificada a la hora de enfrentar emergencias, no preservando la capacidad de ser constantes a través del tiempo, por lo que las metas finales pocas veces se alcanzan con el éxito esperado.

Lo expuesto anteriormente es una característica particular de la Gerencia de la empresa Auto Part El Cumanés empresa ubicada en el Municipio Simón Bolívar del Estado Anzoátegui, fundada en el año 2.005, con una trayectoria en la zona de 3 años, dedicada al suministro de repuestos importados de automóviles de diferentes marcas.

Actualmente esta empresa, tiene como objetivo fundamental garantizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, brindando los mejores repuestos, en condiciones óptimas y con amplia garantía; sin embargo, producto de previas observaciones y entrevistas con sus dueños, destacan que ésta presenta carencias de herramientas que permitan elevar su posición en el mercado, además de anticipar y decidir sobre el direccionamiento futuro de dicha empresa. Esto se evidencia porque desde su creación Auto Part “El Cumanés”, no posee un plan estratégico que garantice el buen desarrollo de sus actividades, ni una misión-visión claramente definidas; que integren la labor de todos sus miembros, hechos que son indispensables para la implementación de una buena planificación como medio para disminuir las fallas y el posible deterioro de su imagen. Tal situación requiere que la Gerencia sea conducida con criterios organizacionales adaptados a las exigencias del entorno, por cuanto actualmente presenta los problemas referidos, dificultando el ejercicio y el logro de metas futuras.

El propósito de este proyecto es proponer un plan estratégico a la empresa Auto Part “El Cumanés”, que le acceda a prever racionalmente las actividades a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr, para generar transformaciones exitosas. Todo esto se alcanza mediante el proceso de Planificación Estratégica y el análisis interno y externo del sistema actual, garantizando así que se tomen las mejores decisiones en diferentes situaciones y que se adapten con eficacia a los cambios. De esta manera se le suministrará a la Gerencia toda la información sobre la temática abordada, para identificar el curso concreto de acción que contribuya a mejorar la posición de la empresa, en el mercado en el cual se desarrolla.

Por otro lado cabe destacar que para efectos de este proyecto, el alcance del mismo llegara hasta el planteamiento de los objetivos, estrategias y planes de acción que permitan mejorar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, garantizando el logro de sus metas. Por tal motivo no se realizará la implantación del plan, quedando esto a criterio y responsabilidad de su dueño. Además su realización se basa en técnicas y metodologías de las cuales se mencionan: la Matriz FODA, la Matriz EFE, la Matriz EFI y Benchmarking, entre otras, con la finalidad de corregir las fallas que actualmente presenta.

Es importante señalar que para la empresa Auto Part el Cumanés, este estudio resulta novedoso, ya que hasta el momento no se han efectuado diseños de planificación estratégica en el pasado que indique las acciones a seguir para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto la realización de la presente investigación, representa de gran utilidad e importancia para dicha empresa.

OBJETIVOS

1.1. Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui.

1.2. Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual de la empresa Auto Part El Cumanés.
- Formular la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa Auto Part El Cumanés.
- Analizar el contexto externo identificando sus oportunidades y amenazas.
- Analizar el contexto interno identificando las fortalezas y debilidades.
- Aplicar la metodología del Benchmarking a la empresa Auto Part El Cumanés.
- Formular las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.
- Formular los planes de acción necesarios para la ejecución de las estrategias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Se presentan trabajos de grado elaborados con anterioridad en la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui sobre Planificación Estratégica, entre los cuales se pueden nombrar:

- SALAZAR M. y PASTRANA R. (2.004) **“Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”**. Este estudio consistió en la elaboración de un plan estratégico destinado al Departamento de Ingeniería Civil con la finalidad de resolver las necesidades y exigencias reales de esa unidad tales como la falta de presupuesto, lentitud en el cumplimiento de las actividades que se ejecutan en beneficio de los estudiantes y todo el personal que allí labora, entre otras. Se elaboró un estudio sistémico preliminar de la situación actual de la entidad, que sirvió como base para la planificación estratégica en sí, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: a) Auditoría Interna, b) Auditoría Externa y c) Formulación de misión, objetivos y estrategias; posteriormente, sobre la base del plan estratégico, se elaboraron los planes de acción mediante la adaptación de la metodología de Planeación Táctica según George Morrissey, la cual arrojó como resultado un conjunto de estrategias y planes de acción adaptados a las condiciones internas y externas del sistema en estudio.[1]

- ANTON M. y MOYA J. (2002) **“Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento de la Dirección General del Centro de Tecnología Educativa de la Universidad De Oriente (CTEUDO)”**. En este trabajo de investigación se propuso desarrollar un Plan Estratégico, en cuya realización se utilizaron: los estadios 1 y 2 de la Metodología de Checkland para obtener una visión general y ampliada del sistema, el modelo de Planificación propuesto por Fred David que consta de una auditoría interna y una externa para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y una formulación de misión, objetivos y estrategias. Igualmente se utilizaron los conceptos de Planeación Táctica para trazar los planes de acción de las estrategias seleccionadas.[2]

- MARCANO A. y PEREIRA R. (2001) **“Diseño de un Plan Estratégico para la División de Servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (D.I.M.O)”**. Este estudio estuvo enfocado a estudiar las fallas que presentaba la empresa por la falta de una planificación adecuada que le permitiera tomar decisiones proactivas y sirviera de guía en el curso de sus acciones. La metodología utilizada para elaborar la presente investigación incluyó: un estudio de Sistema y Ambiente, y la Planificación Estratégica en donde se determinaron los factores internos y externos para formular las estrategias y las actividades mínimas necesarias para la ejecución de un plan de acción. [3]

- BUTTON L. y GUACARE Y. (2000) **“Diseño de un Plan Estratégico para Gerenciar el Instituto de la Vivienda del Estado Anzoátegui (IVEA)”**. Esta investigación se fundamentó en el diseño de una Planificación Estratégica, utilizándose el enfoque sistémico, a través de la Metodología de Checkland, con la que se obtuvo una primera apariencia del sistema bajo estudio, y permitió, el diseño de un modelo conceptual con el que se

definieron los posibles cambios que deberían realizarse en esta institución. Posteriormente, se utilizaron algunas herramientas de la Planificación estratégica, a fin de determinar la misión y los objetivos que debe trazarse el Instituto, y en función de estos, se diseñó el Plan Estratégico que le permitirá mejorar su funcionamiento.[4]

- LARA R. y MARQUEZ M. (2000) **“Diseño de un Plan Estratégico para la Alta Gerencia del Instituto Anzoatiguense de la Salud (SALUDANZ)”**. En este trabajo de investigación se desarrolló la Planificación Estratégica a la alta gerencia del Instituto Anzoatiguense de la salud (SALUDANZ), para atenuar la creciente problemática en todos los niveles de la Institución; especialmente a nivel gerencial ya que no existía una adecuada planificación. Antes de elaborar el plan se realizó un estudio sistémico preliminar, de manera que sirviera como fundamento inicial para la Planificación Estratégica en sí, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: auditoría interna, auditoría externa, formulación de misión, objetivos y estrategias. Posteriormente, en base al plan estratégico se elaboraron los planes de acción, los cuales mediante su implantación apropiada proporcionarán mejoras importantes. [5].

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Planificación Estratégica

Antes de definir lo que representa la planificación estratégica, es conveniente revisar algunos términos que permiten un fácil entendimiento de lo que se desea expresar. En primer lugar, la planificación es una técnica destinada a racionalizar las decisiones, al hacerlas descansar sobre un conocimiento más preciso de las

realidades, y una estimación o proyección más fiable del desarrollo futuro de los acontecimientos y las posibilidades o capacidades de actuación. Es un conjunto de operaciones como fin último al trazado de un proyecto, un programa o un esquema en el que queda predeterminada una actuación futura. Por otro lado una estrategia es un plan de acción y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. [6]

Las estrategias son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación, etc. [6]

Finalmente, los estrategas representan las personas responsables, en mayor grado del éxito o fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller decano o emprendedor. Éstos son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. [7]

Ahora se puede definir a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que intervienen en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el

análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. [8]

En resumen, la planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

2.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de una planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una Organización o un Territorio. Analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en Planes y Programas de Actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados. [6]

2.2.3. Parámetros de la Planificación Estratégica

2.2.3.1. Misión

Implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. La declaración de la misión tiende a ser mas

especifica y se requieren de cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

2.2.3.2. Visión

Es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la empresa este dentro de un lapso de tiempo. Estas tienden a ser bastante amplias y pueden ser descritas como una meta que representa un destino último inspirador y motivador.

2.2.3.3. Objetivos estratégicos

Se utilizan para ser operativa la declaración de la misión. Es decir; ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de las metas, la misión y visión.

2.2.3.4. Decisiones estratégicas

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles, como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

2.2.3.5. Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

2.2.3.6. Amenazas

Eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.2.3.7. Fortalezas

Son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

2.2.3.8. Debilidades

Son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenaza.

2.2.4. Auditoría Externa

La auditoría externa implica la recolección y la evaluación de la información, ésta siempre ha sido un activo empresarial clave, aunque sólo recientemente se le ha reconocido como una herramienta estratégica muy poderosa.

En el proceso para realizar la auditoría externa se debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, esto es con la finalidad de que entiendan y se comprometan con la organización. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Los pasos a seguir para aplicar la auditoría externa son:

- Escoger variables ambientales claves.
- Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
- Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
- Construir la matriz de perfil competitivo.
- Construir una matriz de Evaluación de los Factores Externos.[7]

2.2.4.1. Factores Externos Claves

Típicamente, una auditoría externa comienza con la selección de variables ambientales claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, las variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales [7]:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

2.2.4.2. Matriz EFE

La Matriz de los Factores Externos (EFE) es una herramienta fundamental para realizar una auditoría externa, porque permite a los analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.

Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.[7]

2.2.5. Auditoría Interna

La Auditoría Interna permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, basados en las relaciones internas en las áreas funcionales de la empresa. La falta de identificación y comprensión de las relaciones internas de una empresa resulta perjudicial para el proceso de GE. Es por ello, según Fred David, es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las áreas que se mencionan a continuación:

- Auditoría Gerencial.
- Auditoría de mercadeo.
- Auditoría de finanzas.
- Auditoría de producción.
- Auditoría de investigación y desarrollo.
- Auditoría de Sistemas de información computarizados.

En comparación con la auditoría externa el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como se trabaja, y la forma en que las funciones que realizan encajan en la organización entera.

En cada una de las auditorías antes mencionadas se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en estas áreas funcionales, y las relaciones internas entre estas. [7]

2.2.5.1. Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz de Factores Internos. Este instrumento facilita el proceso de formulación de estrategias, porque resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos:

Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.

Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0

Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización. [8]

2.2.6. Análisis Estructural

Para poder mejorar la situación interna o externa y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar debilidades o amenazas es necesario recurrir a una metodología que resuma esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existe. El análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar, todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.

El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas: identificar las variables que

conforman el problema; detectar la influencia que ejercen unos sobre otros, para efecto de este análisis se construye la Matriz de Análisis Estructural; y por último, determinar cuáles son las más influyentes. [9]

2.2.6.1. Matriz de Análisis Estructural

Se realiza a partir de las interconexiones entre todos los factores determinantes encontrados, se establece un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, se llena la Matriz de Análisis Estructural.

Tabla 2.1. Matriz de Análisis Estructural

Nº	VARIABLES	1	2	3	4	.	.	n	Total Motricidad
1	Variable 1	■							
2	Variable 2		■						
3	Variable 3			■					
4	Variable 4				■				
.						■			
.							■		
N	Variable n							■	
	Total Dependencia								

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatorias por columnas, representan las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican

el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.[9]

Después de obtener el índice de dependencia, se relaciona en un plano cuyo eje “y” es la motricidad y cuyo eje “x” es la dependencia. En este plano se observan cuatro zonas donde se ubican las diferentes variables (ver figura 2.1).

ZONA DE PODER: En esta zona se encuentran las variables que tienen las más altas motricidad y las más bajas dependencias. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ella. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas originará repercusiones en todo el sistema.

ZONA DE CONFLICTO: En esta zona, también llamada de trabajo, se encuentran variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ella misma.

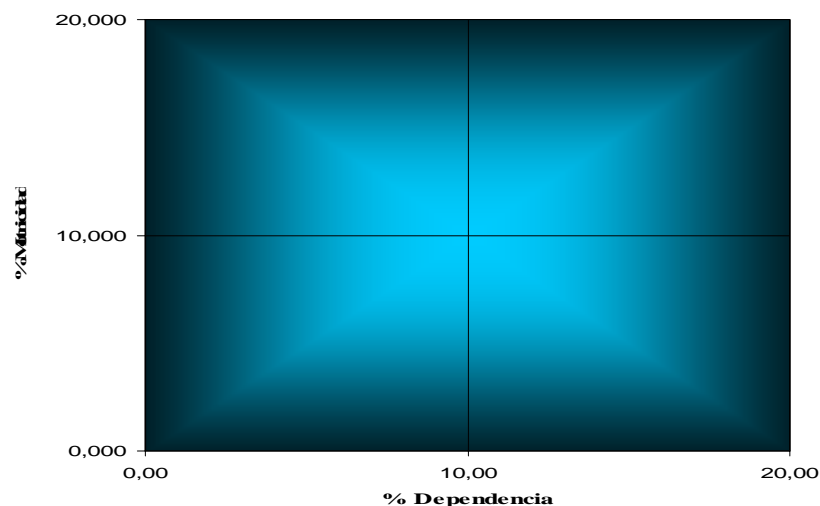


Figura 2.1 Zonas de Ubicación de las Variables.

ZONA DE SALIDA: Aquí se ubican todas aquellas variables que son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia. Estas variables que se encuentran en esta zona son las variables que se deben descartar para la solución de las problemáticas del sistema.

ZONA DE PROBLEMAS AUTÓNOMOS: Se denomina así porque las variables que allí ubican son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema: ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

En la tabla 2.2 se puede observar la representación gráfica de las zonas donde se ubicarán las variables según su porcentaje de Motricidad – Dependencia. Se debe tomar en cuenta que el índice de motricidad y el índice de dependencia se representan en el plano cartesiano de manera porcentual.

Tabla N° 2.2 Relación Motricidad-Dependencia.

		Promedio = 100/número de variables	
% Motricidad	Alto	Zona de Poder	Zona de Conflicto
	Bajo	Zona de Problemas Autónomos	Zona de Salida
		Bajo	Alto
		% Dependencia	

A continuación se describirán como se obtienen los valores porcentuales de cada variable.

El límite entre las cuatro zonas es una medida indicativa y algo arbitraria que nos sirve para separar las zonas. Esta medida es un promedio (m) que varía en cada situación y que se obtiene de la ecuación 1 de la siguiente manera:

$$m = \frac{100}{n} \quad (\text{Ec.1})$$

Donde:

m = Promedio, y n = N° de variables.

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula por las ecuaciones 2 y 3:

$$\% \text{ Motricidad} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Motricidad de la variable}}{\text{Total de dependencia}} \quad (\text{Ec.2})$$

$$\% \text{ Dependencia} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Dependencia de la variable}}{\text{Total de dependencia}} \quad (\text{Ec.3})$$

Donde: Total de Motricidad = Total de Dependencia.

A continuación en la tabla 2.3 se muestran los valores de motricidad y dependencia directa de cada variable.

Tabla N° 2.3 Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable.

N°	VARIABLES	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
1					
2					
.					
.					
N					
Total					

2.2.7. Matriz FODA

La Matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

- Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.

- Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente. [9]

Tabla 2.4. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Hacer la lista de las Fortalezas 1) 2)	Hacer lista de las debilidades 1) 2)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Hacer lista de las Oportunidades 1) 2)	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 1) 2)	Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades 1) 2)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Hacer lista de las Amenazas 1) 2)	Uso de las fortalezas para evitar amenazas. 1) 2)	Minimizar debilidades y evitar amenazas. 1) 2)

2.2.8. Matriz MPE

La Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE) es un método utilizado para analizar dos (2) o más estrategias relacionadas con un (1) objetivo en particular, con el fin de seleccionar aquella que permita resolver la mayor cantidad de focos problemáticos o críticos encontrados en una determinada organización. El método consiste en comparar las estrategias asociadas al cumplimiento de un objetivo con los focos problemáticos o críticos de la organización, asignando calificaciones de uno (1) o cero (0) a la relación entre cada aspecto crítico. Donde uno (1) significa que la estrategia en análisis ayuda a resolver el foco problemático y la calificación de cero (0) significa que la estrategia no tiene un gran impacto en la resolución de dicho foco. Al final de este proceso de calificaciones, se seleccionará la estrategia con mayor puntaje para el cumplimiento del objetivo planteado. La tabla 2.5 esquematiza el modelo de la matriz MPE.

Tabla 2.5 Matriz MPE

	Objetivo Estratégico.		
FOCOS CRITICOS	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia n
Foco 1			
Foco 2			
Foco n			
CALIFICACIÓN			

2.2.9. Planes de Acción

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
- El programa para realizar los pasos o acciones
- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.[10]

2.2.10. Benchmarking

2.2.10.1. Definición

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional. [11]

2.2.10.2. Tipos de Benchmarking

- **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

- **Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- **Benchmarking de la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- **Benchmarking "mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.[12]

2.2.10.3 ¿Por qué emplear Benchmarking?

Para Spendolini (1995) [12]; las organizaciones emplean benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas modernas del negocio.

Por su parte Suarez, Arias y Fernández (1996) [13]; dicen que el benchmarking se emplea en las organizaciones porque permite obtener un aprendizaje rápido y práctico, basado en la experiencia de otros, y con una sistemática que permanece en el tiempo y es motivadora para el personal involucrado. Ninguna empresa puede pretender ser la mejor en todas las áreas, por lo que cualquier empresa siempre será una buena candidata para aportar una mejor práctica en aquella área en la que sea más fácil ser excelente, y, por contrapartida, candidata a recibir de otros ideas y formas de

hacer competitivas que puedan ser de aplicación en las otras áreas en las que la nuestra no sea tan buena.

Un estudio de benchmarking se puede interpretar como un mecanismo impulsor de la creación de una cultura de mejora continua, dando respuesta a una necesidad manifestada por un gran número de empresas. Esta técnica es utilizada por muchas organizaciones punteras para identificar oportunidades de mejora a través de su comparación entre varias empresas, para determinar las mejores prácticas. A menudo ocurre que las empresas que se deciden a formar parte de un estudio de benchmarking son empresas punteras que en principio podría pensarse que serían las menos beneficiadas, mientras que el resto de las empresas, menos eficientes, son más reticentes a participar, siendo, sin embargo, las que mayor provecho sacarían. El reducido coste del benchmarking permite que empresas pequeñas y medianas puedan participar también y realizar comparaciones entre ellas, incluso entre empresas de un mismo sector.

Ahora bien, para entender de una mejor manera, porque se debe hacer benchmarking; tenemos el siguiente ejemplo dado a conocer por Bravo (1995) [11]:

En 1983, la empresa AT&T pensó que podría interrumpir con fuerza en la industria de los ordenadores. La empresa estaba orgullosa de que sus laboratorios Bell de Servicios de investigación y desarrollo eran las más grandes del mundo, y que tenían tanta experiencia en fabricación y suministro de ordenadores a su red telefónica como la podía tener IBM. Tenían todo lo que necesitaban podían diseñar ordenadores y fabricarlos y estaban dispuestos a enfrentarse cara a cara con IBM por la supremacía en la industria de los ordenadores.

Cinco años más tarde, la situación era crítica. El intento de AT&T de entrar en la industria de los ordenadores, o mejor dicho dominarla, habría fracasado

miserablemente. Año tras año, la empresa fue rebajando su objetivo: desde querer enfrentarse a IBM, paso a querer competir contra DEC y otras más por la segunda posición y así asegurarse un nicho significativo (una forma de ser el número dos), hasta conformarse con conseguir una posición firme en cualquier rincón del mercado. Cuando la compañía se replegó de nuevo en 1988, una cosa había quedado clara: ningún futuro compensaría los años de esfuerzo y los billones de dólares perdidos en el intento.

¿Qué es lo que fue mal?; ¿Por qué fracasaron los prometedores planes de AT&T? La respuesta está, no tanto en lo que AT&T hizo, sino en lo que no hizo. En primer lugar, AT&T se equivocó al estimar lo que realmente necesitaría para competir con éxito en el negocio de los ordenadores. Un examen estratégico del entorno de la industria y los competidores, llamado benchmarking estratégico, hubiera revelado que las ventas, distribución y servicio al cliente eran factores clave de éxito, no la I + D y la fabricación. A mediados de 1980, casi cualquiera podía fabricar un ordenador. La clave estaba en tener una extensa red de ventas y un servicio al cliente de alta calidad y con experiencia en controlar al colectivo de clientes y convencerle de que tiene que comprar sus productos. IBM entendió este concepto claramente, pero AT&T no.

En segundo lugar, AT&T se equivocó al definir de forma rigurosa y realista dónde estaba situada frente a su competencia en relación a los factores clave de éxito, proceso denominado benchmarking operativo. Este análisis hubiera revelado grandes diferencias entre las funciones de venta y servicio al cliente de IBM (o de DEC) y las de AT&T:

Aunque AT&T tenía una extensa red de ventas y de servicio al cliente, ésta tenía relativamente poca experiencia en mercados competitivos debido al monopolio histórico de AT&T.

Más importante aún, la red comercial de AT&T estaba acostumbrada a vender productos y servicios de telecomunicaciones, pero no sabía nada sobre cómo vender ordenadores. Del mismo modo, la experiencia de la red de servicio al cliente de AT&T para el mantenimiento de sistemas de telecomunicaciones no tenía apenas nada que ver con el tipo de servicios relacionados con la industria de los ordenadores.

Un buen benchmarking operativo también hubiera sacado a la luz que los costes generales de AT&T estaban disparados, lo que significa que, incluso si AT&T hubiera podido captar una participación de mercado y ventas significativas en la industria de los ordenadores, es poco probable que su beneficio hubiera sido satisfactorio.

¿Cómo pudo AT&T haberse equivocado tanto en sus cálculos? Seguramente el análisis y las observaciones anteriores son tan evidentes que AT&T no los pasó completamente por alto. De hecho, AT&T es una empresa que gasta millones de dólares cada año en realizar la planificación de todas sus divisiones y en contratar consultores externos con el objeto de prever precisamente este tipo de errores.

En realidad, algunos directivos de AT&T y observadores externos predijeron el fracaso de AT&T, por las razones correctas, tiempo atrás en 1983. Lo que agravó el error fue la falta de un proceso de benchmarking eficiente, sistema utilizado para asegurar que este tipo de consideraciones lleguen a los responsables de tomar las decisiones y aprobar los presupuestos. Un análisis de benchmarking bueno, pero aislado, no es suficiente: cualquier empresa, grande o pequeña, debe tener un proceso para identificar de forma sistemática y precisa los factores clave de éxito de su sector y medir como se ajusta a esos factores clave de éxito con respecto a su competencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico permite establecer todos los aspectos relacionados con la metodología seguida para la consecución de los objetivos de la investigación, se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados para su realización de modo que se pueda tener una visión clara de la metodología seguida, en donde se puede esclarecer, por qué y cómo se realizó la investigación.

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizó el estudio para responder al problema planteado.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, puesto que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la Empresa Auto Part El Cumanés, y de los procesos que ésta contiene. La investigación descriptiva permite la indagación de registros y análisis del problema estudiado, así como establecer comparaciones y descubrir las relaciones, causas y efectos presentes, además de presentar soluciones al problema planteado. Este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

La investigación también se ubicó en las de tipo aplicable, el resultado obtenido, una vez finalizado el proyecto, puede aplicarse o implantarse en el sistema en estudio. El resultado que se obtiene de este proyecto son cambios en los procesos realizados por la Empresa, con los cuales se busca mejoras sustanciales a la problemática del mismo.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación se refiere principalmente al grado de profundidad con el que se abordó el estudio de la situación o problema de interés. Por ser la investigación realizada de tipo descriptiva y aplicable se ubicó en los siguientes niveles:

- **Nivel I (Conocimiento):** Se obtuvieron los conocimientos requeridos para plantear soluciones a la problemática.
- **Nivel II. (Comprensión):** Se detalló el sistema y su entorno de forma que se comprendiera todas sus relaciones funcionales para lograr resolver la problemática.
- **Nivel III. (Aplicación):** Utilizando todo el compendio de conocimiento del sistema y las técnicas suministradas por la teoría, se logró establecer patrones aplicables a la solución de la problemática.
- **Nivel IV. (Modelo):** Se suministro el modelo como una propuesta para resolver el problema.

En este estudio se manejaron todos los niveles antes mencionados, se inició, a partir del conocimiento del sistema y de las herramientas y técnicas de las que se dispone, modelos aplicables que promuevan soluciones ajustadas a los problemas planteados, cotejando la realidad con los fundamentos científicos, y de esta forma, contribuyendo con mejoras en la planificación, control, organización y gestión o administración general de la empresa Auto Part El Cumanés, en la elaboración del nuevo modelo que se podrá aplicar a dicha empresa si así lo decide el dueño, y de esta manera mejorar en parte su funcionamiento.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la Investigación corresponde a la estrategia que se adopta para responder al problema planeado. Se define el tipo de investigación según la estrategia a emplear siendo ésta una Investigación de Campo, ya que se obtuvo la información y datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos.

3.4. Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Los métodos de recolección de datos ofrecen un medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en la empresa Auto Part El Cumanés para la recolección de los datos son los siguientes:

3.4.1. Técnicas:

➤ La Encuesta

Está representada por un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar. En la investigación se aplicó esta técnica para la recolección de información y la evaluación de la situación de la empresa en estudio.

➤ **Observación Directa**

En la investigación se utilizó la Observación Directa porque se observó directamente el comportamiento del sistema en estudio.

3.4.2. Instrumentos:

➤ **Entrevista no estructurada**

Las entrevistas no estructuradas se manejan de una forma flexible y abierta, los criterios de evaluación quedan en manos de la persona que la realiza. Para la elaboración del proyecto se realizaron entrevistas no estructuradas al Gerente General y al personal que allí labora.

3.5. Selección de la Muestra

3.5.1. Muestreo

El muestreo es el proceso por medio del cual se seleccionan de manera sistemática elementos representativos de una población, suponiendo que cuando estos elementos seleccionados se examinan con detalle, tal análisis revelará la información extensiva acerca de la población.

3.5.2. Población y Muestra

La población constituye todos los miembros bien determinados de personas, clases u objetos. La población objeto de estudio, está conformada por todas aquellas

empresas que se hallan en la zona de localización del negocio y que pertenecen al mismo sector comercial (Autorepuestos), en caso particular la muestra estuvo representada por una de esas de empresas del ramo **Auto Part El Cumanés** y a su vez por las personas que están relacionadas o involucradas con su funcionamiento, esto es, el dueño del negocio, los empleados y su clientela. De ésta última se selecciono una muestra representativa que permitió estudiar aspectos como, nivel de servicio de la empresa, atención al público, entre otros. Dado que el número de empleados es once (11), todos se entrevistaron utilizando un cuestionario para ello, de igual forma se hizo con el dueño de la empresa (Único dueño).

3.5.3. Cálculo del Tamaño de la Muestra para la Población de Clientes de Auto Part El Cumanés.

La estimación de la muestra representativa de la población de clientes potenciales de la empresa se obtuvo de la forma siguiente:

$$\text{Utilizando la ecuación: } n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) * Z^2 (p * q)}$$

Donde:

Población (N): Se consideró una población de clientes en base a información suministrada por el dueño del negocio, según los reportes de ventas que éste maneja en forma empírica. Realizándose una estimación del número de clientes que en promedio compran algún repuesto en la empresa, siendo éste aproximadamente de 45 clientes diarios. Es decir, cerca de 1170 clientes al mes. Considerando los días laborables en la empresa es decir de lunes a sábado.

N= 1170 Clientes

Nivel de Confianza: El Nivel de Confianza utilizado es de 95 %, siendo el valor estadístico $Z = +1,946$; $Z = -1,946$.

Error Muestral (e): Se tomó un error razonablemente pequeño (estimado) de precisión servible 5 % (0,05), para el nivel de confianza escogido.

Probabilidad de éxito (p) y Probabilidad de fracaso (q): Estas dos probabilidades tienen un valor de 0,5 ya que la población se ajusta a una distribución Binomial con aproximación a la Normal.

Sustituyendo los datos en la ecuación anterior:

$$n = \frac{(1,946)^2 * (0,5) * (0,5) * 1170}{(0,05)^2 (1170 - 1) * (1,946)^2 (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{110,77}{2,77}$$

$$n = 40,3 \cong 40$$

Luego de estimar el tamaño de la muestra del número de clientes que debía encuestarse se llevó a cabo la aplicación de la misma. Obteniéndose los resultados de interés según los dos aspectos que se tomaron en cuenta en la evaluación (calidad del servicio y satisfacción del cliente) y utilizando el método de escalamiento tipo Likert.

3.6. Metodología aplicada para el Desarrollo del Proyecto

La metodología utilizada para la elaboración del proyecto comprendió las siguientes fases o etapas:

Capítulo I Planteamiento del Problema: El cual comprende: la naturaleza del problema el área de estudio, objetivos planteados para el desarrollo de la investigación y justificación de la misma.

Capítulo II Marco Teórico: Se expusieron y analizaron las bases teóricas que fundamentan el trabajo. Es aquí donde se encuentra el material bibliográfico que apoyó la realización del la investigación.

Capítulo III Marco Metodológico: En este capítulo se indicaron algunos aspectos metodológicos de contribución significativa en el desarrollo del proyecto.

Capítulo IV Estudio del Sistema Actual: En este capítulo se expuso una visión amplia del sistema en estudio con la finalidad de captar los elementos estructurales, características, actividades y procesos más importantes que intervienen e interactúan con el sistema.

Capítulo V Formulación de la Misión, Visión u Objetivos: En este capítulo se formuló la misión visión y objetivos estratégicos de la empresa Auto Part El Cumanés, con la finalidad de incluir en la misma el concepto estratégico y mejorar su funcionamiento.

Capítulo VI Auditoría Externa: Se realizó el análisis del ambiente externo tomando en cuenta datos provenientes de fuentes secundarias que permitieron posteriormente realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Capítulo VII Auditoría Interna: En esta sección se realizó el análisis del ambiente interno y partiendo de la información obtenida por medio de las técnicas de recolección de información primaria, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Capítulo VIII Aplicación de Benchmarking: En este capítulo se aplicó la metodología de benchmarking, para la comparación y obtención de las buenas políticas empleadas por otras empresas líderes en el mercado donde se desenvuelve la empresa sistema de estudio.

Capítulo IX Formulación y Selección de Estrategias: En este capítulo se realizó la formulación y selección de estrategias que posteriormente constituirán el fundamento para llevar cabo el proceso de toma de decisiones.

Capítulo X Planes de Acción: En este capítulo se propuso las acciones específicas que se deben realizar, en función de las estrategias seleccionadas, para alcanzar los objetivos estratégicos. (Figura 3.1).



Figura 3.1. Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto

Fuente: Propia

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA

4.1. Aspectos Generales

El objetivo en esta parte es el de conocer todos y cada uno de los elementos estructurales de la organización, y los procesos más resaltantes dentro de la investigación, toda la información requerida para el estudio del sistema se obtuvo mediante la recopilación de documentos e información suministrada por los integrantes directos del sistema estudiado, con el objetivo de realizar un diagnóstico del contexto que rodea a la gerencia del sistema como tal.

En Febrero del 2005 fue inaugurada la empresa dedicada a la compra-venta de Repuestos Auto Part El Cumanés, la cual cuenta con 1 nivel de un área de 292 metros cuadrados. Este nivel se encuentra subdividido en subniveles, uno orientado a la exposición y venta de la mercancía, la oficina y dos baños pequeños, el otro se utiliza para depósito de la mercancía. Esta empresa de repuestos se encuentra ubicada en la ciudad de Barcelona del Estado Anzoátegui, (Figura 4.1), específicamente en la Avenida Fuerzas Armadas Edificio Mis hijitos local L-3. El capital invertido para el funcionamiento de este negocio fue de 50.000 BsF, aproximadamente

La empresa nace da la inquietud progresista de su dueño por cubrir la demanda de partes nuevas y usadas de vehículos de diferentes marcas. A través del tiempo, la empresa se ha ganado la confianza y la credibilidad de sus clientes, ofreciendo una atención y calidad de primera, incrementando de esta forma la variedad de autorepuestos, para así ampliar su cartelera de clientes y ganar más espacio en un mercado tan estrecho y reñido.



Figura 4.1 Mapa del Estado Anzoátegui.

4.2. Estructura Organizativa

En la figura 4.2 se muestra el organigrama de la empresa Auto Part El Cumanés, donde se visualiza como está estructurada la misma.

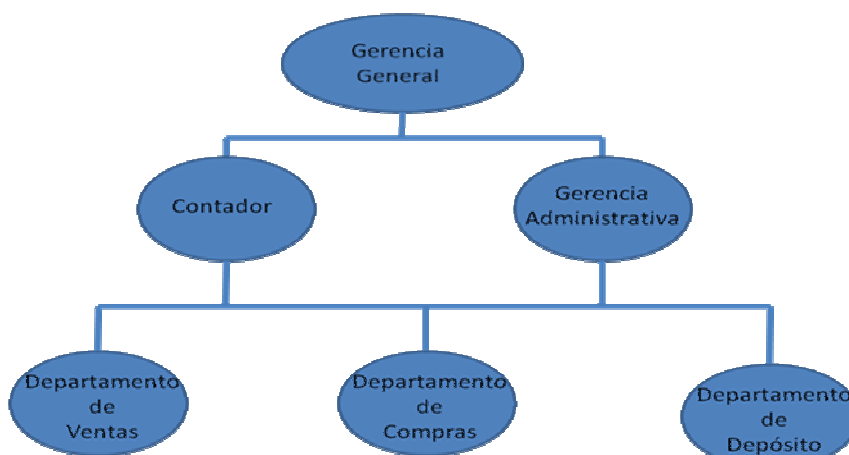


Figura 4.2. Estructura Organizativa de la Empresa Auto Part El Cumanés.

Fuente: Gerencia General de Auto Part El Cumanés.

4.3. Funciones de los Diferentes Cargos

4.3.1 Gerente General:

Es el dueño de la compañía, el eje primordial de la estructura organizacional de la empresa, sus funciones son:

- Controla, y coordina las operaciones vinculadas en el rendimiento de la empresa.
- Opta por las alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones.
- Protege la estabilidad del personal mediante la dirección adecuando de los planes y beneficios.
- Tramita los documentos legales de la organización empresarial.
- Estudia el listado de los proveedores y opta por el más adecuado para solicitar los repuestos.
- Recibe los contenedores de mercancía y determina la cantidad óptima para satisfacer la demanda

4.3.2 Gerente administrativo:

Desarrolla las funciones convenientes en cuanto a:

- Documentación de los inventarios.
- Toma las decisiones importantes cuando no se encuentra el gerente general.
- Efectúa el pago de nómina al personal que labora en la empresa.
- Promueve la publicidad de la empresa comercial y por tanto se encarga de mantener informado al dueño de los movimientos realizados.
- Elige al personal, propone nuevas estrategias de venta al gerente general.

- Supervisa y evalúa constantemente el rendimiento del personal.
- Manifiesta la información al departamento de ventas acerca de los precios de los repuestos y la existencia de cada producto.

4.3.3 Departamento de ventas:

Tienen como funciones primordiales las siguientes:

- Atender al cliente adecuadamente y suministrarle la información que necesiten.
- Chequear los repuestos que le interesen, dar precios, y facturar la mercancía que se venda.
- Calcular el monto a cancelar por el cliente y pedir los datos para la facturación.
- Ofrecer a los clientes los nuevos repuestos que se encuentren en descuento.
- Emitir la factura correspondiente al cliente.

4.3.4 Departamento de compras:

Documentar la mercancía faltante para su reposición, y así como los efectos de oficina necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

4.3.5 Departamento de depósito:

Las funciones de este departamento radican en:

- Mantener en buen estado el área de trabajo, el ordenamiento y clasificación de los diferentes tipos de repuestos que se encuentren.
- Evaluar constantemente el inventario de seguridad del depósito.
- Ordenar y clasificar la mercancía en el área correspondiente.

4.3.6 Contador:

- Controlar el manejo contable de la compañía.
- Avalar que todas las operaciones contables que realiza la empresa sean procesadas adecuadamente.
- Cuantificar los valores de inventario realizados en la entidad.

4.4. Relación de la Empresa Auto Part El Cumanés con el medio ambiente

La Empresa Auto Part El Cumanés, opera en un ambiente cambiante, caracterizado por ser abierto y flexible. La Empresa está orientada a ofrecer productos de calidad, dedicando especial atención a los clientes y público en general, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva, puesto que representan el punto focal de toda decisión y acción que se emprenda en la empresa, esforzándose por comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacerlas y por exceder sus expectativas.

4.4.1. Visión Amplia de la Empresa Auto Part El Cumanés

En la visión amplia de la Empresa Auto Part El Cumanés, se muestra la relación que ejerce la empresa internamente con los distintos departamentos, así como también con el contexto externo. En la figura 4.3 se muestra la situación planteada.

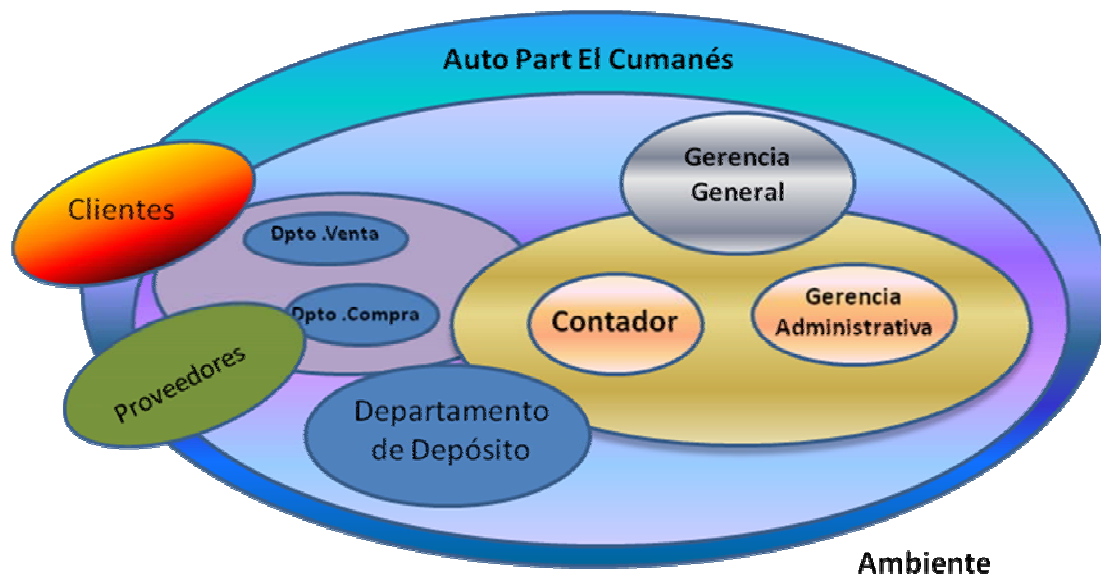


Figura 4.3. Visión Amplia del Sistema

Fuente: Propia

4.5. Aspectos Críticos

Luego de haber estudiado la situación del sistema se muestran aquellos aspectos críticos; es decir aquellos focos problemáticos que de una u otra forma afectan directamente a la empresa y a sus procesos. Estos aspectos críticos fueron captados, mediante la observación directa y el contacto con las personas involucradas con el sistema en estudio, es decir, aquellos aspectos que según el analista parecen estar causando la situación o situaciones problemáticas. En la figura 4.4 se puede observar la interconexión de los diferentes focos críticos detectados dentro de la empresa Auto Part El Cumanés.

A continuación se presentan los focos problemáticos percibidos en un primer contacto con la Empresa Auto Part El Cumanés:

➤ ***Ausencia de una declaración formal de misión y visión***

Uno de los grandes problemas que se pudo observar, es que la empresa Auto Part El Cumanés no posee una misión y visión. La inexistencia de estos factores nombrados anteriormente, conlleva a que los miembros de la organización no tengan un enfoque propio de lo que representa esta unidad, lo que implica que desarrollen sus objetivos y planes en función de una visión en particular.

➤ ***Inexistencia de un Plan Estratégico***

Producto de observaciones y contacto directo con el sistema en estudio, se pudo constatar que la empresa Auto Part El Cumanés, carece de un plan estratégico que le permite tomar decisiones de una forma organizada y planificada. Cabe destacar, que actualmente en dicho sistema no está escrita su planificación, es decir, se practica lo denominado “Planificación Informal”, debido a que no se encuentran por escrito los objetivos, metas y políticas que esta unidad posee, lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los miembros de organización es casi nulo, impidiendo a estos conocerlos y orientarlos hacia el logro de estos.

➤ ***Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales***

Se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos, ya que por previas entrevistas informales realizadas al personal que labora en la unidad en estudio, no son constantes los planes operativos y estrategias para atraer la atención de los clientes, manteniendo una cultura de improvisación y de urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos. Se observa además, que la forma de desarrollar las funciones gerenciales está enmarcada en prácticas tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados, impidiendo prestar un servicio de gestión comercial con elevados niveles de eficiencia y efectividad.

➤ ***Falta de integración entre los Departamentos***

De acuerdo a lo observado y por medio de entrevistas no estructuradas con algunos miembros de la empresa, los cuales expusieron su preocupación a esta misma problemática, la cual radica en que, existe desarticulación y debilidad de integración entre la Gerencia General y las demás unidades operativas, debido a que las respuestas hacia los requerimientos de los clientes y de procedimientos internos hacia la organización, son muy prolongadas en cuanto al tiempo estimado para la emisión de las mismas, lo que indica que cada programa marcha de manera independiente, sin compartir esfuerzos, debilitando el funcionamiento coherente y articulado para lograr objetivos comunes.

➤ ***Ausencia de Sistemas de Información***

Previas entrevistas informales con la Gerencia General, se evidencio que la empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con un sistema de información que le posibilite la administración de una base de datos de los clientes, la cantidad y diversidad de información que circula en esta unidad es manejada manualmente, lo que imposibilita suministrar respuestas de forma rápida y eficaz al momento de requerirlo con urgencia

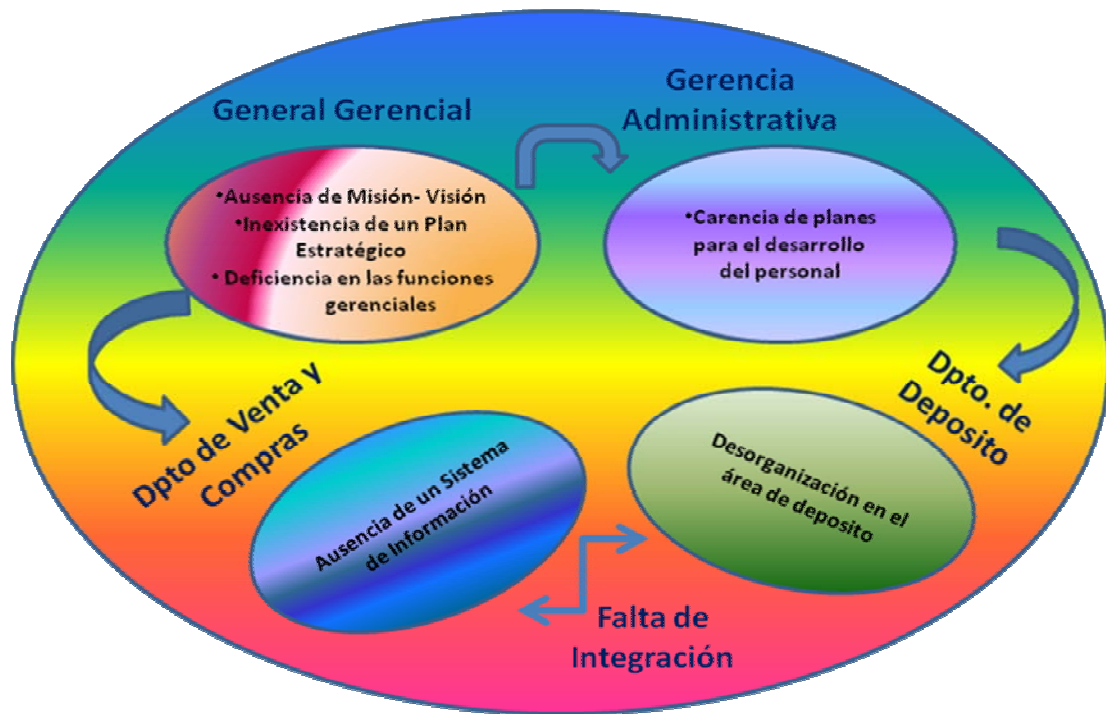


Figura.4.4 Interconexión de los focos

Fuente: Propia.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1. Generalidades

Se pudo determinar gracias a la observación directa y a las entrevistas no estructuradas hechas a la Gerencia General y al personal que labora dentro de la empresa Auto Part El Cumanés, que este sistema no cuenta con una misión y visión ni con los objetivos formalmente definidos, por lo tanto se hizo necesario la formulación de éstos para dicha empresa. Es importante recalcar que para la elaboración de la misión y visión se siguieron lineamientos del libro “Administración Estratégica”, de Strickland y Thompson (2000), además se recabó información necesaria del sistema objeto de estudio para poder conocer y examinar los elementos importantes presentes en el mismo.

Los pasos seguidos para redactar la misión, visión y los objetivos, de la empresa fueron los siguientes:

- Se coleccionó una serie de misiones y visiones de importantes de empresas privadas las cuales se utilizaron como guía para la elaboración de la misión.
- Se recopiló información sobre la empresa, suministrada por la Gerencia General y por los empleados para obtener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los miembros.
- El siguiente paso consistió en proyectar esos valores hacia el futuro, en base a la situación tecnológica, económica y de mercado que guarda la empresa en la actualidad y el lugar que se aspira a ocupar dentro del mismo (posicionamiento).

- Luego se identificaron los principales retos que enfrentarán la empresa en el corto, medio y largo plazos en los ámbitos interno y externo.
- Luego de haber obtenido toda la información se procedió al análisis de los mismos para así poder redactar y llegar a lo que es el resultado final de la misión-visión y de los objetivos.

5.2. Formulación de la Misión- Visión de la Empresa Auto Part El Cumanés

Auto Part El Cumanés, es una empresa ubicada en la ciudad de Barcelona, fundada en el año 2005 dedicada a la venta de repuestos nuevos y usados importados para todo tipo de vehículos, que cuenta con un personal ampliamente calificado y una infraestructura especialmente diseñada para ofrecer a todos nuestros clientes productos y servicios de primera calidad, con el fin de ser la empresa número uno líder en el país con la venta de sus productos manteniendo gran solvencia patrimonial y financiera.

5.2.1. Validación de la Misión-Visión

¿Quiénes Somos?

Auto Part El Cumanés, es una empresa ubicada en la ciudad de Barcelona, fundada en el año 2005.

¿Qué Hacemos?

Es una empresa dedicada a la venta de repuestos nuevos y usados importados para todo tipo de vehículos, que cuenta con un personal ampliamente calificado y una infraestructura especialmente diseñada para ofrecer a todos nuestros clientes productos y servicios de primera calidad.

¿Hacia Donde Nos Dirigimos?

Llegar a ser la empresa número uno líder en el país con la venta de sus productos manteniendo gran solvencia patrimonial y financiera.

Para realizar la declaración de la misión-visión se tomaron en consideración las opiniones de la Gerencia General y de los empleados de la empresa, esto luego de haber realizado una reunión, en donde la idea principal fue enfocar ¿Qué Quiere llegar a ser la Empresa Auto Part El Cumanés en el futuro?, luego de responder a esta incertidumbre se realizó la visión de la misma.

Finalmente será responsabilidad de la Gerencia General, difundir y comunicar a todo el personal la misión y visión elaborada, transmitiéndole un sentido de propósito de la gerencia, de manera de crear una comunidad de intereses que impulsen a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloque en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

5.3. Formulación de Objetivos Estratégicos para la Empresa Auto Part El Cumanés

Los objetivos constituyen la esencia de todo y cualquier plan. No existe plan sin objetivos, esta sería una forma de sintetizar la cuestión (Esta regla es de oro). El establecimiento de objetivos no es una práctica muy arraigada en nuestra cultura. Existe mucha subjetividad en nuestra forma de encarar la vida. Es cierto que los deseos pueden ser legítimos, pero deseo no es un objetivo, es un deseo. Es evidente que la redacción de un objetivo tiene una característica propia en donde existen dos variables definitorias: cantidad y tiempo. Basándose en la metodología del autor George L. Morrissey, el cual plantea una serie de reglas a las que debe ajustarse todo objetivo bien concebido y bien formulado. Según el autor, un objetivo bien redactado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Comienza con un verbo de acción o logro.
- Especifica un solo resultado clave a lograr.
- Señala una fecha límite para su consecución.
- Determina los factores de costos máximos.
- Es específico y cuantitativo (por lo tanto, mensurable y factible de verificar).
- Establece únicamente el "cuánto" y el "cuándo", evitando enredarse en el "por qué" y el "cómo".
- Es práctico y alcanzable, pero simultáneamente significa un reto.
- Es consecuente con los recursos disponibles.

Luego de formular la declaración de la misión-visión de Auto Part El Cumanés, se emanó la estimación conjuntamente con la Gerencia General, de los objetivos perseguidos por la empresa, con el objetivo de estructurarlos en objetivos estratégicos que cumplieran con el horizonte de la organización. El plan de establecer objetivos es convertir la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de acción por medio de los cuales se mida el progreso de la empresa.

Los objetivos formulados para la empresa Auto Part El Cumanés son los siguientes:

- Incrementar la adquisición de repuestos atrayentes de un 30% a un 50% para el año en curso.
- Incrementar los anuncios publicitarios de la empresa en un 40%, en un lapso no mayor a seis meses.
- Aumentar el rendimiento y organización en la realización de las actividades administrativas de la Empresa, en un 30%, en un periodo de 3 meses.
- Incrementar la cartelera de clientes en un 20% en los próximos 9 meses.
- Lograr lealtad y satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad en un 30% para los próximos 2 años.

- Estimular el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Empresa Auto Part El Cumanés, en un 65%, incrementando su motivación y fidelidad hacia el servicio prestado y hacer de esta una práctica constante.

CAPITULO VI

ANÁLISIS EXTERNO

6.1. Análisis Externo

El análisis externo pretende identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos de carácter social, económico, político, tecnológico y competitivo que están más allá del control de una empresa. Su propósito consiste en identificar las variables claves (oportunidades y amenazas) en el comportamiento de la empresa, permitiendo aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas potenciales.

En tal sentido, se estudiaron los factores que inciden de forma directa en la Empresa Auto Part El Cumanés, con el propósito de explotar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas adoptar las medidas necesarias para contrarrestarlas o evadirlas. Es importante destacar que, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas ambientales permite a una empresa formular o reformular su misión y desarrollar las estrategias para el logro de sus metas y objetivos.

Estos factores se identificaron mediante las cinco (5) categorías de las fuerzas externas claves, como son: las Fuerzas económicas, Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales; Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales; Fuerzas Tecnológicas y por último; Fuerzas de la Competencia, como lo plantea Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica”.

Para la realización de este estudio se contó con la participación de la Gerencia General, quienes suministraron información vital referente a la Empresa. Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se recopiló la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas informales a la gerencia general y a los empleados, y la información secundaria que se utilizó fue el Internet y la prensa nacional y regional.
- Se aplicaron encuestas no estructuradas al personal de la gerencia general de la empresa, con la finalidad de recabar los datos más específicos de las fuerzas externas claves que influyen de forma directa en el sistema en estudio, y asegurar con alta confiabilidad en las preguntas que se la realizan a los entrevistados.
- Después de recabada la información, se procedió a resumir, asimilar y evaluar, para seguidamente identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.
- Se aplicó el método de análisis estructural a las variables ambientales claves encontradas para determinar las más decisivas.
- Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), para determinar la posición externa de la Empresa Auto Part El Cumanés.

6.2. Factores Externos Claves que afectan a la empresa Auto Part El Cumanés

6.2.1 Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. En estas variables se manejan el nivel económico actual del país y del Estado Anzoátegui así como, el nivel económico de Auto Part El Cumanés. La actual situación económica del país afecta a cualquier empresa independiente del ramo que sea y el área de repuestos importados no se escapa de la misma.

Desde la aparición del petróleo, la economía venezolana ha dado un cambio significativo en relación con las entradas de flujo de dinero, incrementándose cada día la dependencia de la venta del barril de petróleo, dejando a un lado las actividades agrícolas, u otras fuentes de ingreso como fuentes secundarias y tomando la actividad petrolera como principal fuente económica. La afluencia de dinero por parte del preciado crudo ha generado nuevas inversiones, mayores fuentes de trabajo, incremento en la circulación de dinero, permitiendo que algunos venezolanos aprovechen en tener sus propias empresas y de esa forma obtener una mejor calidad de vida. Según datos suministrados por PDVSA en su página web, el precio del barril de petróleo actualmente es de \$35.31 (Tabla 6.1)

Tabla 6.1. Precios del Petróleo
Evolución de Precios 2008 – 2009 (Dólares/Barril)

	PRECIO VENEZUELA	CESTA OPEP	W.T.I.	BRENT
AÑO 2008*	86.81	94.45	99.90	98.54
I TRIMESTRE	85.19	92.72	97.72	96.36
ENERO	80.10	88.35	92.99	91.98
FEBRERO	80.03	90.64	94.83	94.29
MARZO	95.10	99.03	105.17	102.67
II TRIMESTRE	105.32	117.65	123.50	122.40
ABRIL	88.38	105.16	111.86	109.94
MAYO	109.68	119.39	125.13	124.00
JUNIO	117.43	128.33	133.45	133.21
III TRIMESTRE	110.25	114.42	118.93	117.68
JULIO	129.54	131.97	134.71	135.25
AGOSTO	107.13	112.95	117.16	115.76
SEPTIEMBRE	93.53	97.82	104.44	101.51
IV TRIMESTRE	46.67	53.25	59.70	57.97
OCTUBRE	63.49	70.63	78.21	75.11
NOVIEMBRE*	44.90	50.27	57.95	55.34
DICIEMBRE*	31.55	38.74	42.87	43.37
AÑO 2009*	35.60	41.22	41.41	45.83
ENERO				
12 AL 16	34.02	40.86	37.78	44.39
19 AL 23	35.31	40.33	40.22	45.02

Fuente: Pdvsa. (www.pdvsa.com)

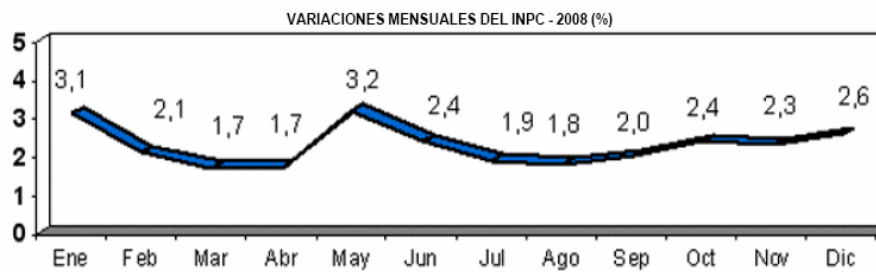
La crisis financiera ha repercutido en la economía del día a día, provocando una disminución de la demanda. Y el petróleo no ha sido una excepción. La materia prima

de la que tanto depende la economía de Venezuela ha sufrido una fuerte caída en su valor durante los últimos meses. Esto afecta la economía del país tomando en cuenta que el 90% de los ingresos de éste dependen del valor y de las exportaciones petroleras, y afectará mucho más a las empresas si hay una reducción significativa, ya que esto se traduce en menos ingresos fiscales y menos capacidad de importar.

Por otra parte no existe un peor enemigo para las clases sociales de bajos recursos que la inflación. En el actual país en donde la mayoría de las personas carece de capacidad de ahorro, debido a que lo que generan de ingresos apenas les alcanza para sobrevivir, la inflación se convierte en un peligroso enemigo que corroe sus bolsillos, aumenta de esta forma los niveles de desempleo, pobreza y en consecuencia el alza de los precios, lo que afecta directamente la calidad de vida de la población.

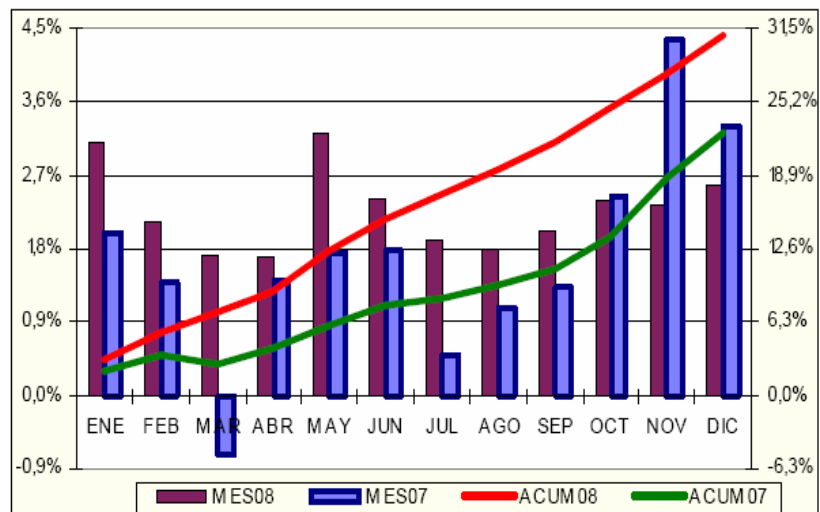
La inflación es un enemigo de la economía toda vez que afecta la competitividad al hacer más barato lo bienes importados y encarece los productos en el mercado internacional, disminuye los salarios reales e impacta negativamente sobre la recaudación tributaria con lo cual se agudiza el desequilibrio fiscal. También la inflación incide sobre la asignación de los recursos al hacer más rentable actividades que socialmente no son las más apropiadas para el país; también influye en la variabilidad de las tasas de intereses que proporcionan los bancos que llevan las cuentas de diferentes empresas, los cuales dan créditos según los movimientos que ésta va desempeñando.

Según el Banco Central de Venezuela (BCV) informó que en diciembre de 2008 el índice nacional de precios al Consumidor reflejó una variación de 2,6% superior al 2,3% del mes anterior. (Gráfica 6.1) Con este resultado la inflación del 2008 se ubica en un 30,9%; superior al 22,5% del año 2007 y la más alta desde el 2002 cuando marco 31,2%. (Gráfica 6.2)



Grafica 6.1. Variación del INPC

Fuente: Banco Central de Venezuela.



Grafica 6.2. Índices Inflacionarios.

Fuente: Banco Central de Venezuela

Todos los factores mencionados anteriormente afectan la economía del país y por ende el desenvolviendo de cualquier empresa en un ambiente tan cambiante. Auto Part El Cumanés no escapa a esta problemática, la Gerencia General de la misma ha tenido que emplear opciones alternas, para minimizar el impacto de la economía cambiante del país en el desarrollo de las actividades financieras de la empresa. Los créditos bancarios es una de esas opciones favorables que le permiten al sistema en estudio poder disfrutar o gozar de ofertas que ofrece el mercado, como la compra de

diferentes tipos de repuestos que no se han vendido en el ramo y activos: terrenos, maquinarias, remodelaciones, inmuebles, construcción, etc.

Otro factor externo que afecta a la empresa es el precio del dólar. El alza en el precio de éste es consecuencia, entre otros, de una creciente demanda de divisas que, en el caso actual, es producto de la inestabilidad política y económica, del intento de algunos sectores de desestabilizar la economía nacional, sacando sus capitales al extranjero, y de la especulación cambiaria. Para suplir esa demanda, el Estado venezolano debe vender dólares de las reservas internacionales, reduciendo su cantidad, pero como el precio de la divisa continua subiendo ante la demanda, el país tiene cada vez menos dólares.

La tendencia del valor del dólar ejerce efectos significativos en diversas empresas de diferentes ramos. Por lo general, cuando aumenta dicha moneda disminuye en mayores porcentajes la importación en Venezuela. Aumentando la competitividad de las empresas en el mercado que se desarrolla, ofreciendo bajos precios, aquellas empresas que no les afecta tanto; empresas donde Auto Part El Cumanés, no se encuentra, debido que se ve perturbado por esta variable externa, a causa de adquirir los repuestos usados automotrices de proveedores de los Estados Unidos. Esto lo realiza por medio de transacciones bancarias comprando el dólar paralelo que es mucho más alto, que el que proporciona Cadivi, todo esto para adquirir la mercancía en el extranjero y poder obtener los repuestos en menor tiempo que los ofrecidos por los proveedores nacionales, de manera que si el dólar aumenta, afecta mucho porque la mercancía le saldría a costos mayores, disminuyendo así el porcentaje de ganancia, ya que no puede ofrecer los mismos precios con respecto a esas otras empresas y en el peor de los casos tendrá que mantener los precios igual o por debajo de sus competidores. Según datos suministrados por la página Bonos Venezuela el precio del dólar paralelo para la venta es de BsF 5,70. (Tabla 6.2)

Tabla 6.2. Cotización del Dólar Paralelo.

Dólar Paralelo	Cotización
Dólar Compra	5,60
Dólar Venta	5,70
Euro Paralelo	7,36
Bolívar Peso	0,41
Diferencial Cambiario	165%

Fuente: www.bonosvenezuela.com

Por otra parte se puede observar en la grafica 6.3 el comportamiento de los precios del dólar paralelo en los últimos años.

**Grafica 6.3. Dólar Paralelo**

Fuente: www.controldecambio.com Cadavi tiene como misión: administrar, coordinar y controlar la ejecución de la política cambiaria del Estado venezolano, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la Nación y al fortalecimiento de la soberanía. Se conoce que para adquirir productos en el extranjero, el importador requiere de divisas. En circunstancias normales, estas divisas son compradas al BCV a través de los bancos y casas de cambio. Bajo el control de cambio, se otorga

prioridad a aquellas empresas que importen productos de primera necesidad, como alimentos y medicinas, o insumos insustituibles para el país.

La solicitud de dólares es revisada por Cadivi, que concede o no el permiso para adquirir las divisas. Cadivi tiene como finalidad, que una vez que recibe el expediente, procede a su análisis y de acuerdo a los resultados del mismo, asigna o niega la Autorización de Liquidación de Divisas (ALD). En cualquiera de los casos, Cadivi le mostrará el status de las solicitudes mediante su cuenta en el sistema de Cadivi al usuario. Sin embargo, la empresa Auto Part El Cumanés, conociendo lo favorable que este aspecto es para su empresa, no cuenta con el otorgamiento de estos dólares que suministra Cadivi, debido a una mala información acerca del tema, y a la falta de agilidad por parte de las instituciones donde suministran la obtención de los recaudos o documentos que son requisitos indispensables, para la verificación y posteriormente el permiso de adquirir las divisas.

Como se pudo notar son muchos los factores externos que afectan la empresa Auto Part El Cumanés, sin embargo, dejando a un lado todas esas amenazas, la empresa se beneficia de las opciones que ofrecen sus proveedores, por nombrar algunas de ellas tenemos que estos generan y proporcionar descuentos, créditos o formas de pago a mediano plazo, de manera de convencer a los minoristas a la adquisición de sus repuestos y de esta forma poder acaparar mayores compradores, beneficiando de manera significativa a las mismas dándoles tiempos de holgura relativamente aceptables para alcanzar a pagar sus deudas sin presión alguna y de manera que no afecte sus objetivos planteados.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes:

Oportunidades

- Disponibilidad de Créditos bancarios.

- Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.
- Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.
- Disponibilidad de dólares cadivi.

Amenazas

- Altos índices inflacionarios.
- Bajas en los precios del petróleo.
- Aumento del dólar paralelo.

6.2.2 Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una expansión de productos mejorados, cambiar la posición competitiva en relación, pero en contraparte hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan antiguos. Los cambios tecnológicos pueden disminuir o eliminar las barreras de los costos entre negocios, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más poderosas que las ventajas existentes. Actualmente ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances de la tecnología de punta o que se adapten a sus necesidades en la gestión.

La Tecnología no solamente invade toda la actividad industrial, sino también participa profundamente en cualquier tipo de actividad humana, en todos los campos de actuación. El hombre, moderno utiliza en su comportamiento y casi sin percibirlo una inmensa avalancha de contribuciones de la Tecnología: el automóvil, el reloj, el teléfono las comunicaciones, etc.

La importancia del papel que debe desempeñar la tecnología es cada vez mayor. La evolución de las sociedades y en este caso de las empresas de partes automotrices, requiere de manera fundamental la incorporación de los resultados obtenidos por la tecnológica, que se adapten a las necesidades de la empresa. Diversos estudios llevados a efecto en distintos países industrializados permiten concluir que la influencia causal de la acumulación de capital y del aumento de la fuerza de trabajo en el crecimiento de esas naciones, no ha sido tan determinante como la influencia de las transformaciones experimentales a nivel de la productividad debido a la continua incorporación de innovaciones tecnológicas.

En el estado Anzoátegui se cuenta con grandes proveedores de equipos computacionales, y así permitir que las empresas estén al día con todo lo que respecta a las nuevas tecnologías lo que hace fácil la adquisición a los gerentes de la empresa mantener toda la información ordenada y utilizarla cuando la necesiten, y tener actualizada todo lo referente a la contabilidad y los movimientos de la empresa. Por tanto, las innovaciones tecnológicas afectan de una u otra forma a las empresas es por ello que Auto Part El Cumanés no se escapa de ella, empresa que cuenta con redes de internet que actúa como motor económico, incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida y que además ayuda en gran parte a esta empresa ayudando agilizar las transacciones en los bancos que es información de interés para ello como: transferencias, consultas, estados de cuentas; también el uso de las comunicaciones

como: teléfonos con Gps e internet, fax, radio, fotocopiadora, escáner, computadoras, cámaras, impresoras; transporte para la mercancía.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes:

Oportunidades

- Fácil acceso a nuevas tecnologías.

6.2.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

La empresa Auto Part El Cumanés se encuentra en muy buena ubicación en Barcelona siendo ésta la Capital del Estado Anzoátegui, una zona muy transitada y visitada, pero no obstante a su buena ubicación la zona no escapa a la crisis de inseguridad social producto del desbordamiento de la delincuencia esto es debido también por falta de seguridad por parte de los entes encargados del estado, lo cual afecta a los usuarios y a la empresa como tal, constituyendo una gran amenaza.

Por otra parte, actualmente en Venezuela la venta de vehículos nuevos cayó en 43%, para el mes de enero de 2.009, así lo afirma el informe mensual de Cavenez (Cámara Automotriz Venezolana). La venta de vehículos en el país se vio afectada por diversos factores como la reducción de las cuotas autorizadas para importar autos,

retrasos en la concesión de divisas a ensambladoras y fabricantes para compras de insumos en el exterior y cortes de actividades en algunas de las principales plantas locales por conflictos laborales. Esto hace que los venezolanos deban esperar actualmente varios meses para adquirir un vehículo nuevo. De igual forma considerando el costo elevado de los automóviles nuevos, para otros venezolanos resultaría más factible aumentar la vida útil de su vehículo antes de comprar uno nuevo. Ahora bien, cuando se tiene un automóvil ya sea nuevo o usado, siempre llega el momento en el cual hay que adquirir un repuesto, ya sea por una rotura, por una pequeña avería o, simplemente, porque hay que llevar a cabo las labores de mantenimiento pertinentes, la empresa Auto Part El Cumanés se beneficia de esta situación, proporcionando repuestos de diferentes marcas y a precios considerables.

La responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los que han sido objeto de tratado por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos clientes.

Es importante aclarar que los problemas por la inadecuada responsabilidad social no es causa generada por una sola fuente, es decir, por la empresa, todos los condiciones de un estado son igualmente responsables de sus males: las políticas blandas, imprecisas e irresponsables de los gobiernos; los sistemas de corrupción ; la poca preocupación e importancia concedida en el tema por parte de entidades educativas; la ignorancia misma o falta de conocimiento sobre el tema por parte de empresarios y actores del sector productivo y comercial; el bajo escrúpulo de muchos empresarios y personas que conociendo el tema y sus consecuencias, actúan de forma irresponsable. Proveedores, familia de los trabajadores, la comunidad y el entorno

social, es decir, el medio ambiente. La responsabilidad o la no responsabilidad, es parte de la cultura de una empresa.

La empresa Auto Part El Cumanés, en este punto cumple con la responsabilidad social como es el pago puntual de impuestos, pago de tributos para la nacionalización de los repuestos importados, pago de servicios públicos, pago del seguro social y ley de política habitacional para sus empleados así como la inscripción en el INCE.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes:

Oportunidades

- Buena ubicación Geográfica.
- Reducción en la venta de automóviles nuevos.
- Buena imagen en aspectos sociales.

Amenazas

- Inseguridad reinante en las adyacencias.
- Servicio de vigilancia pública ineficiente.

6.2.4 Fuerzas Competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas rivales. La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en las

organizaciones, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar.

La empresa Auto Part El Cumanés por la ubicación posee grandes competidores, por lo que se hace necesario hacer un seguimiento de los gustos de los clientes, rotando los precios, variar la publicidad aumentando el incentivo de los clientes como: rebajas, mayor garantía de los repuestos con respecto a la competencia, para poder sobresalir en la rama de repuestos importados en la zona, dicha empresa se encuentra en un nivel equilibrado en relación a los competidores, ya que, no todas las empresas que se encuentran en el mercado gozan de una buena administración de sus recursos, procesos y tecnología acorde a sus actividades, es decir, mantienen debilidades significativas que repercuten en su funcionamiento, lo que origina una oportunidad para la empresa Auto Part El Cumanés ante éstas situaciones de decaimiento y generen alternativas apropiadas para atraer clientes nuevos y potenciales, ofreciéndole a estos los mejores productos y a precios parecidos o menores a los de la competencia de la zona.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes:

Oportunidades

- Debilidad de los competidores.
- Satisfacción de los clientes en calidad de los productos y garantía.

Amenazas

- Gran competencia en la zona.

6.2.5 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas:

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Toda política implementada por el Gobierno Central y/o Regional puede afectar a las empresas, generando oportunidades o amenazas para las mismas. Por otra parte tanto el país en general como el estado Anzoátegui se ha visto perjudicado por problemas políticos que afectan a las empresas de la zona donde se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios de manera temporal por los diversos problemas que han ocurrido debido a la crisis política que se vive actualmente en el país como por ejemplo las protestas por parte de los pobladores de la zona, la insatisfacción por algunas acciones que están tomando los gobernantes y de una forma la comunidad se ve afectada por las mismas. Además de enfrentar día a día la amenaza por parte del gobierno actual de cerrar las importaciones de mercancía de repuestos de vehículos de EE.UU, fundamentando esa decisión en que el Venezuela debe de producir sus propios repuestos, así como de fabricar vehículos en el país.

Un aspecto importante que se encuentra en el factor externo, es la adquisición u obtención rápida de la visa, debido a que esta tiene una cantidad de requisitos complicados de obtener. Lo que ocupa en gran manera a la Gerencia General, el cual observa que tendría mayores utilidades si él mismo obtiene los dólares y selecciona personalmente sus repuestos en EE.UU, que le da mayor garantía al Gerente de lo que va a importar y vender en Venezuela. Además de vender los repuestos en mejor precio para los clientes, y de esa manera obtener mayor clientela.

Desde el funcionamiento Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) dieron paso a la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según Decreto Presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994. Ahora la máxima autoridad tributaria y aduanera del país es el organismo del estado central que se encarga de recolectar los impuestos tales como el impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado (IVA), impuestos aduaneros y todos los demás que tienen aplicación a nivel nacional.

Una de las políticas implantadas por el Gobierno Bolivariano de Venezuela por medio del El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat), en las Providencias 0257 y 0592 publicadas en Gaceta Oficial No 38.997 por el Organismo recaudador el 19 de agosto de 2008 y 25 de septiembre de 2007, respectivamente; establece la obligatoriedad de la utilización de las máquinas fiscales y de no poseerse el equipo establecido, los contribuyentes deberán adquirirlo o adaptarlo según aspectos específicos, para adaptar o repotenciar las máquinas fiscales es necesario verificar a través del Portal Fiscal (www.seniat.gov.ve), los equipos susceptibles de modificación, y las que no puedan ser adaptadas o repotenciadas, deberán ser sustituidas por equipos nuevos que cumplan las especificaciones de la Providencia 0592. En el caso de Auto Part El Cumanés quien es contribuyente formal ya ha tomado las medidas implantadas por este organismo del estado en cumplir con la adquisición de las impresoras fiscales, lo cual le ha carreado costos en compra y nuevas modificaciones en la administración. Por otra parte, el dueño de la empresa piensa que la adquisición de la impresora fiscal y su manejo de llevar el inventario le ofrece la oportunidad de llevar un control sobre su mercancía día a día, evitando las pérdidas de repuestos que se suministraban al cliente sin facturación debido a la mala administración por parte del gerente ventas; y pérdida de tiempo cuando los entes del Seniat hacen las revisiones, ahora con la implantación de la impresora fiscal ya que

estos vienen directamente a la memoria de la impresora y chequean la facturas que han sido declaradas, evitando la búsqueda directa por la administración de la empresa.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes:

Oportunidades

- Control en la venta de los repuestos.

Amenazas

- Inestabilidad Política del País.
- Mayor restricción para la obtención de la visa por parte de la embajada norteamericana.

6.3. Identificación de las Oportunidades y Amenazas de la Empresa Auto Part El Cumanés

Una vez realizado el Análisis Externo, se procedió a determinar los factores externos claves, que se centran en la identificación de las oportunidades y amenazas que afectan a la Empresa, esto con la finalidad de construir una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y así determinar que tanto le afecta los agentes externos y su entorno a la organización.

Para determinar aquellos factores externos claves que afectan a la empresa Auto Part El Cumanés, fue necesario contar con la colaboración de la Gerencia General, donde se les suministro una encuesta, con el fin de que estos indicaran aquellos factores que más incurrían en su desempeño. Luego de obtener los resultados de las

encuestas, se procedió a visualizar y totalizar la votación, donde se eligieron solo aquellos factores en el cual su puntuación fue mayor o igual a dos (2). (Tabla 6.3)

Tabla 6.3. Selección de los Factores Externos

	Factores preliminares	Participantes			Total
1	Disponibilidad de Créditos bancarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
2	Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
3	Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
4	Disponibilidad de dólares cadivi.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
5	Fácil acceso a nuevas tecnologías.			<input checked="" type="checkbox"/>	1
6	Buena ubicación Geográfica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
7	Reducción en la venta de automóviles nuevos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
8	Buena imagen en aspectos sociales.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
9	Debilidad de los competidores.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	2
10	Satisfacción de los clientes en la calidad de los productos y garantía.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
11	Control de la venta de los repuestos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
12	Altos índices inflacionarios.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	2
13	Bajas en los precios del petróleo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
14	Aumento del dólar paralelo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
15	Inseguridad reinante en las adyacencias.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
16	Servicio de vigilancia pública ineficiente.		<input checked="" type="checkbox"/>		1
17	Gran competencia en la zona.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	2
18	Inestabilidad Política del País.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
19	Mayor restricción para la obtención de la visa por parte de la embajada norteamericana.			<input checked="" type="checkbox"/>	1

Fuente: Propia.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas que se determinaron luego de realizar la encuesta a la Gerencia General de Auto Part El Cumanés:

Oportunidades

- Disponibilidad de Créditos bancarios
- Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.
- Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.
- Disponibilidad de dólares cadivi.
- Buena ubicación Geográfica.
- Reducción en la venta de automóviles nuevos.
- Debilidad de los competidores.
- Control de la venta de los repuestos.

Amenazas

- Altos índices inflacionarios.
- Bajas en los precios del petróleo.
- Aumento del dólar paralelo.
- Gran competencia en la zona.
- Inestabilidad Política del País.

6.4. Análisis Estructural aplicado a las Oportunidades y Amenazas de la Empresa Auto Part El Cumanés

Luego de haber determinado las variables que tienen mayor ponderación en cuanto a las amenazas y oportunidades de la empresa Auto Part El Cumanés. Se procedió a la elaboración de la Matriz de Análisis Estructural. Estableciendo para ello

un sistema de relación de variables con la siguiente escala: (0) cuando no hay relación, (1) cuando hay relación, asignando los valores correspondientes a cada una de las relaciones entre las variables que representan las oportunidades y amenazas.

Tabla 6.4. Matriz de Análisis Estructural

N°	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	Disponibilidad de Créditos bancarios	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
2	Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4
3	Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
4	Disponibilidad de dólares por Cadivi.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4
5	Buena ubicación Geográfica.	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
6	Reducción en la venta de automóviles nuevos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
7	Debilidad de los competidores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
8	Control de la venta de los repuestos.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
9	Altos índices inflacionarios.	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
10	Bajas en los precios del petróleo.	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4
11	Aumento del dólar paralelo	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4
12	Gran competencia en la zona.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13	Inestabilidad Política del País.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Total		3	5	5	2	1	1	7	1	2	1	1	5	3	37

Fuente:Propia.

Tabla 6.5. Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas

N°	Variables	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Disponibilidad de Créditos bancarios	3	8,11	3	8,11
2	Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.	4	10,81	5	13,51
3	Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.	2	5,41	5	13,51
4	Disponibilidad de dólares por Cadivi.	4	10,81	2	5,41
5	Buena ubicación Geográfica.	3	8,11	1	2,70
6	Reducción en la venta de automóviles nuevos.	1	2,70	1	2,70
7	Debilidad de los competidores.	1	2,70	7	18,92
8	Control de la venta de los repuestos.	2	5,41	1	2,70
9	Altos índices inflacionarios.	4	10,81	2	5,41
10	Bajas en los precios del petróleo.	4	10,81	1	2,70
11	Aumento del dólar paralelo	4	10,81	1	2,70
12	Gran competencia en la zona.	1	2,70	5	13,51
13	Inestabilidad Política del País.	4	10,81	3	8,11
Total		37	100	37	100

Fuente: Propia.

Posteriormente se procedió a ubicar los índices de Motricidad y Dependencia en el plano cartesiano, colocándolas en cuatro zonas que indican la importancia de cada variable y la prioridad para atacarlas y/o aprovecharlas, donde el límite entre cada zona es el promedio, resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables (13), dando como resultado 7,7%. En la Gráfica 6.4 se muestra la representación en el plano cartesiano de la relación de la motricidad – dependencia de cada variable.

Se considera que una variable tiene una motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de esta es mayor al promedio que en este caso es igual a 7,7% y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor que el promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

En la Tabla 6.6 se muestra la distribución de las variables, de acuerdo a su porcentaje de motricidad y dependencia, en las cuatro Zonas.

En la Zona de Poder se encuentran las variables que poseen las más altas motricidad y las bajas dependencias. Estas variables son las más importantes para el estudio externo porque influyen en la mayoría y dependen poco de ella. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener efectos en todo el sistema. Las variables que se encuentran en esta zona son las siguientes:

- Variable 4: Disponibilidad de dólares cadivi.
- Variable 5: Buena ubicación Geográfica.
- Variable 9: Altos índices inflacionarios.
- Variable 10: Bajas en los precios del petróleo.
- Variable 11: Aumento del dólar paralelo.

En la Zona de Conflicto se localizan las variables de alta motricidad y alta dependencia, estas variables son influyentes pero son también altamente vulnerables, influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. En esta Zona se ubican las siguientes variables:

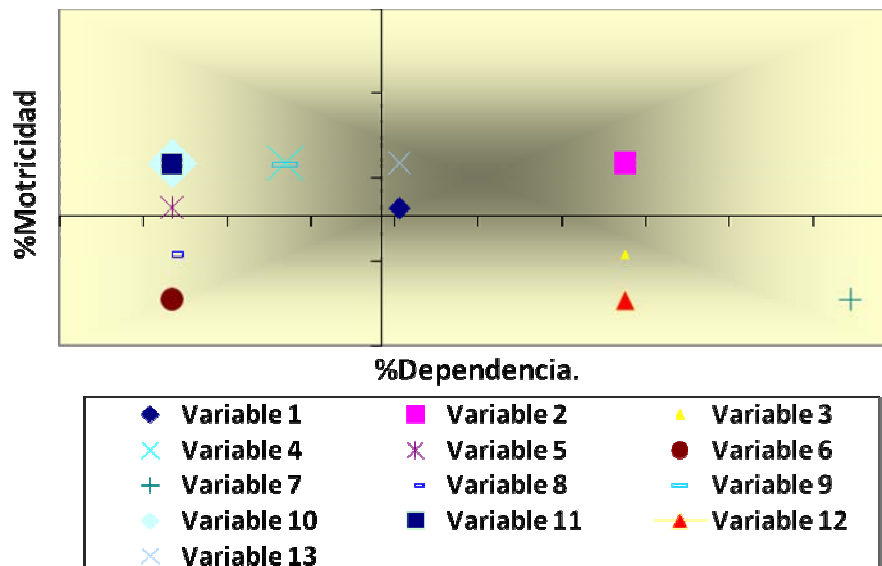
- Variable 1: Disponibilidad de Créditos bancarios
- Variable 2: Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.
- Variable 13: Inestabilidad Política del País.

En la Zona de Salida se hallan las variables que se caracterizan por obtener una baja motricidad y una alta dependencia. En esta Zona se ubican las siguientes variables:

- Variable 3: Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.
- Variable 7: Debilidad de los competidores.
- Variable 12: Gran competencia en la zona.

En la Zona de Problemas Autónomos se presentan las variables que logran obtener una baja motricidad y una baja dependencia, es decir, que son variables que no influyen significativamente sobre las demás ni son influidas por ellas. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- Variable 6: Reducción en la venta de automóviles nuevos.
- Variable 8: Control de la venta de los repuestos.



Gráfica 6.4. Ubicación el plano Cartesiano de las variables críticas externas

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

Variable 1: Disponibilidad de Créditos bancarios
Variable 2: Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.
Variable 3: Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.
Variable 4: Disponibilidad de dólares cadiwi.
Variable 5: Buena ubicación Geográfica.
Variable 6: Reducción en la venta de automóviles nuevos.
Variable 7: Debilidad de los competidores.
Variable 8: Control de la venta de los repuestos.
Variable 9: Altos índices inflacionarios.
Variable 10: Bajas en los precios del petróleo.
Variable 11: Aumento del dólar paralelo.
Variable 12: Gran competencia en la zona.
Variable 13: Inestabilidad Política del País.

Tabla 6.6. Distribución de las Variables de acuerdo al porcentaje de Motricidad y Dependencia.

PROMEDIO= 100/13			
MOTRICIDAD	ALTA	Variable 4: Disponibilidad de dólares cadiwi. Variable 5: Buena ubicación Geográfica. Variable 9: Altos índices inflacionarios. Variable 10: Bajas en los precios del petróleo. Variable 11: Aumento del dólar paralelo.	Variable 1: Disponibilidad de Créditos bancarios Variable 2: Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas. Variable 13: Inestabilidad Política del País.
	BAJA	Variable 6: Reducción en la venta de automóviles nuevos. Variable 8: Control de la venta de los repuestos.	Variable 3: Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas. Variable 7: Debilidad de los competidores. Variable 12: Gran competencia en la zona.
		DEPENDENCIA	
		BAJA	ALTA

Fuente: Propia.

6.4.1 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE

La determinación de los valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y la relación dentro del sistema, Tabla 6.6. Este método consiste en los siguientes pasos:

- Tomar las variables externas claves obtenidas previamente (fortalezas y amenazas).
- Aplicar la ecuación de valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%M + (1/ \%D) \quad \text{si } D > 0$$

- Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$FPE = VPE * 100/ TVP$$

$$PE = FPE/ 100$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

VPE = Valor ponderado externo.

FPE = Factor ponderado externo.

PE = Ponderación externo.

Tabla 6.7. Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFE

Nº	Variables	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Disponibilidad de Créditos bancarios	8,11	8,11	8,23	8,01	0,08
2	Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.	10,81	13,51	10,88	10,53	0,11
3	Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.	5,41	13,51	5,48	5,34	0,05
4	Disponibilidad de dólares por Cadivi.	10,81	5,41	10,99	10,70	0,11
5	Buena ubicación Geográfica.	8,11	2,70	8,48	8,26	0,08
6	Reducción en la venta de automóviles nuevos.	2,70	2,70	3,07	2,98	0,03
7	Debilidad de los competidores.	2,70	18,92	2,75	2,67	0,03
8	Control de la venta de los repuestos.	5,41	2,70	5,78	5,63	0,06
9	Altos índices inflacionarios.	10,81	5,41	10,99	10,70	0,11
10	Bajas en los precios del petróleo.	10,81	2,70	11,18	10,89	0,11
11	Aumento del dólar paralelo	10,81	2,70	11,18	10,89	0,11
12	Gran competencia en la zona.	2,70	13,51	2,77	2,69	0,03
13	Inestabilidad Política del País.	10,81	8,11	10,93	10,70	0,11
Total		100	100	102,71	100	1

Fuente: Propia.

6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Esta Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas; que influyen de manera directa a la organización, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra la empresa Auto Part El Cumanés con relación a estos factores.

Después de examinados los factores externos que inciden en el desempeño de la organización , se condujo a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para la elaboración de la Matriz EFE se efectuaron los siguientes pasos:

- Se tomaron los factores externos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz.
- Se colocaron en la siguiente columna los pesos relativos determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una respuesta superior, tres (3) a una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación externa, estos fueron presentados a la Gerencia General de Auto Part El Cumanés, quienes a su juicio y tomando en cuenta la influencia de cada factor sobre el desempeño de la actividades dentro de la empresa le dieron un peso a cada factor.

En la Tabla 6.8 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables externas, donde finalmente se determina el valor total ponderado de la organización, el cual determinó la posición de la empresa y una visión de cómo se encuentra la empresa Auto Part El Cumanés en relación a estos factores y su entorno.

Tabla 6.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Disponibilidad de Créditos bancarios	0,08	3	0,24
2	Políticas de Créditos de los proveedores a las empresas.	0,11	3	0,33
3	Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas.	0,05	3	0,15
4	Disponibilidad de dólares por Cadivi.	0,11	1	0,11
5	Buena ubicación Geográfica.	0,08	1	0,08
6	Reducción en la venta de automóviles nuevos.	0,03	3	0,09
7	Debilidad de los competidores.	0,03	2	0,06
8	Control de la venta de los repuestos.	0,06	3	0,18
9	Altos índices inflacionarios.	0,11	2	0,22
10	Bajas en los precios del petróleo.	0,11	1	0,11
11	Aumento del dólar paralelo	0,11	3	0,33
12	Gran competencia en la zona.	0,03	2	0,06
13	Inestabilidad Política del País.	0,11	4	0,44
Total		1	-----	2,4

Fuente: Propia.

En la Matriz EFE se puede observar el resultado total ponderado para Auto Part El Cumanés, el cual es de 2,4 el cual indica que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica normal, lo que significa que no responde

satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, es decir las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las oportunidades existentes y no reducen los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Así mismo se observa que en la columna de ponderación los valores más altos pertenecen a las oportunidades representando el 51,67%, mientras que las amenazas sólo logran representar el 48,33% de la ponderación total, esto se evidencia en que el índice obtenido no está muy alejado del promedio normal, lo que da pie a que la empresa cree estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, permitiéndole visualizar el futuro y enfrentar los cambios del presente, que dará como resultado un buen desempeño en sus funciones que orientará al sistema objeto de estudio al logro de sus objetivos comerciales.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS INTERNO

7.1. Análisis Interno

El propósito del Análisis Interno se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Para que esta se lleve a cabo, se requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada. Los factores claves se identifican según el orden de influencia que ejercen cada uno de estos en la organización.

Las organizaciones actualmente requieren que el análisis interno este enfocado en las necesidades del negocio con el fin de administrar eficientemente los riesgos críticos y sus operaciones, así como identificar oportunidades de mejora en sus procesos de negocio, es por esto que el objetivo de llevar a cabo este análisis ofrece a los empleados la oportunidad de entender cómo funcionan cada una de las áreas de la empresa, y de igual forma la manera en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la misma, lo que da pie a que, a corto o mediano plazo pueda traducirse en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología, ascensos periódicos y hasta en incrementos de los beneficios económicos que poseen. De igual forma los gerentes de los diversos departamentos y divisiones de la empresa, mediante su participación en la auditoría, logran entender la influencia de sus decisiones en otras áreas funcionales de la empresa.

En el análisis interno se llevó a cabo una evaluación completa y exhaustiva de las fuerzas y debilidades de la Empresa Auto Part El Cumanés, a través del estudio de las distintas áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas,

producción/operaciones y sistemas de información computarizada, con el objetivo principal de descubrir deficiencias e irregularidades y generar las posibles soluciones. Para su elaboración se tomó como esquema metodológico guía el propuesto por Fred R. David en el libro “La Gerencia Estratégica”.

Para el estudio de la Empresa Auto Part El Cumanés se utilizaron encuestas de tipo estructuradas a la Gerencia General, al resto del personal que allí labora (Anexo A), y a una muestra representativa de los clientes de este sistema (Anexo B); esta fue calculada en el Capítulo III. De igual forma se permitió el uso de otras herramientas como la observación directa, con la finalidad de descubrir las debilidades y fortalezas que incurren en su funcionamiento.

Auto Part El Cumanés, cuenta con una fuerza laboral de 11 empleados, de los cuales 3 representan la Gerencia General, esto representa una población bastante pequeña, lo que hace factible considerarla para la realización del estudio, es por esta razón que no fue necesario calcular el tamaño de la muestra.

7.2. Factores Internos Claves que afectan a la Empresa Auto Part El Cumanés

7.2.1 Auditoria Gerencial

La Auditoria Gerencial pretende indagar a grosso modo sobre el estado interno de la empresa para determinar el estado actual de la misma con respecto a los siguientes puntos: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control.

7.2.1.1 Planificación

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

La planificación puede producir impactos positivos en el desempeño organizacional e individual. La planificación permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

La empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con una planificación pensando en el futuro, según el 55% de los resultados observados una vez aplicada la encuesta (Anexo A), mientras que el 36% manifestó no conocer si esta poseía un plan estratégico, que permita pronosticar riesgos y prepararse para enfrentarlos.

Por otra parte la mayoría del personal de la empresa para ser exactos el 46% no tiene claramente definido por escrito las metas y los objetivos, lo cual se pudo observar en las encuestas aplicadas, mientras que el 36% manifestó que no sabían, pero lo cierto es que el sistema objeto de estudio, no posee objetivos realmente definidos ni comunicados de forma correcta a los empleados, lo que produce como consecuencia que el personal tenga un conocimiento incompleto de lo que representa esta unidad en la organización, además que interrumpe la creación de estrategias para el logro de los resultados esperados.

Gran parte de las organizaciones actualmente, carecen de misión y visión definidas por escrito y falta de divulgación de las mismas al personal que las conforma, esto trae como consecuencia que se trabaje sin objetivos y metas claras que obliguen a evaluar si la dirección y eficiencia de las funciones es la adecuada.

Lo planteado anteriormente, es una situación característica de la Empresa Auto Part El Cumanés, pues, ésta no cuenta con una declaración formal de la misión y visión, esto se evidencia en que el 46% de los encuestados manifestó que ésta no posee ni misión ni visión que responda a sus propósitos, mientras que el 36% dijo no saber si ésta poseía una misión y visión formal, lo que no permite verificar si los esfuerzos de todos los integrantes de la organización, están encaminados por la dirección correcta y si a la vez están colaborando con el logro de los objetivos de la organización o simplemente con los objetivos particulares de la Empresa.

Así mismo el 46% de los resultados de la encuesta aplicada expresan que no se hace constante la elaboración de planes por parte de la Empresa para la coordinación y organización de las actividades llevadas a cabo dentro de ella.

A continuación se muestran las variables internas claves:

Debilidades

- Ausencia de un plan estratégico claramente definido.
- No existe declaración formal de misión y visión
- Desconocimiento de existencia de objetivos y metas.
- Ausencia de técnicas que permitan la coordinación y organización de las actividades.

7.2.1.2 Organización

La Organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones, ello significa establecer lo que a cada uno le corresponde hacer y ante a quien debe reportarse.

Una vez aplicadas las encuestas (Anexo A), se pudo conocer que no existe formalmente escrita la descripción del cargo del personal que labora dentro de ésta unidad, así lo expresa el 82% del resultado de las encuestas, mientras que el 18% manifestó no saber si estos cargos estaban documentados, lo que significa que los empleados realizan sus actividades sin tomar en cuenta ningún tipo de normas definidas. Lo que no garantiza el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos de la empresa.

Con relación al número de empleados, se pudo conocer que es el adecuado para cumplir a cabalidad las diferentes funciones, así lo expresó el 55% de los empleados (Anexo A), debido a que la Empresa Auto Part El Cumanés, es una empresa sumamente pequeña, de 11 empleados, esto contribuye considerablemente en la eficiencia y rendimiento del personal.

A continuación se muestran las variables internas claves:

Fortaleza:

- Adecuado número de empleados.

Debilidad:

- Ausencia de documentación de cargos

7.2.1.3 Motivación

La motivación es el proceso que consiste en influir en alguien con el objeto de que alcancen objetivos específicos, en otras palabras La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Según las encuestas aplicadas, se pudo observar que en la Empresa no existen planes de incentivos o sistemas de recompensas por parte de la empresa que motiven al personal que allí labora, así lo expresa el 55% de los encuestados, (Anexo A) lo que origina que el personal no disponga de los medios adecuados ni se plantee los objetivos con el fin de conseguir las metas de la organización.

A pesar de que los empleados no cuentan con un sistema de recompensa que los anime a cumplir con las metas de la organización, el estado de ánimo de éstos es favorable y se sienten conformes con su trabajo realizado, así lo manifiesta el 64% del personal que labora en la empresa (Anexo A), lo que indica que se encuentran en un ambiente acorde para desarrollar sus actividades de forma eficiente y cómoda. Además que existe una relación comunicativa entre los empleado que laboran en esta unidad y el dueño de la misma, lo que logra un clima de implicación e integración vital para incrementar la motivación y la productividad de dicha empresa.

A continuación se muestran las variables internas claves:

Fortaleza:

- Comunicación efectiva entre dueño y empleados.

Debilidad:

- Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa.

7.2.1.4 Selección de personal

La función administrativa de la selección de personal involucra a la Gerencia Administrativa; en donde se ejecutan actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

La Empresa Auto Part El Cumanés, realiza una selección del personal a través de entrevistas efectuadas a los posibles miembros, esto se evidencia en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados donde un 46% de ellos afirmaron que se realizaban estos procesos al personal una vez que ingresa a la empresa. En las cuales se evalúa su capacidad de adaptación a las condiciones de trabajo dentro de la empresa y a las actividades propias de la misma, obteniendo como empleado a la persona que se considere con mayor capacidad para cumplir con las funciones que se le asigne. Algunos de los empleados no realizan las labores como les corresponden lo que genera el despido de los mismos, obteniendo como resultado personal insuficiente en algunos momentos lo que genera la realización de nuevas entrevistas para obtener los empleados que ocuparán aquellos puestos que se encuentren vacantes.

Sin embargo se pudo conocer que no existe el adiestramiento y la capacitación adecuada del personal de esta unidad, así lo arrojaron los resultados de las encuestas, que el 55% no reciben la capacitación y el adiestramiento adecuado, mientras que el 18% manifestaron que si la recibe, esta consiste en una explicación de las labores a desempeñar (Anexo A), pero lo cierto es que no se le suministra la capacitación adecuada a todos los empleados como tal, lo que impide a la organización abrirse a nuevos mercados, tecnologías, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

A continuación se muestran las variables internas claves:

Fortaleza:

- Objetividad al momento de seleccionar un empleado.

Debilidad:

- Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.

7.2.1.5 Control

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. El control consta de cuatro pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño.
2. Medir el desempeño individual y organizacional.
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado.
4. Tomar acciones correctivas.

La Empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con un mecanismo de control que permita corregir las desviaciones y lograr el cumplimiento de los objetivos, asimismo, no existe una base de datos automatizada para el control de los clientes, así lo refleja la encuesta aplicada al personal, lo cual arrojó como resultado un 82%, mientras que el 18% restantes manifestó no saber si existe este registro, lo que indica que no existe una base de datos automatizada para el registro formal de los clientes, del mismo modo no se lleva un control de las no conformidades de los clientes, lo que impide señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, además imposibilita observar cual es la situación que presenta realmente la Empresa y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades.

También se pudo observar, que no se realizan evaluaciones al personal que labora en la Empresa para medir el rendimiento, lo que genera que en ésta se sigan ejecutando las mismas actividades, sin realmente medir el desempeño y su crecimiento intelectual dentro de esta área.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Debilidad:

- Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.

7.2.2 Área de Marketing

Marketing se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y

servicios. Joel Evans y Barry Bergman sugieren que las funciones Básicas marketing son nueve: (1) análisis de los clientes, (2) compra de suministro, (3) venta de productos/servicios, (4) planificación de productos y servicios, (5) políticas de precios, (6) distribución, (7) investigación de mercados, (8) análisis de oportunidades y (9) responsabilidad social.

Las funciones de mercadeo que se evaluaron para el análisis interno fueron: el análisis de los clientes, compra de productos, venta de productos, políticas de precio y la responsabilidad social.

7.2.2.1. Análisis de los clientes

La Empresa Auto Part El Cumanés, al ser una unidad destinada a ofrecer partes automotrices de todas las marcas, dedica especial atención a sus clientes, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva, puesto que representan el punto focal de toda decisión y acción que se emprenda, esforzándose por comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.

En la empresa se atienden a todo tipo de clientes que llegan a las instalaciones de la misma, solicitando cualquier tipo de autorepuesto. De la encuesta realizada al personal de la empresa, se obtuvo que el 82% desconocen si Auto Part El Cumanés realiza estudios de mercado (Anexo B). Es importante destacar que realmente la empresa no realiza estudios de mercado, lo que impide precisar cuáles son los servicios que el cliente realmente demanda e identificar los servicios a ofrecer, y observar que estrategias y técnicas utilizar, lo que dificulta ampliar su cartera de clientes. Sin embargo, ésta ofrece un buen servicio a sus clientes actuales, así se pudo verificar en la encuesta aplicada (Anexo B), a una muestra representativa de ellos, calculada en el Capítulo III, que refleja que el 75% afirma que el servicio prestado

por la empresa es de calidad. Garantizando de esta forma, la fidelidad y permanencia de los consumidores en Auto Part El Cumanés.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Debilidad:

- Ausencia de pruebas de mercado.

7.2.2.2 Compras de Productos

Consiste en evaluar proveedores alternativos, seleccionar los mejores, acordar términos aceptables con ellos y realizar abastecimiento.

Por la cantidad de distribuidores en la zona la empresa Auto Part El Cumanés cuenta con mecanismos que ayuden a la selección de los mejores proveedores como: la comparación de precios, las ofertas ofrecidas, los créditos tanto a largo como a corto tiempo, etc, de manera de minimizar los costos y de esta forma obtener mejores ganancias, satisfaciendo las necesidades de la compañía.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.

7.2.2.3 Venta de productos

La función venta incluye actividades de mercadeo tales como; Publicidad, Promoción, Ventas personales, Gerencia de fuerzas de ventas, relaciones con la clientela y con los distribuidores.

Según la encuesta realizada, el 55% de los encuestados manifestaron que la empresa Auto Part El Cumanés, cuenta con una publicidad eficaz para los clientes, esto se ve evidenciado en el hecho de que este ente posee una publicidad definida a través de la emisora radial 105.3 FM localizada en Puerto Píritu pero tiene frecuencia en todo el Estado Anzoátegui, así como también en la revista “La maquina” que es solo publicidad de repuestos de automóviles facilitando a los clientes al momento de necesitar una empresa que vendan repuestos poder obtener la dirección con facilidad de dicha empresa. Por otra parte la empresa ofrece a sus clientes ciertas promociones que atrae a nuevos clientes.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Publicidad y promociones que ofrece la empresa.

7.2.2.4 Políticas de Precio

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

En lo que respecta a los precios, la Gerencia General establece estrategias conjuntamente con el dueño para captar la atención de los clientes mediante ofertas especiales o promociones, que permitan gratificar la fidelidad de antiguos clientes y a su vez establecer lazos de confianza a los que estén por solicitar el servicio y ser nuevos conocedores de la organización.

En la organización los precios de los autorepuestos son establecidos según su costo, de igual manera se toma en consideración los precios de los competidores, lo cual es de mucha importancia al momento de fijar los precios. Se pudo constatar por medio de las encuestas que el 46 % del personal y el 62% de los clientes, afirmaron que los precios son establecidos de manera adecuada, lo que supone adaptabilidad a las necesidades y expectativas de la clientela. Cabe destacar que el gobierno, podría influir en los precios de los autorepuestos cuando existe un aumento en los vehículos, pero sin embargo, esto no siempre ocurre lo que indica que estos factores no influyen al momento de fijar de sus precios, en dado caso que exista aumento de estos factores, si se toman en consideración.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Planteamientos de estrategias para atraer clientes.

7.2.2.5 Responsabilidad Social

La última función de marketing, según Evans y Bergman, consiste en determinar el mejor camino para la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. Incluye ofrecer productos y servicios a un buen precio;

dependiendo de la naturaleza de la organización la responsabilidad social difiere un poco.

Auto Part El Cumanés, se enfoca en ofrecer un servicio de calidad de manera que los clientes estén satisfechos tanto por la atención prestada como por los productos otorgados. Por otra parte la empresa designa cierta parte de sus ganancias para el beneficio del deporte perteneciente a la zona para que los equipos puedan adquirir uniformes, materiales, etc.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

➤ Responsabilidad Social

7.2.3 Área de Finanzas

La condición financiera es considerada a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para formular las estrategias en forma eficaz.

La Empresa Auto Part El Cumanés, cuenta con los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de sus actividades comerciales, así lo manifestaron los miembros de la gerencia y el dueño en la encuesta suministrada (Anexo C), lo que le permite cubrir sus necesidades y el poder cumplir con eficacia las metas y programas establecidos por la organización.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Recursos económicos suficientes.

7.2.4 Área de Producción/Operaciones

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Roger Schroeder sugiere que la administración de producción/operaciones comprenda cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad. En el análisis interno hecho a Auto Part El Cumanés se tomaron en cuenta las siguientes áreas: procesos, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

7.2.4.1 Procesos.

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción de material. Las decisiones específicas incluyen actividades como: elección de la tecnología y la distribución de las instalaciones.

La empresa Auto Part El Cumanés, al estar sumamente comprometida con sus clientes, se preocupa por poseer la tecnología adecuada que se adapte a sus requerimientos, es por esta razón que cuenta con equipos en buenas condiciones para uso del personal y garantizar de esta manera el buen desempeño de sus actividades.

Cabe destacar, que ésta empresa internamente está distribuida de forma apropiada, ubicada en una estructura de un solo piso, se encuentra en buenas condiciones, lo que origina que el personal que labora desarrolle las actividades de forma agradable y placentera, así lo reflejaron los resultados en las encuestas, (Anexo D).

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Equipos de trabajo en buen estado.

7.2.4.2 Fuerza de trabajo.

Las decisiones de la fuerza de trabajo tienen que ver con la administración de los empleados que laboran en una organización. Ésta área incluye decisiones específicas de: diseño de puestos, medición de trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.

Una vez realizadas las encuestas, se pudo verificar que en Auto Part El Cumanés, se cuenta con empleados, dispuesto a realizar sus actividades de forma eficiente y llevar las diversas labores de la organización, así lo muestra el 46% de los encuestados (Anexo D), además estos empleados se encuentran motivados en su trabajo a pesar de que no posea las técnicas de motivación necesarias que lo impulsen a desarrollar sus labores dentro de la organización.

Por otra parte, por medio de la observación y entrevistas realizadas a la Gerencia General de la empresa, se determinó que los puestos de trabajo donde laboran los empleados de la empresa, no está debidamente documentados, ya que

existe no existe un Manual de Procedimiento donde se exprese de manera sencilla, precisa y clara la organización de los cargos, proporcionando una visión amplia y completa de las funciones, reglas y responsabilidades que realizan en el desempeño de sus funciones.

En lo que respecta a las normas laborales, la Gerencia de General como unidad representativa de la empresa no posee normas particulares en dicho departamento, lo que crea desinterés y desorden en el trabajo que desempeña.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Debilidad:

- Ausencia de normas laborales.

7.2.4.3 Inventarios

Se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo de proceso y productos terminado. Las decisiones específicas incluyen que ordenar, cuando ordenar y cuanto ordenar.

A pesar de la gran importancia que tienen los sistemas de inventarios, la empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con ninguno que cumplan con las exigencias del mercado y sus registros no son actualizados diariamente, originando de esta manera discrepancia entre lo ofrecido y lo disponible, y por consiguiente, ha creado descontento en los clientes a la hora de solicitar los productos.

Además, en la entidad objeto de estudio existe un descontrol en las reposiciones de repuestos ya que las órdenes de compra no se realizan a tiempo, de igual manera,

el almacén no posee una organización física apropiada ni un ordenamiento lógico de la variedad de productos para la venta que en ella se maneja, esto ha generado que no se puede atender la demanda de los clientes, a sus necesidades ni que le permita gestionar óptimamente los pedidos.

Por otro lado, la empresa se ha venido incrementando el número de registro de devoluciones de mercancías dañadas y, en los actuales momentos, la misma no cuenta con estrategias para el control y manejo de estos productos, generando así grandes cantidades de repuestos que no sólo están en malas condiciones, sino que son obsoletos y caducados. Estos ocupan espacios físicos considerables dentro del almacén de la empresa ocasionando de esta manera pérdidas y limitación del espacio físico para almacenar nuevas mercancías en el depósito.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Debilidad:

- Ausencia de un sistema de inventario.

7.2.4.4 Calidad

Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, evaluación de la calidad y el control de costos.

La calidad, es vista en la Empresa Auto Part El Cumanés como un factor fundamental, sin embargo, en esta no se lleva un control de las no conformidades de los clientes, lo que impide obtener información adecuada que contengan aspectos relacionados con sus necesidades, pero a pesar de que no se lleva un registro formal,

los empleados y clientes consideran que el servicio que se presta es bueno, así lo manifestaron los resultados de las encuestas aplicadas a ellos (Anexo B, Anexo D), por otra parte se cumple a cabalidad y en su debido momento con los mantenimientos preventivos a los repuestos, para que éstos se encuentren en las mejores condiciones posibles y mantener de esta forma una calidad del servicio a los clientes, en donde se puede apreciar además que en los últimos años la empresa ha ganado clientes, lo que le ha permitido competir con otras organizaciones de la región.

De esta forma, la Empresa se ha caracterizado por satisfacer los requerimientos y exigencias de sus clientes, en cuanto a calidad se refiere, logrando una efectiva relación con los mismos y tratando de esta forma de mejorar continuamente su sistema de calidad que permita desarrollar servicios de manera rentable y competitiva.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Fortaleza:

- Servicio adecuado brindado a los clientes.

7.2.5 Área de Sistema de Información Computarizada

El propósito de un sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la organización mejorando la calidad de las decisiones gerenciales. El sistema de información reúne datos internos sobre producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, económicos, políticos, gubernamentales, y tecnológicos. Los datos se integran en forma que puedan apoyar la toma de decisiones del gerente.

La empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con un sistema automatizado donde controlen las ventas y compras de los repuestos, sino que lo hacen de forma manual y queda todo registrado en un libro de contabilidad, por otra parte las facturas son elaboradas a los clientes de forma manual lo que genera que el cliente pierda tiempo en darle la factura de la compra; es decir, que este factor influye directamente en la venta de los repuestos.

Cabe descargar que actualmente dentro de la Empresa se está llevando a cabo el proceso de instalación de impresoras fiscales según resolución de la gaceta oficial n° 38997 del 19 de Agosto del 2.008, que permitirá además de hacer seguimiento al la declaración de impuestos por parte del Seniat, un control de ventas de los repuestos, y las facturas serán elaboradas por dicho sistema agilizando el proceso de atención al cliente. Pero será a partir del 1 de Febrero de 2.009 que entrará en vigencia dicha resolución y con ella el uso de las maquinas.

A continuación se muestra la variable interna clave:

Debilidad

- Ausencia de un sistema de información automatizado.

7.3. Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Empresa Auto Part El Cumanés

Una vez realizado el Análisis Interno, se procedió a determinar los factores internos claves, que se centran en la identificación de las fortalezas y debilidades que afectan directamente a la Empresa, esto con la finalidad de construir una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), y así determinar que tan fuerte o débil se encuentra la organización. Para determinar aquellos factores internos claves que

afectan su funcionamiento, fue necesario contar con la participación de la Gerencia General, donde se les suministro una encuesta, con el fin de que estos indicaran aquellos factores que más incurrieran en su desempeño (Tabla 7.1). Después de obtenidos los resultados de las encuestas, se procedió a visualizar y a totalizar la votación, donde se eligieron solo aquellos factores en el cual su puntuación fue mayor o igual a dos (2).

Tabla 7.1 Selección de Factores Internos

	FACTORES PRELIMINARES	PARTICIPANTES			Total
1	Adecuado número de empleados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
5	Publicidad y promociones que ofrece la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
6	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
7	Responsabilidad Social.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
8	Recursos económicos suficientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
9	Servicio adecuado brindado a los clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
10	Equipos de trabajo en buen estado.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
11	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
12	Desconocimiento de existencia de objetivos y metas.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
13	No existen declaración formal de misión y visión.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
14	Desconocimiento de existencia de objetivos y metas.				
15	Ausencia de técnicas que permitan la coordinación y organización de las actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
16	Ausencia de documentación de cargos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
17	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
18	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3
19	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción a los clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
20	Ausencia de pruebas de mercado.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
21	Ausencia de normas laborales.	<input checked="" type="checkbox"/>			1
22	Ausencia de un sistema de Inventario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2
23	Ausencia de un sistema de información automatizado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3

Fuente: Propia.

A continuación se muestran las fortalezas y debilidades escogidas por la Gerencia General de la Empresa Auto Part El Cumanés.

Fortalezas

- Adecuado número de empleados.
- Comunicación efectiva entre dueño y empleados.
- Objetividad al momento de seleccionar un empleado.
- Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.
- Planteamiento de estrategias para atraer clientes.
- Responsabilidad Social.
- Recursos Económicos suficientes.

Debilidades

- Ausencia de un plan estratégico claramente definido.
- No existe declaración formal de misión y visión.
- Ausencia de documentación de los cargos.
- Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa.
- Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.
- Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Ausencia de un Sistema de Inventario.
- Ausencia de un Sistema de Información automatizado.

7.4. Análisis Estructural aplicado a las Fortalezas y Debilidades de la Empresa Auto Part El Cumanés

Luego de haber determinado las variables que representan las fortalezas y debilidades de la empresa Auto Part El Cumanés, del Estado Anzoátegui, se elaboró la Matriz de Análisis Estructural (**Tabla 7.2**) estableciendo para ello un sistema de relación de variables con la siguiente escala: (0) cuando no hay relación, (1) cuando

hay relación, asignando los valores correspondientes a cada una de las relaciones entre las variables que representan las Fortalezas y Debilidades.

La sumatoria de los números por filas indica las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (Índice de Motricidad), porque indica la fuerza que ejerce la variable cada una sobre las demás.

La sumatoria por columna, representa las veces que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indica el porcentaje de subordinación de cada variable respecto a las demás.

Tabla 7.2. Matriz de Análisis Estructural

N°	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
1	Adecuado número de empleados.		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	1		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
5	Planteamiento de estrategias para atraer clientes.	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
6	Responsabilidad Social.	0	0	0	0	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7	Recursos Económicos Suficientes	0	0	0	1	1	0		0	0	0	1	0	0	0	0	3
8	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	0	0	0	0	0	0	0		1	1	1	1	0	1	1	6
9	No existen declaración formal de misión y visión.	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	2
10	Ausencia de documentación de cargos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	0	0	0	2
11	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	2
12	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	1	2
13	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción a los clientes.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0		0	0	2
14	Ausencia de un sistema de Inventario.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0		0	3
15	Ausencia de un sistema de información automatizado.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1		3
Total		1	3	2	1	4	1	5	1	2	2	4	6	1	2	2	37

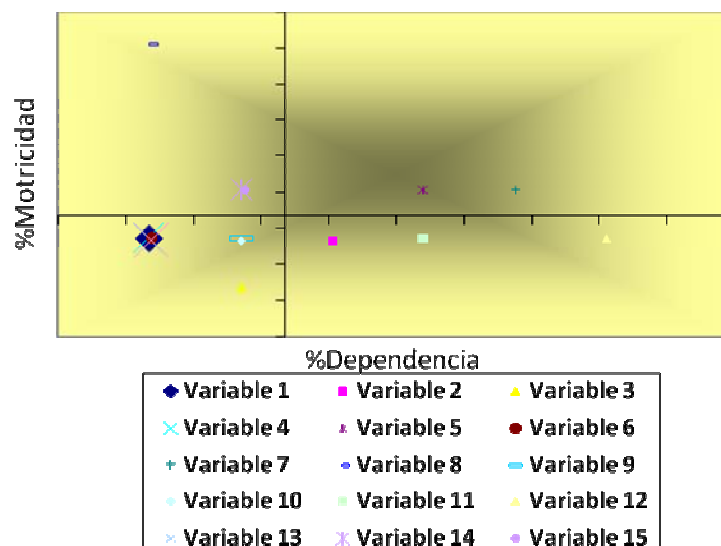
Fuente: Propia

Tabla 7.3. Valores de Motricidad y de Dependencia de las Variables Internas.

N°	Variables	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Adecuado número de empleados.	2	5,41	1	2,70
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	2	5,41	3	8,11
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	1	2,70	2	5,41
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	2	5,41	1	2,70
5	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	3	8,11	4	10,81
6	Responsabilidad Social.	2	5,41	1	2,70
7	Recursos Económicos suficientes	3	8,11	5	13,51
8	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	6	16,22	1	2,70
9	No existen declaración formal de misión y visión.	2	5,41	2	5,41
10	Ausencia de documentación de cargos.	2	5,41	2	5,41
11	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	2	5,41	4	10,81
12	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	2	5,41	6	16,22
13	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción a los clientes.	2	5,41	1	2,70
14	Ausencia de un sistema de Inventario.	3	8,11	2	5,41
15	Ausencia de un sistema de información automatizado.	3	8,11	2	5,41
Total		37	100	37	100

Fuente: Propia.

En la siguiente grafica 7.1, se muestra la representación en el plano cartesiano de la relación Motricidad – Dependencia de cada variable. Esto se logra colocando las variables en cuatro zonas que indican la importancia de cada una y la prioridad para superarlas y/o aprovecharlas, donde el límite entre cada zona es el promedio, resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables (15), dando como resultado 6,67%.



Grafica 7.1. Ubicación en el plano cartesiano de las Variables Internas.

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

Variable 1: Adecuado número de empleados.

Variable 2: Comunicación efectiva entre dueño y empleados.

Variable 3: Objetividad al momento de seleccionar un empleado.

Variable 4: Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.

Variable 5: Planteamiento de estrategias para atraer clientes.

Variable 6: Responsabilidad Social.

Variable 7: Recursos Económicos suficientes.

Variable 8: Ausencia de un plan estratégico claramente definido.

Variable 9: No existe declaración formal de misión y visión.

Variable 10: Ausencia de documentación de los cargos.

Variable 11: Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa.

Variable 12: Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.

Variable 13: Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.

Variable 14: Ausencia de un Sistema de Inventario.

Variable 15: Ausencia de un Sistema de Información automatizado.

En la Tabla 7.4 se muestra la distribución de las variables, de acuerdo a su porcentaje de motricidad y dependencia, en las cuatro Zonas.

En la Zona de Poder se encuentran las variables que poseen las más altas motricidad y las bajas dependencias. Estas variables son las más importantes para el estudio interno porque influyen en la mayoría y dependen poco de ella. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener efectos en todo el sistema. Las variables que se encuentran en esta zona son las siguientes:

- Variable 8: Ausencia de un plan estratégico claramente definido.
- Variable 14: Ausencia de un Sistema de Inventario.
- Variable 15: Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.

En la Zona de Conflicto se localizan las variables de alta motricidad y alta dependencia, estas variables son influyentes pero son también altamente vulnerables, influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. En esta Zona se ubican las siguientes variables:

- Variable 5: Planteamientos de estrategias para atender clientes.

➤ Variable 7: Recursos Económicos Suficientes.

En la Zona de Salida se hallan las variables que se caracterizan por obtener una baja motricidad y una alta dependencia. En esta Zona se ubican las siguientes variables:

- Variable 2: Comunicación efectiva entre dueño y empleados.
- Variable 11: Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa.
- Variable 12: Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.

En la Zona de Problemas Autónomos se presentan las variables que logran obtener una baja motricidad y una baja dependencia, es decir, que son variables que no influyen significativamente sobre las demás ni son influidas por ellas. En esta Zona se encuentran las siguientes variables:

- Variable 1: Adecuado número de empleados.
- Variable 3: Objetividad al momento de seleccionar un empleado.
- Variable 4: Mecanismo para seleccionar los mejores proveedores.
- Variable 6: Responsabilidad Social.
- Variable 9: No existe declaración formal de misión y visión.
- Variable 10: Ausencia de Documentación de Cargos.
- Variable 13: Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.

Tabla 7.4. Distribución de las Variables de acuerdo al porcentaje de Motricidad y Dependencia.

		PROMEDIO= 100/15	
MOTRICIDAD	ALTA	Variable 8: Ausencia de un plan estratégico claramente definido. Variable 14: Ausencia de un Sistema de Inventario. Variable 15: Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.	Variable 5: Planteamientos de estrategias para atender clientes Variable 7: Recursos Económicos Suficientes.
	BAJA	Variable 1: Adecuado número de empleados. Variable 3: Objetividad al momento de seleccionar un empleado. Variable 4: Mecanismo para seleccionar los mejores proveedores. Variable 6: Responsabilidad Social. Variable 9: No existe declaración formal de misión y visión. Variable 10: Ausencia de Documentación de Cargos. Variable 13: Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.	Variable 2: Comunicación efectiva entre dueño y empleados. Variable 11: Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa. Variable 12: Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.
		DEPENDENCIA	
		BAJA	ALTA

Fuente: Propia.

7.4.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI

La determinación de los valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos a partir de los

valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y la relación dentro del sistema, (Tabla 7.3). Este método consiste en los siguientes pasos:

- Tomar las variables internas claves obtenidas previamente (debilidades y fortalezas).
- Aplicar la ecuación de valor ponderado interno (VPI), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%M + (1/ \%D) \quad \text{si } D > 0$$

- Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables internas.

$$FPI = VPI * 100/ TVP$$

$$PI = FPI/ 100$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

VPI = Valor ponderado interno.

FPI = Factor ponderado interno.

PI = Ponderación interno.

Tabla 7.5. Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI

N°	Variables	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Adecuado número de empleados.	5,41	2,70	5,78	5,61	0,06
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	5,41	8,11	5,53	5,36	0,05
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	2,70	5,41	2,88	2,79	0,03
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	5,41	2,70	5,78	5,60	0,06
5	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	8,11	10,81	8,20	7,95	0,08
6	Responsabilidad Social.	5,41	2,70	5,78	5,60	0,06
7	Recursos Económicos suficientes	8,11	13,51	8,18	7,93	0,08
8	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	16,22	2,70	16,59	16,09	0,16
9	No existen declaración formal de misión y visión.	5,41	5,41	5,59	5,42	0,05
10	Ausencia de documentación de cargos.	5,41	5,41	5,59	5,42	0,05
11	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	5,41	10,81	5,50	5,34	0,05
12	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	5,41	16,22	5,47	5,31	0,05
13	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción a los clientes.	5,41	2,70	5,78	5,61	0,06
14	Ausencia de un sistema de Inventario.	8,11	5,41	8,29	8,04	0,08
15	Ausencia de un sistema de información automatizado.	8,11	5,41	8,29	8,04	0,08
Total		100	100	103,23	100	1

Fuente: Propia

7.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) permite resumir las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas de Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción/Operaciones y Sistemas de Información Computarizada, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra la Empresa Auto Part El Cumanés con relación a estos factores.

Después de examinados los factores internos que inciden en el desempeño de la empresa, se condujo a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para la elaboración de la Matriz EFI se efectuaron los siguientes pasos:

- Se tomaron los factores internos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz.
- Se colocaron en la siguiente columna los pesos relativos determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores internos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una fortaleza mayor, tres (3) a una fortaleza menor, dos (2) una debilidad menor y uno (1) una debilidad mayor.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.

- Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación interna, se realizaron consultas al personal de la Gerencia General de la Empresa Auto Part El Cumanés.

En la Tabla 7.5 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables internas, donde finalmente se determina el valor total ponderado de la organización, el cual determinó la posición de Auto Part El Cumanés con relación a estos factores.

Se observa en la Matriz EFI que el resultado total ponderado para la Empresa Auto Part El Cumanés es de **2,27** el cual indica que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica normal, lo que significa que la Empresa se encuentra internamente débil, es decir las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que en este momento presenta.

Tabla 7.6z de Evaluación de los Factores Internos

N°	VARIABLES	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Adecuado número de empleados.	0,06	4	0,24
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	0,05	3	0,15
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	0,03	3	0,09
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	0,06	4	0,24
5	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	0,08	4	0,32
6	Responsabilidad Social.	0,06	3	0,18
7	Recursos Económicos suficientes	0,08	4	0,32
8	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	0,16	1	0,16
9	No existen declaración formal de misión y visión.	0,05	2	0,10
10	Ausencia de documentación de cargos.	0,05	2	0,10
11	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	0,05	2	0,10
12	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0,05	1	0,05
13	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción a los clientes.	0,06	1	0,06
14	Ausencia de un sistema de Inventario.	0,08	1	0,08
15	Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,08	1	0,08
Total		1	-----	2,27

Fuente:Propia

La situación desfavorable que presenta la Empresa es notable cuando se observa en la Matriz EFI que las variables que presentan mayor ponderación, tienen una calificación de (1) es decir; representan una mayor debilidad, tales como, la “Falta de programas de adiestramiento y capacitación”, “Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción del cliente”, “Ausencia de un Sistema de Inventarios” y “Ausencia de un sistema de información computarizado”, como puede observarse en la Tabla 7.5, lo que significa que las

estrategias actuales no están respondiendo con eficacia a estas variables, que a pesar de las consecuencias que éstas representan, la Empresa no se preocupa por superarlas, mientras que las variables con calificación de cuatro (4), la cual representa una fortaleza mayor, no tienen las mejores ponderaciones como lo son: “Planteamiento de estrategias para atraer clientes”, “Mecanismos para seleccionar mejor los proveedores” y “Adecuado número de empleados”. Sin embargo, es de notar que las estrategias actuales que posee Auto Part El Cumanés sólo responden eficazmente a la variable como, la “Recursos Económicos Suficientes”, que representa mucha importancia por poseer ponderaciones moderadamente altas y calificación de (4), pero el responder sólo a ésta variable es insuficiente para obtener mejores resultados en sus procesos. De esta manera se puede apreciar en la ponderación de la Matriz EFI que las fortalezas solo representan el 42% a diferencia de las debilidades que asumen un porcentaje de 58% de la ponderación total, lo que expresa que la Empresa se encuentra actualmente con debilidades que no han sido superadas, por lo que se hace necesario la planificación de cada una de las actividades y el establecimiento de estrategias eficaces que permitan superar éstas debilidades y aprovechar las fortalezas para lograr el buen funcionamiento en sus operaciones.

CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL BENCHMARKING

8.1. Generalidades

Las empresas actualmente están en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo que les proporcionen mayor participación y competitividad en el mercado. La utilización de herramientas generadoras de ventajas competitivas para cada organización y el permanente contacto con diferentes elementos que promuevan la gestión de la organización como una de las mejores en relación con otras empresas, es lo que hace que en el entorno competitivo, el ingenio de muchos administradores y gerentes sea el principal motor del cambio en las estructuras organizacionales y el gestor de mecanismos innovadores que establezcan estas características. Por esta razón, una de las actividades estratégicas realizadas dentro del marco actual de gestión organizacional, es el Benchmarking, que permite que las empresas adopten nuevas formas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivas.

El benchmarking puede definirse como un proceso de búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, con el fin de llevar a una mejora continua de todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto igualar o superar dichas prácticas. Es un instrumento de gestión puesto que se ha articulado con la prospectiva, la planeación tecnológica y otros elementos definitivos para establecer estrategias de crecimiento dentro de la organización. La metodología de benchmarking empleada en la elaboración de este proyecto es la de Michael J Spendolini. Este autor dice que el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las

organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Para la aplicación del Benchmarking en la empresa Auto Part El Cumanés, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Identificar que es lo que se va a someter a Benchmarking.
- Elegir las variables claves.
- Identificar las empresas que poseen mejores prácticas.
- Determinar el método para la recopilación de datos.
- Medir los propios resultados.
- Elegir las variables claves de nuestros competidores.
- Proyectar los niveles de desempeño futuro.
- Establecer planes de acción para superar las diferencias.
- Evaluación del proceso.

8.2. Identificar que someter a Benchmarking

Para determinar las actividades o procesos que necesitan mejorar en cualquier empresa se puede utilizar diversos criterios. Los beneficios resultantes del proceso de benchmarking serán más visibles cuando su objeto lo constituyan actividades cuyo costo tenga un peso importante dentro de los costos totales de la empresa. Otra forma de elección de los factores que serán sometidos a la metodología de Benchmarking serán aquellos que ayuden a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

En el análisis interno hecho a la empresa Auto Part El Cumanés, se pudo determinar que las áreas a las cuales se le puede aplicar la Metodología de Benchmarking son:

- Área Gerencial.
- Área de Mercadeo.
- Área de Producción de Operaciones.
- Área de Sistemas de Información.

En estas áreas se detectaron las debilidades presentes en la empresa. Mejorarlas ayudaría a cumplir con los objetivos y metas que marcarían el norte por el cual dirigir al sistema en estudio hacia el éxito.

8.3. Elegir las Variables Claves

El benchmarking permite medir una función o proceso en términos de variables operativas concretas. Estas dependen mucho del área que se va a analizar. Como se mencionó en el paso anterior las áreas que se sometieron a la metodología de Benchmarking en la empresa Auto Part El Cumanés son: Área de Gerencia, Mercadeo, Producción de Operaciones y Sistemas de Información.

Área Gerencial

Planificación (Debilidades)

- No existe declaración formal de misión y visión.

Organización (Debilidades)

- Ausencia de documentación de cargos.

Área de Mercadeo

Análisis de los Clientes (Debilidad)

- Inexistencia de un mecanismo de control para permitir el grado de satisfacción de los clientes.

Área de Producción de Operaciones

Inventarios (Debilidad)

- Ausencia de un Sistema de Inventario.

Área de Sistemas de Información (Debilidad)

- Ausencia de un sistema de información automatizado.

8.4. Identificar las Empresas con las Mejores Prácticas

En esta etapa se debe conseguir información sobre las compañías que presentan mejores prácticas, más avanzadas, para las áreas que van a ser objetos de benchmarking. No se trata de encontrar la “mejor empresa”, lo que se pretende es hallar la mejor en cada actividad concreta.

Las mejores prácticas serán aquellas que estén orientadas a la mayor creación de valor, a la reducción de costos o a la creación de una mayor satisfacción para el cliente.

Uno de los objetivos del benchmarking es identificar aquellas empresas que obtienen unos resultados superiores a la media, de forma que estos resultados sirvan de objetivo para el funcionamiento de la propia empresa. Estas pueden proceder de:

- Competidores Directos: Empresas con similitudes en producción y nichos de mercado.
- Competidores Paralelos: Empresas que están en el mismo negocio pero no compiten directamente.
- Competidores Potenciales: Empresas con la que todavía no se compite pero se intuye que puede ser una amenaza para el futuro.
- Empresas fuera del sector: Empresas de sectores completamente diferentes.

Para lograr la correcta selección e identificación de la Organización que posee las mejores prácticas, se llegó a la conclusión de que las Empresas que mejor se encuentran en el ámbito estudiado son:

- Repuestos usados El Elevado C.A.
- Repuestos Dos Santos.
- Repuestos usados N° 1.

Todas estas empresas cuentan con muy buenas prácticas y estrategias, gozando a su vez de una excelente aceptación por parte de sus clientes. Estos sistemas atacan directamente las variables negativas que posee Auto Part El Cumanés.

8.5. Determinar el Método para la Recopilación de los Datos

Este paso de benchmarking fue definido en el Capítulo III, en donde se dio las bases teóricas de los métodos y la forma de recolección de datos, las cuales fueron empleadas para recabar la información tanto de la Empresa Auto Part El Cumanés

como de los Competidores Directos; es decir se aplicaron en las tres (3) Empresas entrevistas, encuestas no estructuradas y observaciones directas gracias a la visitas que se les hicieron a dichos sistemas.

8.6. Medir los propios resultados

La empresa Auto Part El Cumanés no posee un plan estratégico (Grafica A.5), ni programación de actividades lo que le imposibilita observar los riesgos que prevalecen en el entorno y prepararse para el futuro (Grafica A.6).

También se dio a conocer que la misma no posee Misión, Visión Objetivos y Metas realmente definidos, ni comunicados de forma correcta a los empleados (Grafica A.1), lo cual trae como consecuencia que se trabaje sin objetividad y metas claras que obliguen a evaluar si la dirección y eficiencia de las funciones es la adecuada.

Una vez aplicados los métodos de recolección de datos en las empresas: Repuestos Usados El Elevado, Repuestos Dos Santos, Repuestos usados N° 1, se observó que estas cuentan con una misión y visión claramente definidas, al igual que objetivos y metas, lo que ayuda a poseer un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados, permitiendo que estos dirijan sus labores y esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas, siguiendo con el norte de la Empresa. (Tabla 8.1)

Es importante destacar que la empresa Auto Part El Cumanés, no cuenta con mecanismos de control que permita determinar el grado de satisfacción de los clientes lo que impide precisar cuáles son los servicios que el cliente realmente demanda e identificar los servicios a ofrecer, y observar que estrategias y técnicas utilizar, lo que dificulta ampliar su cartelera de clientes. La empresa repuestos usados El Elevado

desarrolló un estudio de mercadeo que le permitió conocer la aceptación de sus productos en el mercado, y tomo esto como base para evaluar las exigencia de sus clientes, para generar de esta manera estrategias que le permitan mejorar la atención prestada. Y ofrecer mejores productos según las necesidades demandas por los clientes.

Tanto la empresa Repuestos Dos Santos como la empresa Repuestos usados N° 1, poseen un sistema de inventario que le permite llevar un control de las exigencias del mercado y sus registros son actualizados diariamente, originando de esta manera un equilibrio entre lo ofrecido y lo disponible, y por consiguiente, ha creado gran satisfacción en los clientes a la hora de solicitar los productos. De igual forma la empresa Repuestos usados El Elevado cuenta con un sistema de información que le permite agilizar las actividades dentro de la misma, facilitando el acceso a la información al momento de la toma de decisiones; además cuenta con una base de datos automatizada con información para el registro de los clientes de la empresa.

Se pudo constatar además, que en la empresa Repuestos usados El Elevado, existe formalmente escrita la descripción del cargo del personal que labora dentro de ésta unidad lo que significa que los empleados que laboran en este recinto realizan sus actividades con base a normas ya definidas y además que estos conocen la responsabilidad que deben de cumplir según su cargo, lo que garantiza el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos de la organización. (Tabla 8.1)

Tabla 8.1. Evaluación de los Factores a someter a Benchmarking

Empresa	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Auto Part El Cumanés.	X	X	X	X	X
Repuestos usados El Elevado.	✓	✓	✓	X	✓
Repuestos Dos Santos.	✓	X	X	✓	X
Repuestos usados N° 1	✓	X	X	✓	X

Fuente: Propia.

Factor 1: Declaración Forman de Misión y Visión.

Factor 2: Existencia de Documentación de Cargos.

Factor 3: Desarrollo de Estudios de Mercado.

Factor 4: Existencia de un Sistema de Inventario.

Factor 5: Existencia de un Sistema de Información.

Según la evaluación anterior de la Tabla 8.1, se puede observar que la empresa, con las mejores prácticas es la empresa Repuestos Usados El Elevado, se tomará esta como punto de referencia para aplicar la metodología de Benchmarking.

8.7. Elegir las Variables Claves de los Competidores

ÁREA GERENCIAL

- Declaración formal de misión y visión.
- Existencia de documentación de cargos.

ÁREA MERCADEO

- Desarrollo de estudios de mercado.

ÁREA DE PRODUCCIÓN DE OPERACIONES

- Existencia de un Sistema de Inventarios.
- Existencia de un Sistema de Información.

8.8. Proyectar los niveles de Desempeño Futuro

Una vez definas las variables claves del objeto de estudio y los competidores, se precedió a la proyección de los niveles de desempeño futuro, ya que la metodología de Benchmarking busca constantemente el cambio, la actualización y mantenimiento de las mejores prácticas, con el objetivo de cerrar completamente la brecha y lograr un desempeño excelente.

Por lo tanto si los esfuerzos de Auto Part El Cumanés, se encaminan en la mejora de las áreas que se sometieron al proceso de Benchmarking tomando como ejemplo las estrategias y herramientas empleadas por las empresas: Repuestos Usados El Elevado, Repuestos Dos Santos, Repuestos Usados N° 1, se mejorará la situación interna de ésta, sencillamente logrando que las debilidades sean minimizadas o aún mejor eliminadas completamente.

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Tabla 8.2, la cual se calculó en el capítulo anterior con la situación interna que está presente en la Empresa Auto Part El Cumanés, esta arrojó un total ponderado de 2,27 de lo cual demuestra que la situación interna no es la adecuada, debido a que no se están eliminando sus debilidades y reforzando sus fortalezas.

Tabla 8.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Adecuado número de empleados.	0,06	4	0,24
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	0,05	3	0,15
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	0,03	3	0,09
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	0,06	4	0,24
5	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	0,08	4	0,32
6	Responsabilidad Social.	0,06	3	0,18
7	Recursos Económicos suficientes	0,08	4	0,32
8	Ausencia de un plan estratégico claramente definido.	0,16	1	0,16
9	No existen declaración formal de misión y visión.	0,05	2	0,10
10	Ausencia de documentación de cargos.	0,05	2	0,10
11	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	0,05	2	0,10
12	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0,05	1	0,05
13	Inexistencia de un mecanismo de control para permitir el grado de satisfacción a los clientes.	0,06	1	0,06
14	Ausencia de un sistema de Inventario.	0,08	1	0,08
15	Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,08	1	0,08
Total		1	-----	2,27

Fuente: Propia

Con el aporte de las variables claves (fortalezas), de las empresas: Repuestos Usados El Elevado, Repuestos Dos Santos, Repuestos Usados N° 1, obtenidas en la aplicación del proceso de Benchmarking y la eliminación de las variables claves (Debilidades) de la Empresa Auto Part El Cumanés, en las Áreas sometidas al

estudio origina una nueva Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual se presenta a continuación, Tabla 8.3:

Tabla 8.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos con Benchmarking

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Adecuado número de empleados.	0,06	4	0,24
2	Comunicación efectiva entre dueño y empleados.	0,05	3	0,15
3	Objetividad al momento de seleccionar un empleado.	0,03	3	0,09
4	Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores.	0,06	4	0,24
5	Planteamiento de estrategias para atender clientes.	0,08	4	0,32
6	Responsabilidad Social.	0,06	3	0,18
7	Recursos Económicos suficientes	0,08	4	0,32
8	Declaración formal de misión y visión.	0,05	3	0,15
9	Documentación de cargos	0,05	3	0,15
10	Desarrollo de estudios de mercado	0,06	4	0,24
11	Existencia de un sistema de inventarios	0,08	4	0,32
12	Existencia de un sistema de información.	0,08	3	0,24
13	Ausencia de un plan estratégico	0,16	1	0,16
14	Ausencia de planes de incentivo o sistema de recompensa.	0,05	2	0,10
15	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0,05	1	0,05
Total		1	-----	2,80

Fuente: Propia

Como se puede observar la situación Interna de la Empresa Auto Part El Cumanés, tiene un Total Ponderado de 2,27 en cambio cuando se anexa las fortalezas de nuestros competidores y se extrae las debilidades del sistema objeto de estudio; nos demuestra que la situación interna se coloca en un posición por encima de la media (2,5) con un Total Ponderado de 2,80 lo cual significa que resulta factible la metodología aplicada ya que los resultados son notorios en la diferencia de los Totales Ponderados entre las Matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) antes y después de la aplicación del proceso de Benchmarking demostrando así que si la empresa adopta las estrategias y herramientas puestas en práctica por sus competidores su situación interna mejoraría considerablemente, pasando de una posición débil a una posición estratégica estable.

8.9. Establecer Actuaciones y Planes de Acción

Una vez que se han analizado, comparado y estudiado los datos internos y externo, se establecen las actuaciones y los planes a seguir. Las actuaciones van a ser apoyadas en el próximo Capítulo bajo la realización de la matriz FODA y los planes de acción apoyados con la matriz MPEC en el Capítulo X

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de las acciones y actividades que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias establecidas. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a los objetivos fijados para Auto Part El Cumanés, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la empresa. Pero es importante aclarar que no vale la pena hacer un análisis de benchmarking que no se traduzca en unas actuaciones y planes de acción que se puedan implantar satisfactoriamente.

8.10. Evaluación y Mejora del Proceso

El Benchmarking no es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante, por lo que es obligatorio un seguimiento o continuidad al progreso del mismo. Esta metodología no debe considerarse como una herramienta que al aplicarla en una empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria y como se sabe la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Ahora bien en el desarrollo del estudio hecho a la empresa Auto Part El Cumanés, no se llevará a cabo este último paso como lo es la evaluación y mejora del proceso de Benchmarking, debido a que es una propuesta que se le realiza a la empresa por ende no existe la implementación de este, y al no estar implementado, imposibilita que el mismo pueda ser evaluado y mejorado continuamente.

CAPITULO IX

FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

9.1. Formulación de Estrategias

Una vez determinados los objetivos estratégicos, así como la declaración de la misión y visión, se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permita a la Empresa Auto Part El Cumanés lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados, luego de la realización previa del análisis externo para conocer las oportunidades y amenazas y el análisis interno para conocer las debilidades y fortalezas.

Para la formulación de las estrategias es necesario cumplir con tres etapas importantes, las cuales son las siguientes:

- Etapa de Insumos.
- Etapa de Adecuación
- Etapa de Decisión.

9.1.1 Etapa de Insumos

La recolección de información de esta primera fase, se llevo a cabo mediante la aportación de información de las matrices EFE (Tabla 6.7) y EFI (Tabla 7.5) elaboradas en los capítulos 6 y 7, en donde la información que se obtuvo se resumió, y sirvió para crear y evaluar alternativas de estrategias para la Empresa Auto Part El Cumanés. Esta información que se deriva de estas matrices proporciona la información básica para las matrices de adecuación y decisión.

9.1.2 Etapa de Adecuación

Esta etapa de adecuación se desarrolla por medio del análisis de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos basados en la información que procede de la etapa de insumos, con la finalidad de generar alternativas factibles para la situación actual de la Empresa Auto Part El Cumanés. La herramienta utilizada para este análisis fue la Matriz FODA, desarrollada con información obtenida de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, con el fin de ajustar dichos factores y sugerir de esta manera una serie de alternativas factibles para dicho sistema.

9.1.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que permite crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Con la aplicación de esta herramienta se generaron estrategias alternativas factibles para el desarrollo del plan estratégico de la Empresa Auto Part El Cumanés. El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para dicha empresa, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz fueron seleccionadas para su aplicación. (Tabla N° 9.1)

Tabla N° 9.1 Matriz FODA (1/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuado número de empleados. ▪ Comunicación efectiva entre dueño y empleados. ▪ Objetividad al momento de seleccionar un empleado. ▪ Mecanismos para seleccionar los mejores proveedores. ▪ Planteamiento de estrategias para atraer clientes. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Recursos Económicos suficientes.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de Créditos bancarios ▪ Disponibilidad de Créditos por los proveedores ofrecidos a las empresas. ▪ Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas. ▪ Plazos aceptables para cancelar las deudas a los proveedores. ▪ Disponibilidad de dólares cadivi. ▪ Buena ubicación Geográfica. ▪ Reducción en la venta de automóviles nuevos. ▪ Debilidad de los competidores. ▪ Control de la venta de los repuestos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo. (F5,O1,O2,08) ▪ Adoptar nuevas tecnologías que faciliten el proceso de selección y reclutamiento del personal. (F1,F2,F3,F7,O6) ▪ Garantizar la fidelidad de los clientes a través de nuevas promociones para la adquisición de repuestos. (F5,F6,O3,07,09) ▪ Adquirir repuestos innovadores que permitan atraer clientes potenciales. (F4, O4,O5)

Fuente: Propia

Tabla N° 9.1 Matriz FODA (2/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de un plan estratégico claramente definido. ▪ No existe declaración formal de misión y visión. ▪ Ausencia de documentación de los cargos. ▪ Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa. ▪ Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal. ▪ Inexistencia de un mecanismo de control para permitir el grado de satisfacción de los clientes. ▪ Ausencia de un Sistema de Inventario. ▪ Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de Créditos bancarios ▪ Disponibilidad de Créditos por los proveedores ofrecidos a las empresas. ▪ Descuentos que ofrecen los proveedores a las empresas. ▪ Plazos aceptables para cancelar las deudas a los proveedores. ▪ Disponibilidad de dólares Cadivi. ▪ Buena ubicación Geográfica. ▪ Reducción en la venta de vehículos nuevos. ▪ Debilidad de los competidores. ▪ Control de la venta de los repuestos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer planes de capacitación al personal de la Empresa para asegurar el buen manejo de las actividades y las buenas relaciones con los clientes.(D3,D5,D6,06) ▪ Crear un sistema de información que permita una mejor planificación de las actividades dentro de la empresa. (D1,D2,D7,D8,O8,O9) ▪ Crear programas de incentivos al personal que labora en la empresa Auto Part El Cumanés. (D4,O8) ▪ Fortalecer la relación con los proveedores, y garantizar la adquisición de la mejor gama de repuestos. (O1,02,O3,O4,O5,O7)

Fuente: Propia

Tabla N° 9.1 Matriz FODA (3/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuado número de empleados. ▪ Comunicación efectiva entre dueño y empleados. ▪ Objetividad al momento de seleccionar un empleado. ▪ Mecanismos de selección de los mejores proveedores. ▪ Planteamiento de estrategias para atraer clientes. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Recursos Económicos suficientes.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos índices inflacionarios. ▪ Bajas en los precios del petróleo. ▪ Aumento del dólar paralelo. ▪ Gran competencia en la zona. ▪ Inestabilidad Política del País. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar campañas publicitarias para la ampliación de la cartera de clientes nuevos y potenciales. (F5,F7,A4) ▪ Establecer políticas para planes preferenciales en la adquisición de repuestos. (F6,A1,A2,A3,A4,A5) ▪ Implantar políticas de recompensas que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos del departamento permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno. (F1,F2,F3,F4,A4)

Fuente: Propia

Tabla N° 9.1 Matriz FODA (4/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de un plan estratégico claramente definido. ▪ No existe declaración formal de misión y visión. ▪ Ausencia de documentación de los cargos. ▪ Ausencia de planes de incentivo o sistemas de recompensa. ▪ Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal. ▪ Inexistencia de un mecanismo de control para permitir el grado de satisfacción de los clientes. ▪ Ausencia de un Sistema de Inventario. ▪ Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos índices inflacionarios. ▪ Bajas en los precios del petróleo. ▪ Aumento del dólar paralelo. ▪ Gran competencia en la zona. ▪ Inestabilidad Política del País. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los repuestos dentro de la empresa. (D7,D8,A3) ▪ Promover la planificación estratégica dentro de la empresa, permitiendo organizar sus actividades. (D1,D2,D3,D8,A4,) ▪ Evaluar periódicamente las necesidades tanto de los clientes como de los empleados. (D4,D5,D6,A1,A2,A5)

Fuente: Propia

9.2.2.2 Estrategias según los Objetivos

Del proceso anterior se obtuvieron una serie de estrategias, del cual se procede a relacionarlas con los objetivos formulados en el capítulo V. Siendo estas estrategias, las alternativas viables para cumplir con dichos objetivos formulados para la Empresa Auto Part El Cumanés. En la tabla 9.2 se muestra las estrategias seleccionadas según los objetivos.

Tabla 9.2. Estrategias según los Objetivos (1/2)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la adquisición de repuestos atrayentes de un 30% a un 50% para el año en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer políticas para planes preferenciales en la adquisición de repuestos. (F6,A1,A4,A5) ▪ Adquirir repuestos innovadores que permitan atraer clientes potenciales. (F4, O4,O5)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar los anuncios publicitarios de la empresa en un 40, en un lapso no mayor a seis meses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar campañas publicitarias para la ampliación de la cartera de clientes nuevos y potenciales. (F5,F7,A4)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el rendimiento y organización en la realización de las actividades administrativas de la Empresa, en un 30%, en un periodo de 3 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de un sistema de información que permita una mejor planificación de las actividades dentro de la empresa. (D1,D8,O8,O9) ▪ Promover la planificación estratégica dentro de la empresa, permitiendo organizar sus actividades. (D1,D3,D8,A8,A9) ▪ Adoptar las nuevas tecnologías para la elaboración de un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los repuestos dentro de la empresa. (D7,A9)

Fuente: Propia

Tabla 9.2. Estrategias según los Objetivos (2/2)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la cartelera de clientes en un 20% en los próximos 9 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo. (F5,O8) ▪ Fortalecer la relación con los proveedores y garantizar la adquisición de la mejor gama de repuestos. (O1,O2,O3,O4,O5,O7)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr lealtad y satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad en un 30% para los próximos 2 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la fidelidad de los clientes a través de nuevas promociones para la adquisición de repuestos. (F5,F6,O8) ▪ Evaluar periódicamente las necesidades tanto de los clientes como de los empleados. (D4,D5,D6,A1,A2,A5)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Empresa Auto Part El Cumanés, en un 65%, incrementando su motivación y fidelidad hacia el servicio prestado y hacer de esta una práctica constante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer planes de capacitación al personal de la Empresa para asegurar el buen manejo de las actividades y las buenas relaciones con los clientes.(F5,O8) ▪ Crear programas de incentivos al personal que labora en la empresa Auto Part El Cumanés. (F4,O8) ▪ Adoptar nuevas tecnologías que faciliten el proceso de selección y reclutamiento del personal. (F3,F7,O6) ▪ Implantar políticas de recompensas que incentiven al personal al cumplimiento de los objetivos del departamento permitiendo prestar un servicio óptimo y oportuno. (F1,F2,F3,F4)

Fuente: Propia.

9.1.3 Etapa de Decisión

Una vez realizada la formulación de las estrategias, para esta etapa de decisión, se procedió a elegir cuáles de las estrategias alternativas son las más adecuadas para proponer el plan estratégico a la Empresa Auto Part El Cumanés mediante el establecimiento de relaciones entre objetivos y estrategias, que permitan la fácil selección de esta última para el debido cumplimiento de los objetivos.

9.1.3.1 Matriz de Prioridad de las Estrategias

Una vez realizada la matriz FODA en la etapa de adecuación y la relación existentes de las estrategias con cada uno de los objetivos formulados en el capítulo V, se observó que los objetivos 1, 3, 4,5 y 6 presentan más de una estrategia, y estas no son mutuamente excluyente, por lo cual se procedió a la selección de una estrategia para estos objetivo utilizando la Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE).

A continuación se presenta las tablas 9.3, 9.4, 9.5, 9.6 y 9.7 donde se muestran la matrices MPE para los objetivos 1, 3, 4, 5 y 6, estas contienen los respectivos focos críticos determinados en el capítulo IV, y el respectivo análisis de la solución que brindan las estrategias a cada uno de los focos críticos presentes, donde uno (1) es un valor favorable, es decir colabora o ayuda a la solución del foco critico y cero (0) es un valor no favorable con respecto al foco.

Objetivo 1: Incrementar la adquisición de repuestos atraentes de un 30% a un 50% para el año en curso.

Tabla 9.3. Matriz MPE para el objetivo 1

<i>Focos Críticos</i>	<i><u>Estrategia 1</u></i> Establecer políticas para planes preferenciales en la adquisición de repuestos.	<i><u>Estrategia 2</u></i> Adquirir repuestos innovadores que permitan atraer clientes potenciales.
Ausencia de una declaración formal de misión y visión.	0	0
Inexistencia de un Plan Estratégico.	1	0
Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales.	1	1
Falta de integración entre los Departamentos.	0	0
Ausencia de un Sistema de Información.	0	0
TOTAL	2	1

Fuente: Propia.

Objetivo 3: Aumentar el rendimiento y organización en la realización de las actividades administrativas de la Empresa, en un 30%, en un periodo de 3 meses.

Tabla 9.4. Matriz MPE para el objetivo 3

<i>Focos Críticos</i>	<i><u>Estrategia 1</u></i> Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de un sistema de información que permita una mejor planificación de las actividades dentro de la empresa.	<i><u>Estrategia 2</u></i> Promover la planificación estratégica dentro de la empresa, permitiendo organizar sus actividades.	<i><u>Estrategia 3</u></i> Adoptar las nuevas tecnologías para la elaboración de un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los repuestos dentro de la empresa. (D7,A9)
Ausencia de una declaración formal de misión y visión.	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
Inexistencia de un Plan Estratégico.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
Falta de integración entre los Departamentos.	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
Ausencia de un Sistema de Información.	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
TOTAL	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>0</i>

Fuente: Propia.

Objetivo 4: Incrementar la cartelera de clientes en un 20% en los próximos 9 meses.

Tabla 9.5. Matriz MPE para el objetivo 4

<i>Focos Críticos</i>	<u><i>Estrategia 1</i></u> Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo.	<u><i>Estrategia 2</i></u> Fortalecer la relación con los proveedores y garantizar la adquisición de la mejor gama de repuestos.
Ausencia de una declaración formal de misión y visión.	1	0
Inexistencia de un Plan Estratégico.	1	1
Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales.	1	1
Falta de integración entre los Departamentos.	0	0
Ausencia de un Sistema de Información.	0	0
TOTAL	3	2

Fuente: Propia.

Objetivo 5: Lograr lealtad y satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad en un 30% para los próximos 2 años.

Tabla 9.6. Matriz MPE para el objetivo 5

<i>Focos Críticos</i>	<u><i>Estrategia 1</i></u> Garantizar la fidelidad de los clientes a través de nuevas promociones para la adquisición de repuestos.	<u><i>Estrategia 2</i></u> Evaluar periódicamente las necesidades tanto de los clientes como de los empleados.
Ausencia de una declaración formal de misión y visión.	1	1
Inexistencia de un Plan Estratégico.	1	0
Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales.	0	0
Falta de integración entre los Departamentos.	1	0
Ausencia de un Sistema de Información.	0	0
TOTAL	3	1

Fuente: Propia.

Objetivo 6: Estimular el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Empresa Auto Part El Cumanés, en un 65%, incrementando su motivación y fidelidad hacia el servicio prestado y hacer de esta una práctica constante.

Tabla 9.7. Matriz MPE para el objetivo 6

<i>Focos Críticos</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
	Establecer planes de capacitación al personal de la Empresa para asegurar el buen manejo de las actividades y las buenas relaciones con los clientes.	Crear programas de incentivos al personal que labora en la empresa Auto Part El Cumanés.	Adoptar nuevas tecnologías que faciliten el proceso de selección y reclutamiento del personal
Ausencia de una declaración formal de misión y visión.	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Inexistencia de un Plan Estratégico.	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Deficiencia en el desarrollo de las funciones gerenciales.	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Falta de integración entre los Departamentos.	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
Ausencia de un Sistema de Información.	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
TOTAL	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>

Fuente: Propia

A continuación se presenta el resumen de las estrategias seleccionadas para cada uno de los objetivos respectivamente, una vez realizada la matriz MPE. (Tabla 9.8)

Tabla 9.8.Resultado de la Matriz MPE

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Incrementar la adquisición de repuestos atrayentes de un 30% a un 50% para el año en curso.	Establecer políticas para planes preferenciales en la adquisición de repuestos.
Aumentar el rendimiento y organización en la realización de las actividades administrativas de la Empresa, en un 30%, en un periodo de 3 meses.	Promover la planificación estratégica dentro de la empresa, permitiendo organizar sus actividades.
Incrementar la cartelera de clientes en un 20% en los próximos 9 meses.	Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo.
Lograr lealtad y satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad en un 30% para los próximos 2 años.	Garantizar la fidelidad de los clientes a través de nuevas promociones para la adquisición de repuestos.
Estimular el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Empresa Auto Part El Cumanés, en un 65%, incrementando su motivación y fidelidad hacia el servicio prestado y hacer de esta una práctica constante.	Establecer planes de capacitación al personal de la Empresa para asegurar el buen manejo de las actividades y las buenas relaciones con los clientes.

Fuente: Propia

Una vez realizada la selección de la estrategia más adecuada, para cada uno de los objetivos (Objetivos 1,3 ,4 ,5 y 6) a través de la matriz MPE, recordemos que esta tiene como particularidad de ordenar por prioridad las estrategias, donde las no seleccionadas serán estrategias tomadas como plan de contingencia en caso de que la

estrategia seleccionada de la matriz MPE no cumpla con el objetivo para el cual fue elegida. Basándose en la calificación obtenida para cada una de estas.

CAPÍTULO X

PLANES DE ACCIÓN

10.1 Planes de Acción

Son las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Los planes de acción, forman parte de la planificación y por medio de ellos se busca la programación y la coordinación de una secuencia lógica de actividades para “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos por la organización.

Es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recursos humanos) a fin de lograr lo establecido en la estrategia.

Los planes de acción incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso. También son una manera efectiva para validar (o invalidar) las suposiciones hechas en pasos anteriores.

Luego de realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la Empresa Auto Part El Cumanés, que permitirán lograr cada estrategia obtenida.

A continuación se muestran las tablas donde se reflejan los planes de acción para cada estrategia seleccionada. (Tablas: 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6)

Tabla 10.1 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 1

Objetivo N° 1: Incrementar la adquisición de repuestos atrayentes de un 30% a un 50% para el año en curso.				
Estrategia: Establecer políticas para planes preferenciales en la adquisición de repuestos				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Buscar los mejores proveedores que proporcionen repuestos innovadores	Gerente	1 mes	Humano, económico, Personal Especializado Lista de proveedores	Búsqueda e información de los mejores proveedores de autorepuestos nacionales e internacionales
Contactar y fortalecer la relación con los mejores proveedores	Gerente	3 semanas	Humano, Equipos, Información referente a proveedores	Establecer comunicación con los proveedores.
Hacer la negociación con los proveedores para adquirir los repuestos atrayentes	Gerente Gerencia Administrativa Departamento de Compras.	2 semanas	Humano, Reuniones Equipos, medios de comunicación.	Estudiar y analizar la ofertas ofrecidas para escoger la más conveniente,
Obtener los repuestos y ponerlos a la venta	Gerente Departamento de Compras	1 mes	Humano Horas de trabajo,	Informes de ventas y compras mensuales, empleados con mayor desempeño y comisiones
Promocionar los repuestos y ofrece planes preferenciales de adquisición a la clientela	Gerente Departamento de Ventas	1 mes	Campañas de promoción, avisos publicitarios.	Reporte de Ventas. Atención y satisfacción del Cliente.

Fuente: Propia

Tabla 10.2 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 2

Objetivo N° 2: Incrementar los anuncios publicitarios de la empresa en un 40%, en un lapso no mayor a seis meses.				
Estrategia: Desarrollar campañas publicitarias para la ampliación de la cartera de clientes nuevos y potenciales.				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Enviar folletos y catálogos publicitarios a los diferentes comercios y zonas urbanísticas con los precios y ofertas de la empresa	Gerente Vendedores	1 mes	Humano, Lista de precios de los servicios y productos ofertados, Catálogos y folletos, Económico	Factura de los Folletos, Lista de confirmación de entrega
Promover la empresa a través de anuncios publicitarios	Gerente Empresas publicitarias	1 mes	Humano, personal, Lista de agencias publicitarias, Cotización de los precios de publicidad, Económico	Factura del servicio publicitario, Anuncios publicitarios

Fuente: Propia

Tabla 10.3 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 3

Objetivo N° 3: Aumentar el rendimiento y organización en la realización de las actividades administrativas de la Empresa, en un 30%, en un periodo de 3 meses.				
Estrategia: Promover la planificación estratégica dentro de la empresa, permitiendo organizar sus actividades.				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Proponer a la Gerencia General la implantación de un Plan Estratégico en la empresa	Gerente	1 semana	Humano	Informe del proyecto.
Informar sobre los beneficios en el rendimiento y organización de las actividades, gracias a la Planificación Estratégica	Gerente	2 semanas	Humano	Reunión con la Gerencia General.
Aprobar la propuesta por parte de la Gerencia General.	Gerente	1 día	Humano, Materiales (Papel, Lápiz, Bolígrafos).	Informe.
Asignar el personal responsable para la puesta en marcha del plan	Gerente	3 semanas	Humano, Materiales (Papel, Lápiz, Bolígrafos).	Lista de los nombres del personal asignado.
Hacer seguimiento y mejoras a la ejecución del plan	Personal Capacitado.	1 mes	Humano Horas de trabajo.	Pruebas del funcionamiento del Plan.

Fuente: Propia

Tabla 10.4 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 4

Objetivo N° 4: Incrementar la cartelera de clientes en un 20% en los próximos 9 meses.				
Estrategia: Establecer lineamientos y políticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, costo y tiempo.				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Evaluar si servicio que ofrece la empresa satisface a los clientes	Gerente	3 semanas	Humano	Reuniones del Gerente con el personal que labora en la empresa
Investigar sobre las necesidades o requerimientos del cliente	Gerente	2 semanas	Humano	Encuestas a los clientes
Proporcionar servicios y repuestos de calidad	Gerente Personal	1 mes	Humano	Capacitación del personal, informes de evaluación.
Hacer uso de medios de publicidad para dar a conocer a la empresa.	Gerente	2 semanas	Humano, Lista de agencias publicitarias	Anuncios publicitarios.

Fuente: Propia

Tabla 10.5 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 5

Objetivo N° 5: Lograr lealtad y satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad en un 30% para los próximos 2 años.				
Estrategia: Garantizar la fidelidad de los clientes a través de nuevas promociones para la adquisición de repuestos.				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Adquirir mercancía atrayente	Gerente	2 meses	Humano Materiales Económico	Negociación del Gerente con los proveedores.
Permitir facilidades de pago	Gerente Departamento de Ventas	1 día	Humano	Negociación del cliente con la gerencia
Hacer promociones para la adquisición de repuestos	Gerente	1 mes	Humano Publicidad	Informar a la clientela de las próximas promociones
Hacer uso de la publicidad para ofertar los repuestos	Gerente	2 semanas	Humano, Lista de agencias publicitarias	Anuncios publicitarios.

Fuente: Propia.

Tabla 10.6 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada del Objetivo 6

Objetivo N° 6: Estimular el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Empresa Auto Part El Cumanés, en un 65%, incrementando su motivación y fidelidad hacia el servicio prestado y hacer de esta una práctica constante.				
Estrategia: Establecer planes de capacitación al personal de la Empresa para asegurar el buen manejo de las actividades y las buenas relaciones con los clientes				
<i>Pasos de la Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Mecanismo de Retroalimentación</i>
Designar las obligaciones y responsabilidades de cada empleado.	Gerente	1 semana	Humano, Horas de trabajo	Manual de Normas para la Empresa Auto Part El Cumanés
Hacer seguimiento de lo establecido	Gerente	Semanal	Humano, Horas de trabajo	Informes de gestión
Evaluar el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los empleados de la manera más objetiva posible	Gerente	Diario	Humano	Investigación, Observación directa
Implantar un sistema de premiación por desempeño,	Gerente	1 mes	Humano, Horas de trabajo	Satisfacción del empleado Sentido de pertenencia
Evaluar resultados	Gerente	1 semana	Humano, Horas de trabajo.	Satisfacción del empleado

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio a la empresa Auto Part El Cumanés se puede concluir lo siguiente:

Se llevo a cabo un diagnostico a la situación actual de la empresa Auto Part El Cumanés, tomando en consideración los aspectos generales y los elementos estructurales más importantes y relevantes que conciernen a su origen y funcionamiento, teniendo como base metodológica el enfoque de sistemas, el cual condujo a obtener una visión amplia de la situación problemática existente, entre estos los más críticos se pueden mencionar: la falta de una misión y visión, la inexistencia de una planificación formal de las actividades y la ausencia de un sistema de información que posibilite la administración de una base de datos de los clientes.

Se formuló con la ayuda de la Gerencia General, la Misión y Visión de la empresa, logrando consolidar bajo un solo concepto una definición clara del propósito que desea alcanzar Auto Part El Cumanés en la sociedad, indicando el alcance y dirección de las actividades desarrolladas con el propósito de dar claridad de enfoque a los miembros de la organización y de la empresa como tal a la estructuración del plan estratégico, objetivos y estrategias.

Con el análisis puntual de la misión y visión definido para la Empresa Auto Part El Cumanés, se formularon los objetivos estratégicos con base en los criterios anteriores, los cuales proporcionarán una base para la toma de decisiones efectivas y el diseño de las actividades de la empresa que se llevarán a cabo dentro la organización.

De acuerdo al análisis externo realizado a la empresa Auto Part El Cumanés, se determinaron las oportunidades y amenazas que afectaron de forma directa en el desempeño de sus funciones, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 2,39, encontrándose este índice por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica normal, lo que significa que el sistema presenta problemas importantes que dificulta su buen funcionamiento. Por lo que se puede concluir que actualmente la empresa se encuentra enmarcada en un medio ambiente externo totalmente perjudicial que le dificulta responder a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno y plantear estrategias acertadas para sobrevivir y prosperar a los cambios que les impone el entorno.

Se realizó el análisis del contexto interno a la empresa objeto de estudio, en la cual se determinaron siete (7) fortalezas y ocho (8) debilidades. Mediante la utilización del análisis estructural se determinaron los valores ponderados que tendría cada variable en la matriz EFI. El total ponderado de la matriz EFI fue de aproximadamente 2,27, el cual ubica al sistema por debajo de una posición estratégica normal, en donde su ponderación es de 2,5, lo que significa que la empresa se encuentra internamente débil, es decir las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que presenta.

Tomando como base el análisis interno realizado a la empresa, se aplicó la metodología de Benchmarking, determinándose así que si se toman las buenas prácticas de las Empresas: Repuestos Usados El Elevado, Repuestos Dos Santos, Repuestos Usados N° 1, y se aplican a la propuesta de la empresa Auto Part El Cumanés, la colocarían en una posición superior a la existente, lo cual se demuestra al calcular la nueva matriz EFI con las variables tomadas del proceso de Benchmarking, que da como resultado un total ponderado de 2,80 que está por encima del promedio 2,5.

Teniendo presente la misión y visión y los objetivos estratégicos propuestos para la empresa, se formularon mediante el uso de la Matriz FODA, un conjunto de estrategias alternativas, las cuales están formadas por cuatro tipos: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales evaluarán la manera en que la empresa operará y en qué forma puede ser más eficaz en lo que hace, además de que ayudará a reducir la brecha existente entre la situación actual y la futura deseada para alcanzar los propósitos, objetivos y el mejoramiento continuo de dicho sistema.

Se elaboraron seis (6) planes de acción que servirán de guía para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para la Empresa Auto Part El Cumanés.

RECOMENDACIONES

Se debe de comunicar la misión y visión, al igual que los objetivos estratégicos al nivel directivo y a todos sus empleados, con el fin de afirmar el compromiso hacia sus logros, y al desarrollo de las actividades consiguiendo mantener la sinergia del sistema.

Se recomienda implantar un sistema de información para mejorar sustancialmente las actividades administrativas que ejecuta actualmente la empresa, realizando revisiones periódicas que garantice su buen funcionamiento.

Una vez implantado el plan estratégico, se recomienda hacerle seguimiento y evaluación constante, igualmente a cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar el uso de acciones correctivas ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden incurrir cambios negativos que hagan realizar ajustes al mismo.

Luego de establecidos e implementados los planes de acción se sugiere realizar revisiones frecuentes y así poder lograr los objetivos estratégicos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

[1] SALAZAR M, y Pastrana R., **“Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela. (2.004).

[2] ANTONIO M, y Moya J., **“Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento de la Dirección General del Centro de Tecnología Educativa de la Universidad De Oriente (CTEUDO)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.(2.002).

[3] SABINO Carlos A, **“Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”** Editorial Lumen. Argentina (2.002)

[4] MARCANO A, y Pereira R., **“Diseño de un Plan Estratégico para la División de Servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (D.I.M.O)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.(2.001).

[5] BOUTTO L, y Guacare Y., **“Diseño de un Plan Estratégico para Gerenciar el Instituto de la Vivienda del Estado Anzoátegui (IVEA)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.(2.000).

[6] LARA R, y Márquez M., **“Diseño de un Plan Estratégico para la Alta Gerencia del Instituto Anzoatiguense de la Salud (SALUDANZ)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.(2.000).

[7] STRICKLAND A. J, y Thompson A., **“Administración Estratégica. Conceptos y Casos”**. 11^{va} Edición, Mc Graw-Hill. México (1.999).

[8] DAVID F., **“Conceptos de Administración Estratégica”**, 5^{ta} Edición, Editorial Prentice-Hall. México (1.997).

[9] ARIAS, S y FERNÁNDEZ, T. **“Benchmarking de la Función Financiera”**. Editorial Mc Graw Hill. (p.p. 7- 13 y 18- 21). (1.997)

[10] MORRISEY G. L., **“Planeación Táctica”**, 1^{era} Edición en español, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México (1.996).

[11] SPENDOLINI, M. **“Benchmarking”**. Grupo Editorial Norma. (p.p. 19-27).en el ano (1.995).

[12] SÁNCHEZ, F., **“Psicología Social”**, 2^{da} Edición, Editorial McGRAW HILL. Madrid. (1.995).

[13] BRAVO, J. **“Guía Práctica del Benchmarking. Como Superar a la Competencia”**. Ediciones Díaz Santos S.A (p.p. 13-14 y 27-41). (1.995)

[14] DAVID F., **“La Gerencia Estratégica”**, 9^{na} Reimpresión, Fondo Editorial Legis. Colombia (1.994).

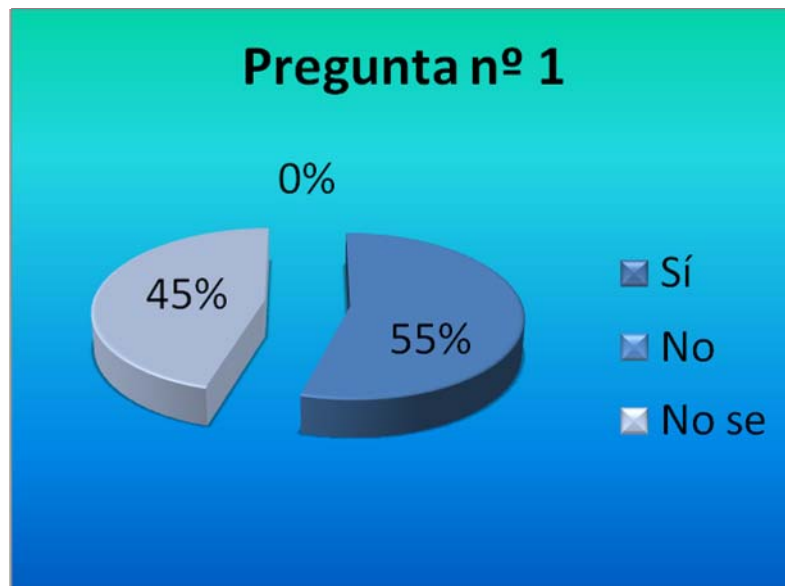
[15] DONNELLY J. y Gibson J. M., **“Dirección y Administración de Empresas”**, 8^{va} Edición, Editorial Adisson-Wesley. Estados Unidos (1.994).

ANEXO A

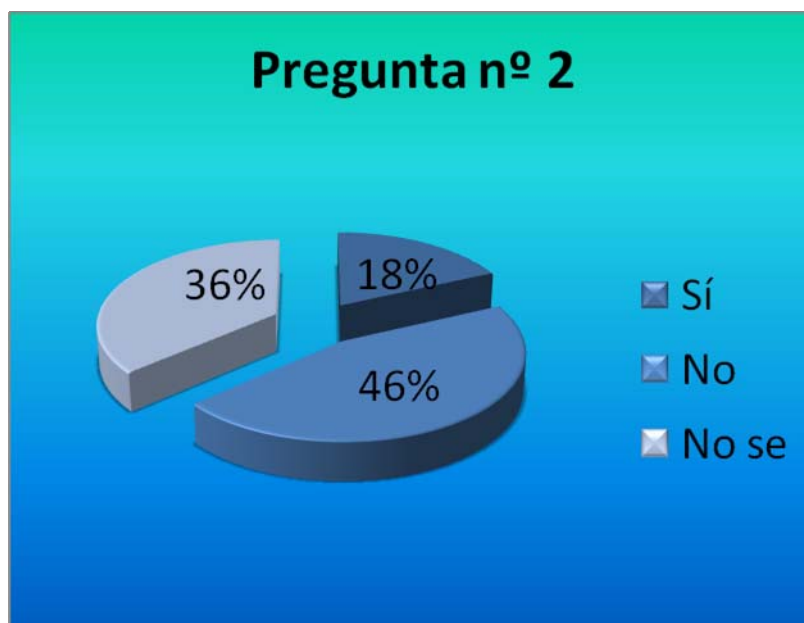
Tabla A.1. Encuesta de Evaluación Interna Área Gerencial

Auto Part El Cumanés				
<p>Lea cuidadosamente las siguientes preguntas que a continuación se presentan y seleccione con una “X” la respuesta que mejor se adapte a su opinión, referente a la situación Interna de la Empresa Auto Part El Cumanés.</p>				
		Si	No	No se
1	¿Posee la empresa una declaración formal de la misión y la visión?			
2	¿Se ha dado a conocer dicha misión y visión?			
3	¿La Empresa posee objetivos y metas claramente definidos?			
4	¿Estos Objetivos son comunicados a toda la empresa y sus distintas áreas, de forma correcta?			
5	¿Cuenta la Empresa con un Plan Estratégico claramente definido?			
6	¿Se hace constante la elaboración de planes por parte de la Empresa para la coordinación y organización de las actividades comerciales?			
7	¿Tiene la empresa descripciones escritas de cargos?			
8	¿Son claras las descripciones de los cargos?			
9	¿Considera Ud que el número de empleados existente es el adecuado para poder cumplir con las actividades?			
10	¿Se tiene una base de datos automatizada para el registro de los clientes en la Empresa?			
11	¿Existen planes de incentivo o sistemas de recompensa a los empleados que laboran en dicha Empresa?			
12	¿Considera Ud que es favorable el estado de ánimo de los empleados de la Empresa para desarrollar las actividades?			
13	¿La Empresa aplica técnicas de reclutamiento y selección de personal?			
14	¿Se adiestra y capacita al personal que labora en la empresa?			

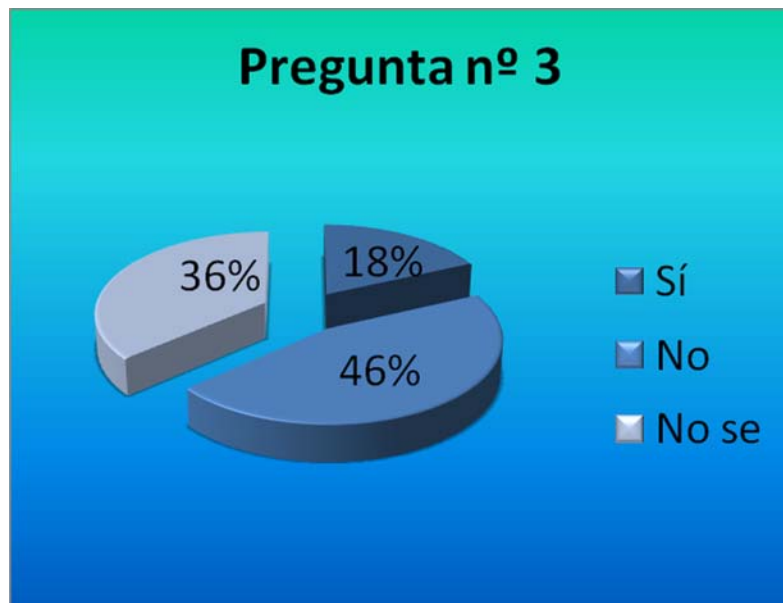
Fuente: Propia.



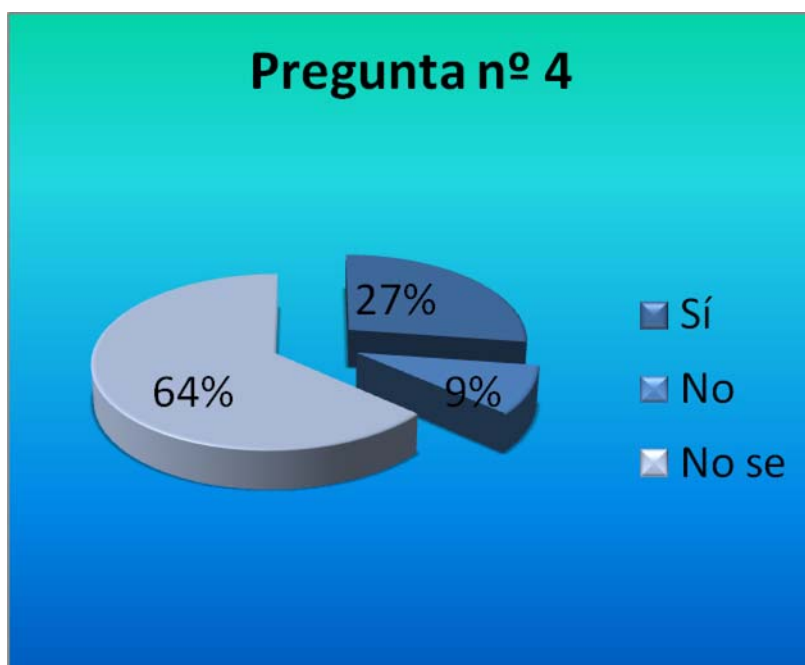
Grafica A.1.Porcentajes de la pregunta nº 1.Área Gerencial.



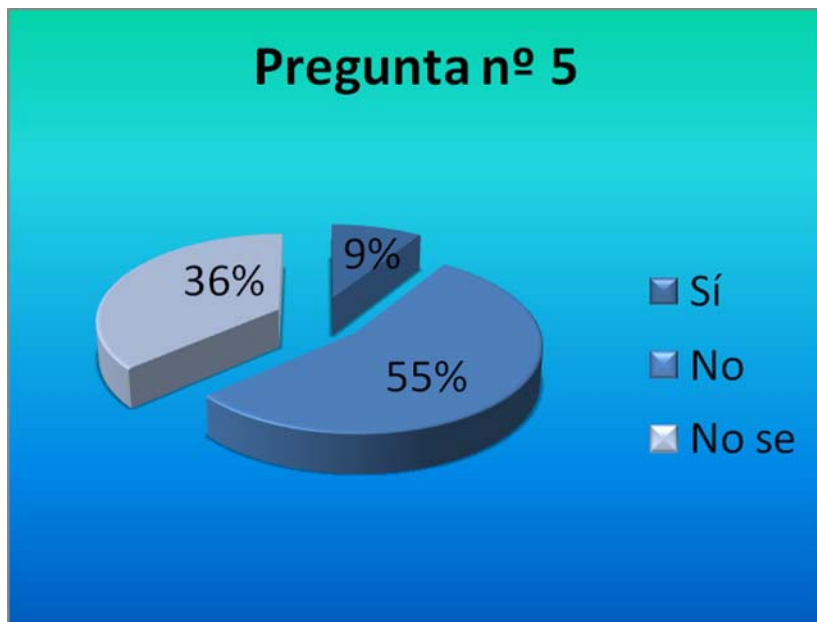
Grafica A.2.Porcentajes de la pregunta nº 2. Área Gerencial.



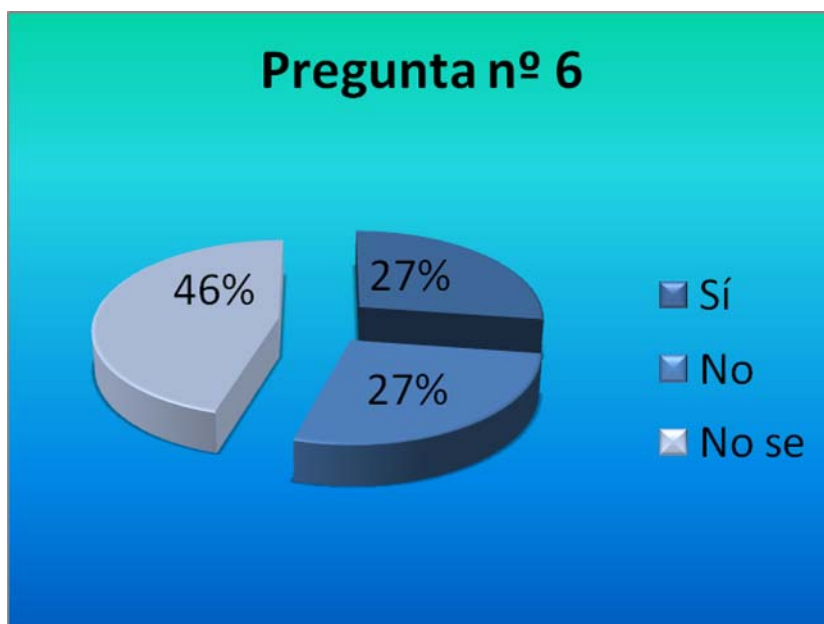
Grafica A.3.Porcentajes de la pregunta nº 3. Área Gerencial.



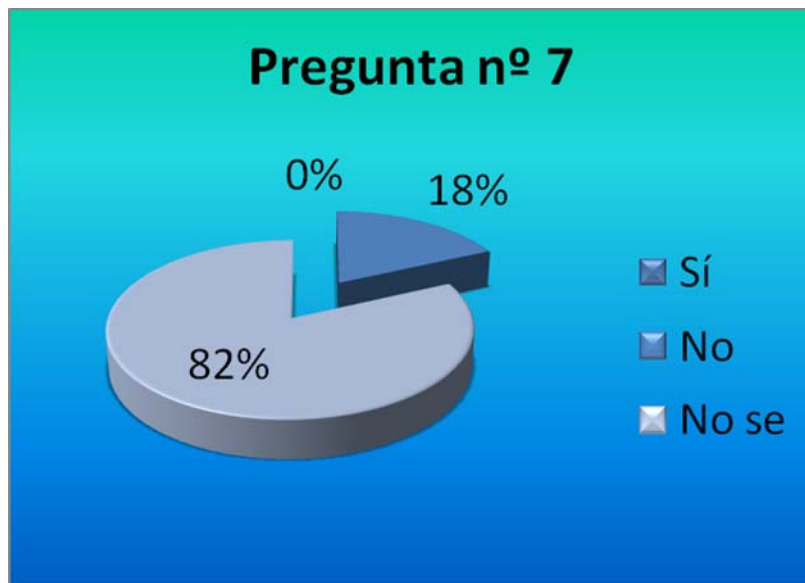
Grafica A.4.Porcentajes de la pregunta nº 4. Área Gerencial.



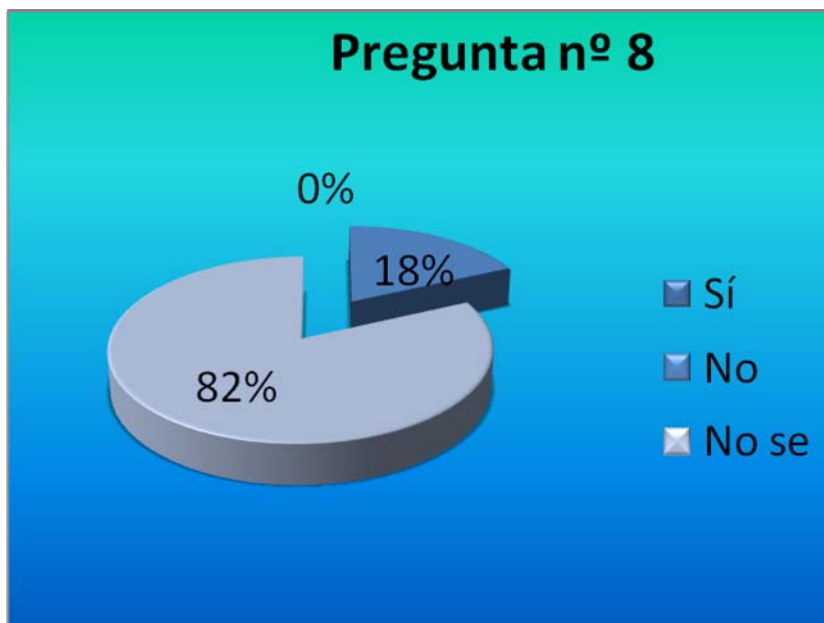
Grafica A.5. Porcentajes de la pregunta nº 5. Área Gerencial.



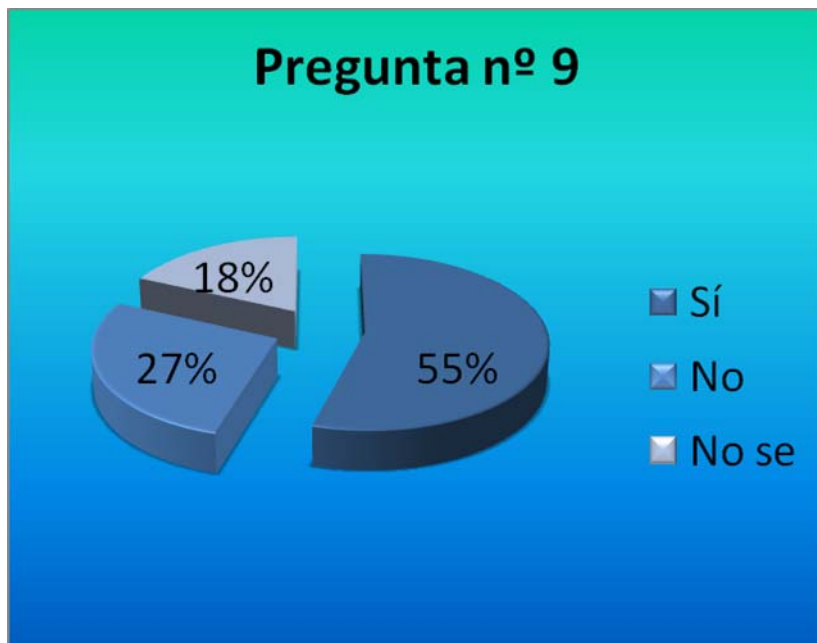
Grafica A.6. Porcentajes de la pregunta nº 6. Área Gerencial.



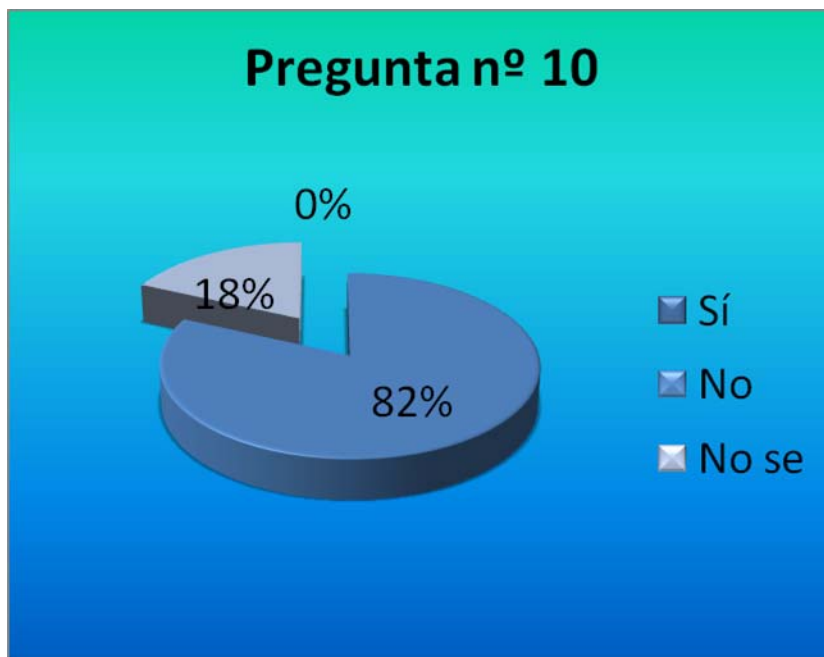
Grafica A.7. Porcentajes de la pregunta nº 7. Área Gerencial.



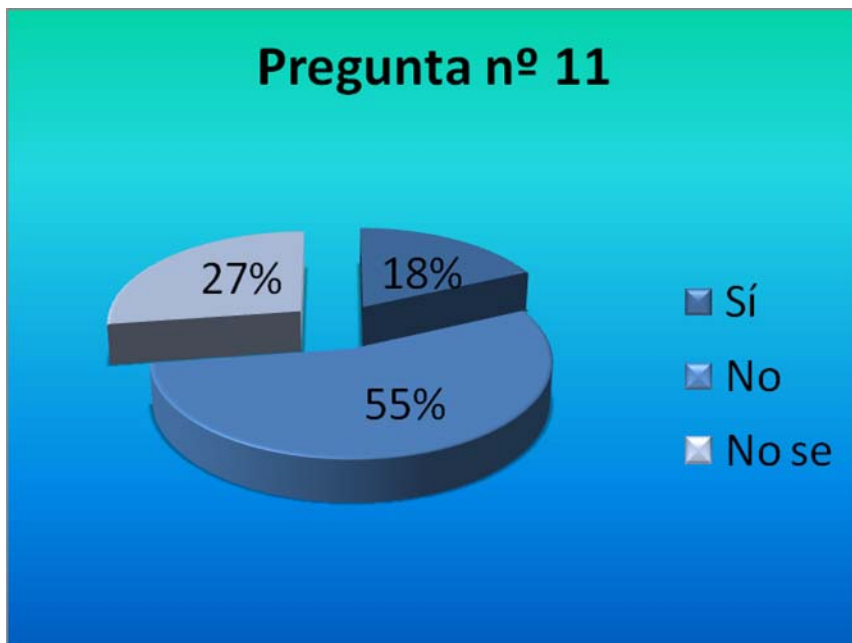
Grafica A.8. Porcentajes de la pregunta nº 8. Área Gerencial.



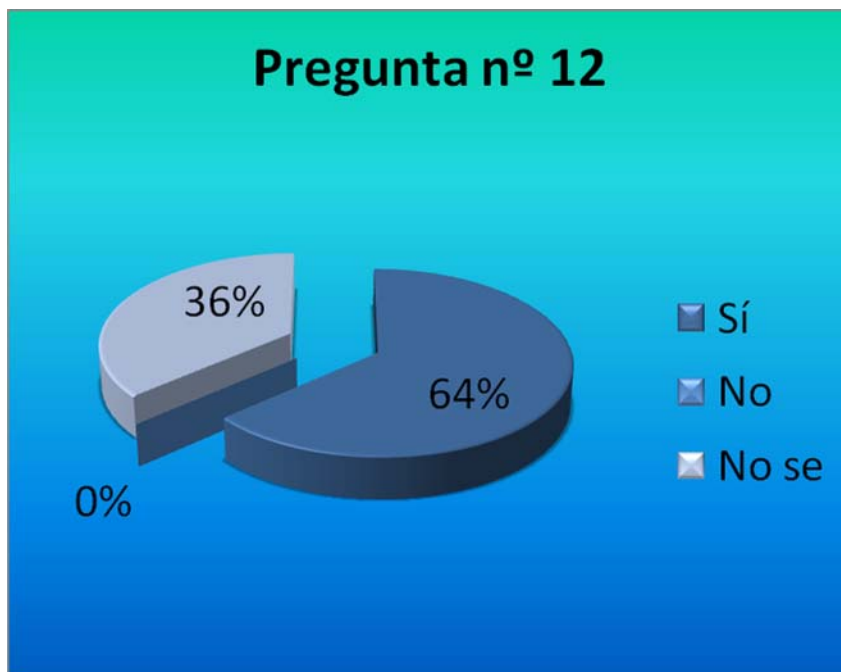
Grafica A.9.Porcentajes de la pregunta nº 9. Área Gerencial.



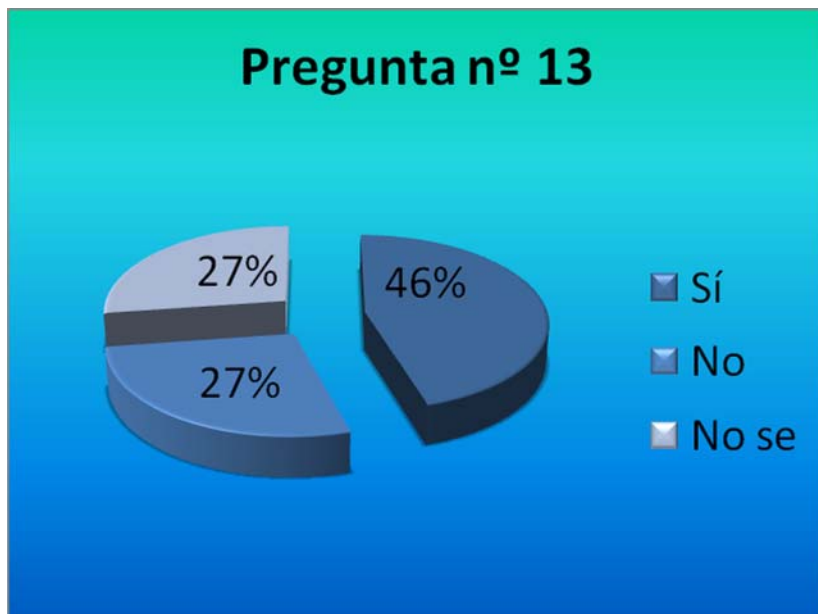
Grafica A.10.Porcentajes de la pregunta nº 10. Área Gerencial.



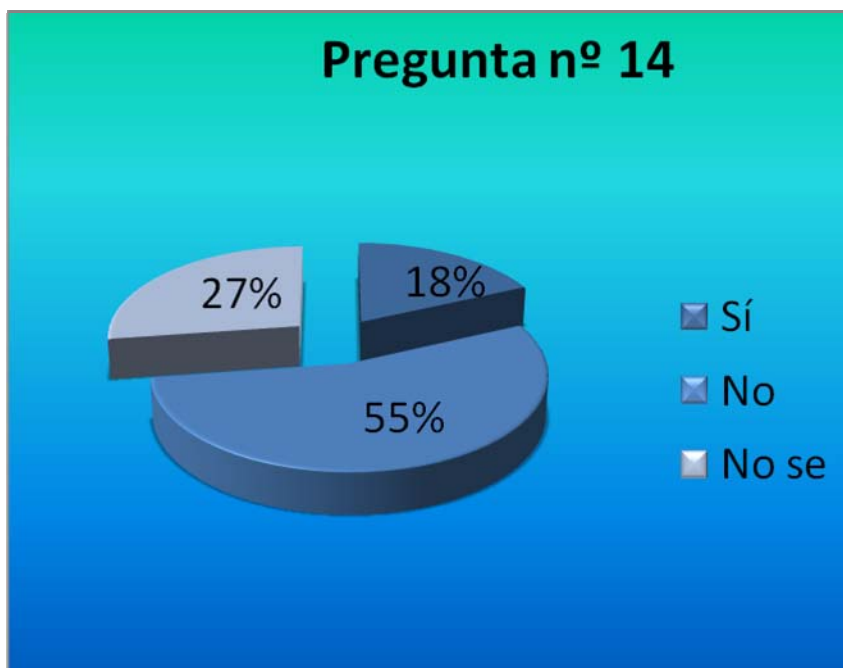
Grafica A.11.Porcentajes de la pregunta nº 11. Área Gerencial.



Grafica A.12.Porcentajes de la pregunta nº 12. Área Gerencial.



Grafica A.13.Porcentajes de la pregunta nº 13. Área Gerencial.



Grafica A.14.Porcentajes de la pregunta nº 14. Área Gerencial.

Tabla A.2.Resultados de la encuesta del Área Gerencial.

Pregunta	Si	No	No se	% Si	% No	% No se
1	0	6	5	0	55	46
2	2	5	4	18	46	36
3	2	5	4	18	46	36
4	3	1	7	27	9	64
5	1	6	4	9	55	36
6	3	5	3	27	46	27
7	2	9	0	18	82	0
8	0	2	9	0	18	82
9	6	3	2	55	27	18
10	0	9	2	0	82	18
11	2	6	3	18	55	27
12	7	0	4	64	0	36
13	5	3	3	46	27	27
14	2	6	3	18	55	27

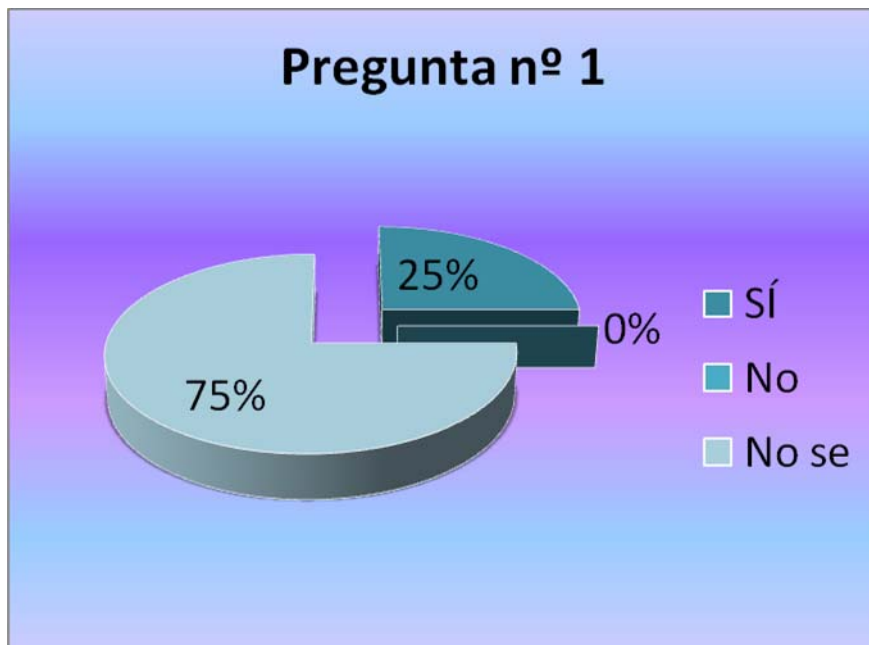
Fuente: Propia

ANEXO B

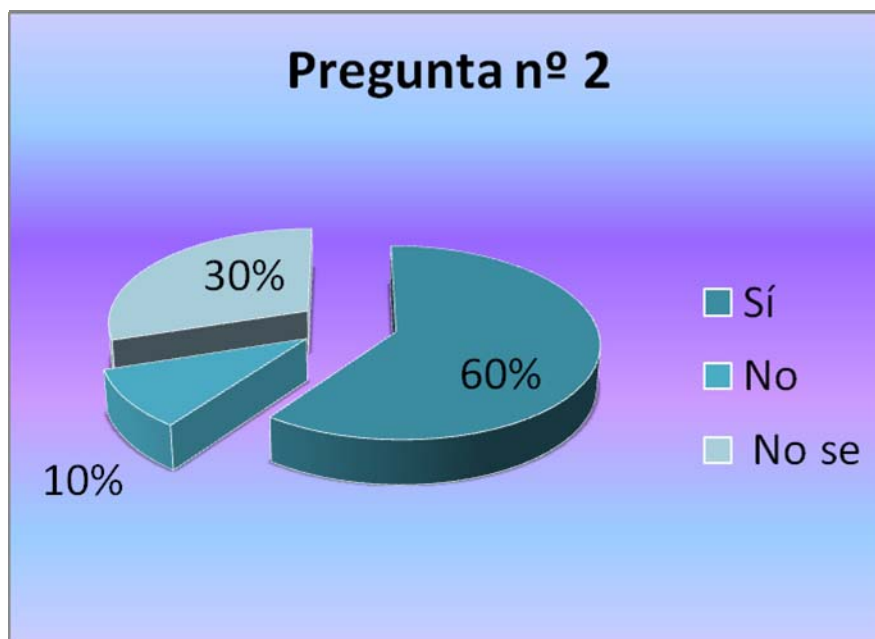
Tabla B.1. Encuesta de Evaluación Interna del Área de Mercadeo

Auto Part El Cumanés				
Lea cuidadosamente las siguientes preguntas que a continuación se presentan y seleccione con una "X" la respuesta que mejor se adapte a su opinión, referente a la situación Interna de la Empresa.				
		Si	No	No se
1	¿La Empresa Auto Part El Cumanés realiza estudios de mercado?			
2	¿Ofrece la Empresa un buen servicio a los clientes?			
3	¿Los precios para los autorepuestos son establecidos de manera adecuada?			
4	¿Cuenta la Empresa con estrategias de promoción para los clientes?			
5	¿Cuenta la Empresa con una publicidad eficaz para los clientes?			

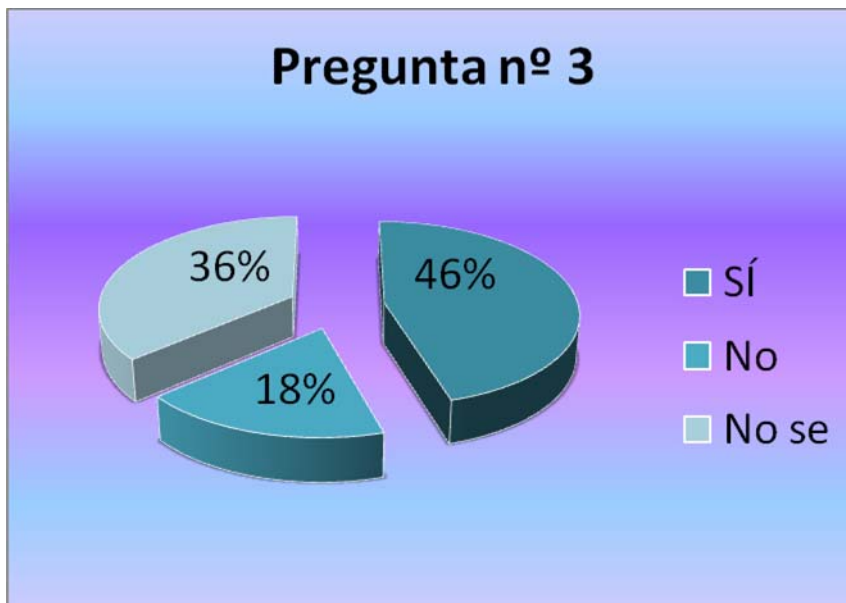
Fuente: Propia.



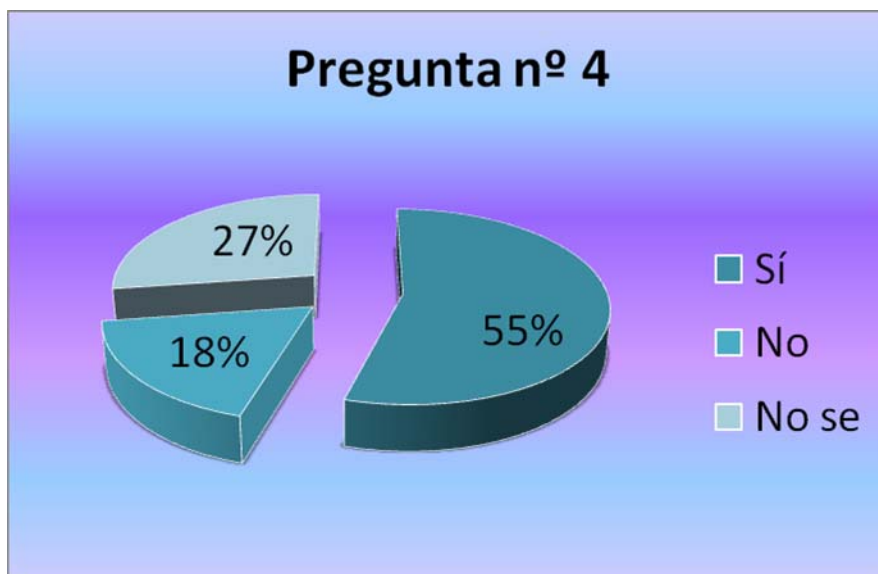
Grafica B.1. Porcentajes de la pregunta N° 1. Área de Mercadeo.



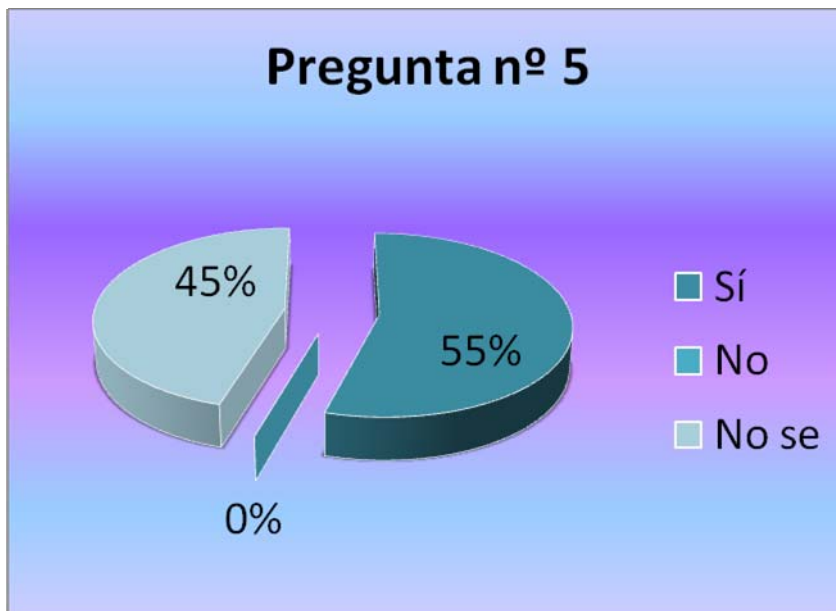
Grafica B.2. Porcentajes de la pregunta N° 2. Área de Mercadeo.



Grafica B.3.Porcentajes de la pregunta N° 3. Área de Mercadeo.



Grafica B.4.Porcentajes de la pregunta N° 4. Área de Mercadeo.



Grafica B.5.Porcentajes de la pregunta N° 5. Área de Mercadeo.

Tabla B.2.Resultados de la Encuesta del Área de Mercadeo.

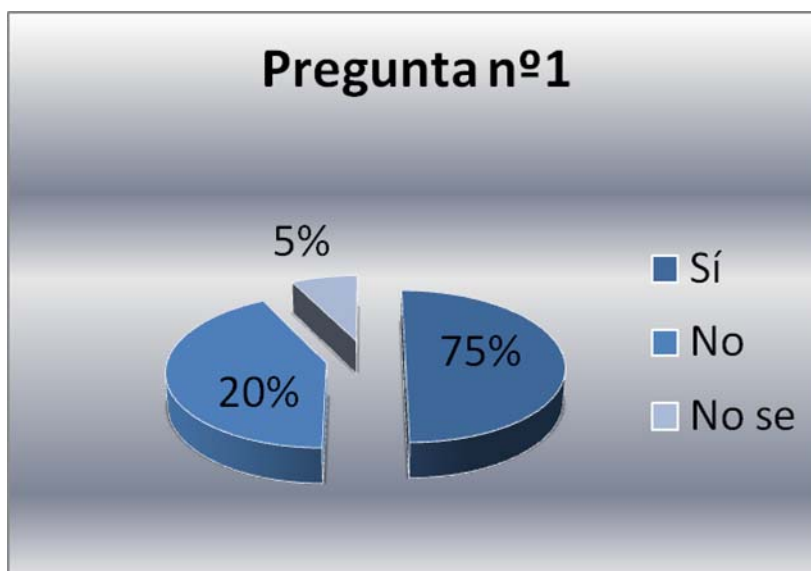
Pregunta	Si	No	No se	% Si	% No	% No se
1	3	0	9	27	0	82
2	6	1	3	55	9	27
3	5	2	4	46	18	36
4	6	2	3	55	18	27
5	6	0	5	55	0	46

Fuente: Propia

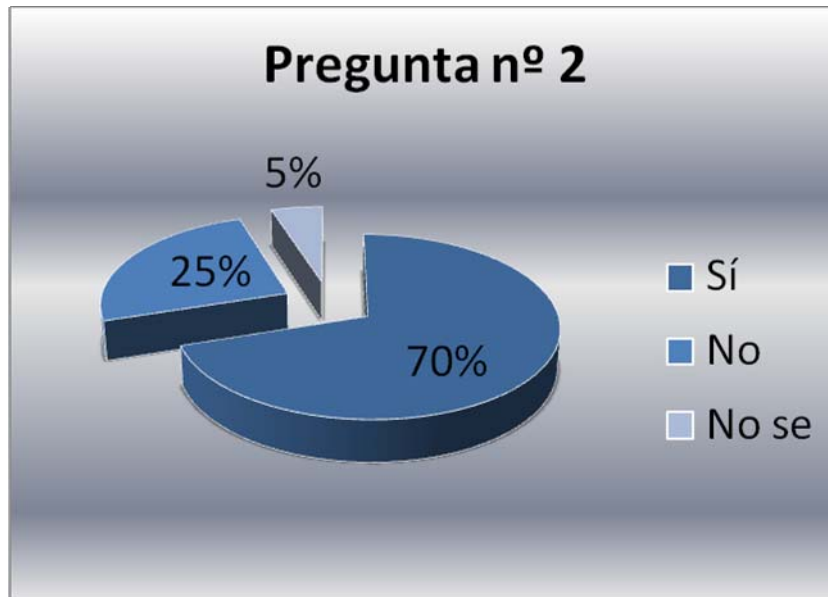
Tabla B.3. Encuesta de Evaluación Interna del Análisis de los Clientes

Auto Part El Cumanés				
<p>Lea cuidadosamente las siguientes preguntas que a continuación se presentan y seleccione con una “X” la respuesta que mejor se adapte a su opinión, referente a la situación Interna de la Empresa.</p>				
		Si	No	No se
1	¿Considera usted que la empresa le ofrece un servicio de calidad?			
2	¿Esta Ud de acuerdo con el periodo de garantía que ofrece la empresa?			
3	¿Considera Ud que los precios de los repuestos son los adecuados?			

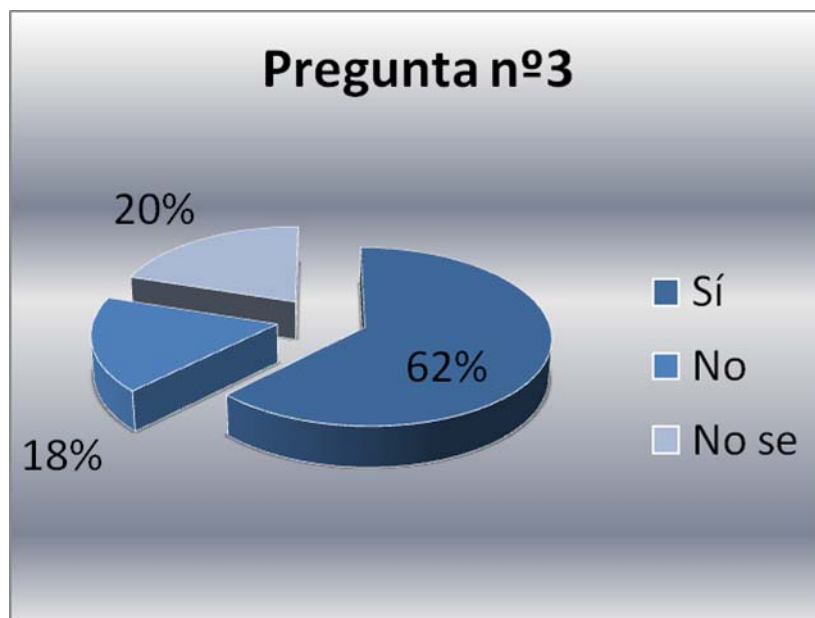
Fuente: Propia.



Grafica B.6. Porcentajes de la pregunta N° 1. Análisis de los Clientes



Grafica B.7.Porcentajes de la pregunta N° 2. Análisis de los Clientes



Grafica B.8.Porcentajes de la pregunta N° 3. Análisis de los Clientes

Tabla B.4.Resultados de la Encuesta del Análisis de los Clientes.

Pregunta	Si	No	No se	% Si	% No	% No se
1	30	2	8	75	2	8
2	28	10	2	70	25	5
3	25	7	8	62	18	20

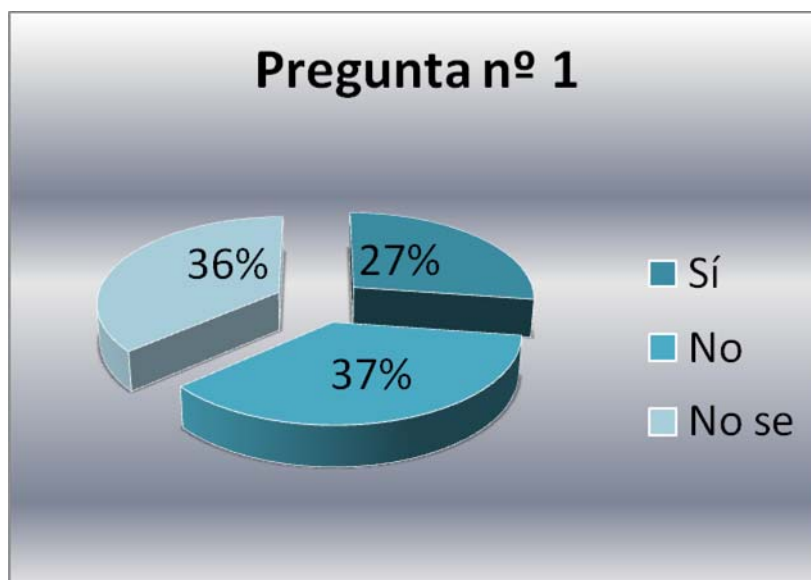
Fuente:Propia.

ANEXO C

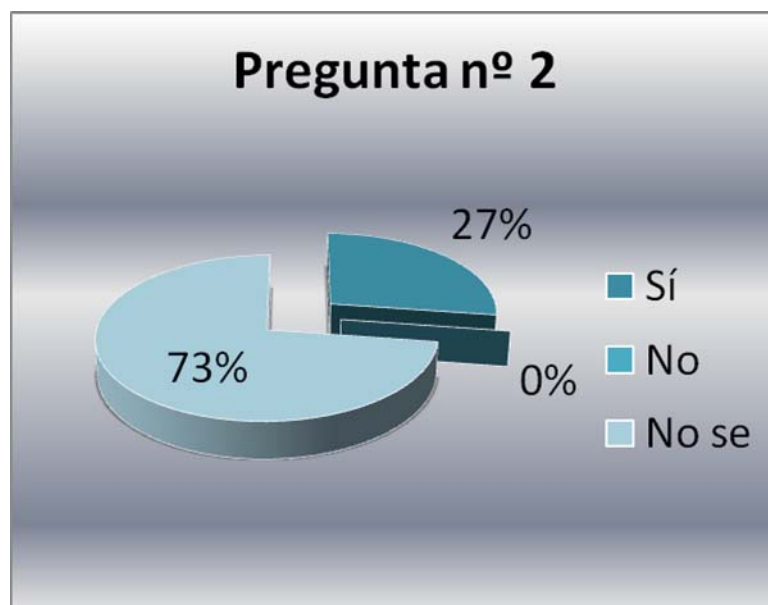
Tabla C.1. Encuesta de Evaluación Interna Área de Finanzas

Auto Part El Cumanés				
Lea cuidadosamente las siguientes preguntas que a continuación se presentan y seleccione con una "X" la respuesta que mejor se adapte a su opinión, referente a la situación Interna de la Empresa.				
		Si	No	No se
1	¿Considera Ud. Que son eficientes los recursos económicos de la empresa para cumplir con sus necesidades?			
2	¿Cuenta la Empresa con un presupuesto formalmente definido?			

Fuente: Propia



Grafica C.1.Porcentajes de la pregunta N° 1.Área de Finanzas.



Grafica C.2.Porcentajes de la pregunta N° 2.Área de Finanzas.

Tabla C.2.Resultados de la encuesta del Área de Finanzas.

Pregunta	Si	No	No se	% Si	% No	% No se
1	3	4	4	27	36	36
2	3	0	8	27	0	73

Fuente: Propia

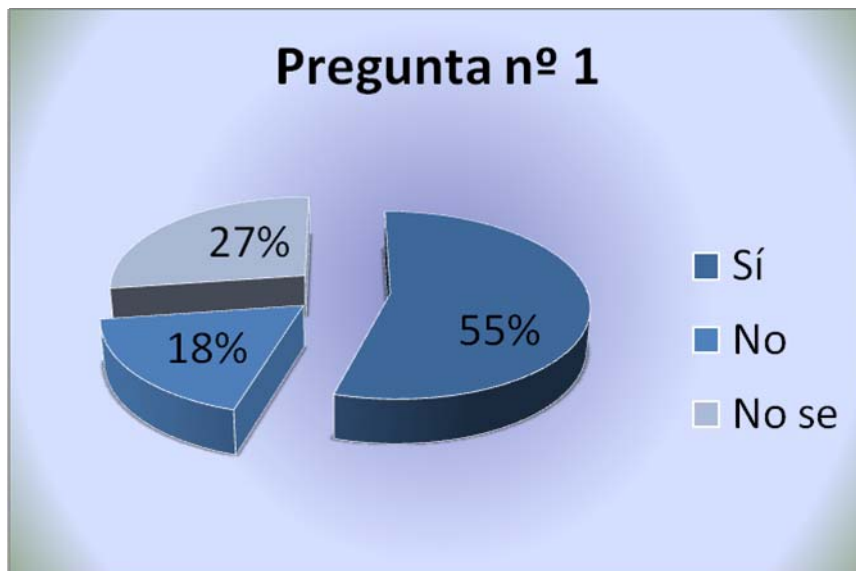
ANEXO D

Tabla D.1. Encuestas de Evaluación Interna

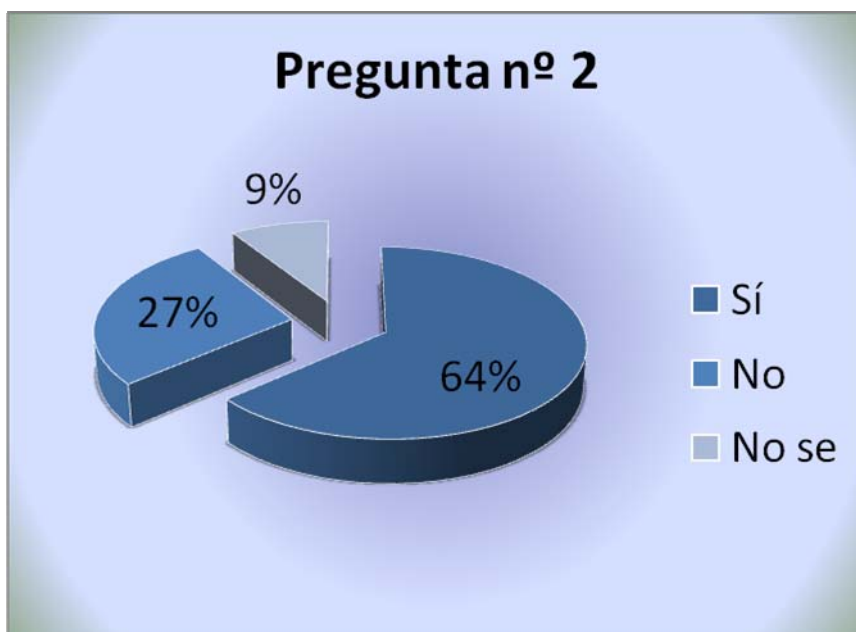
Área de Producción/Operaciones

Auto Part El Cumanés				
Lea cuidadosamente las siguientes preguntas que a continuación se presentan y seleccione con una "X" la respuesta que mejor se adapte a su opinión, referente a la situación Interna de la Gerencia de Comercialización				
		Si	No	No se
1	¿Se encuentran en buenas condiciones físicas la empresa?			
2	¿Están los equipos de trabajo de la Empresa en las condiciones adecuadas para su uso?			
3	¿Posee la Empresa normas que permitan cumplir con regularidad las actividades?			
4	¿Considera Ud que la Empresa ofrece a sus clientes un servicio de calidad?			
5	¿Posee la Empresa empleados capacitados para el cumplimiento de las actividades?			

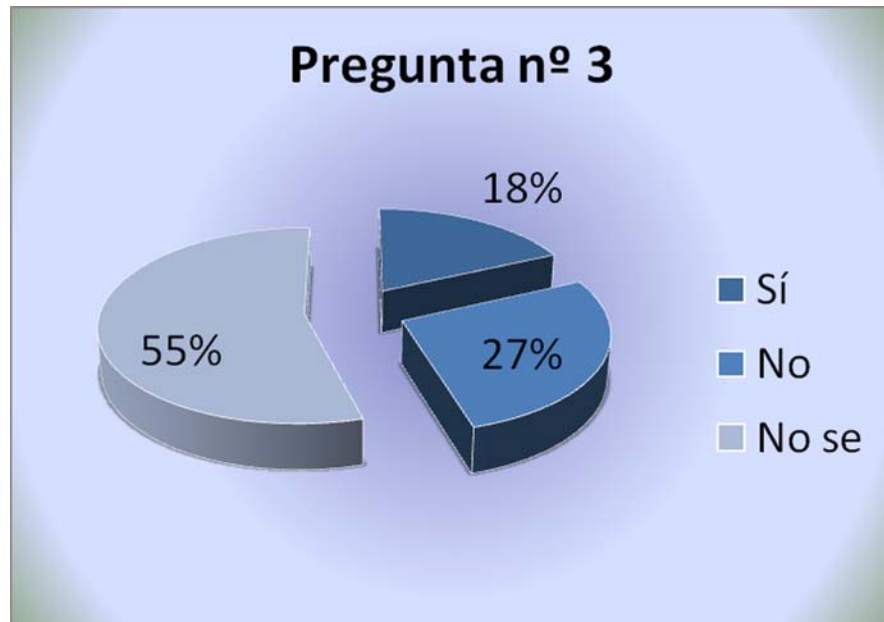
Fuente: Propia



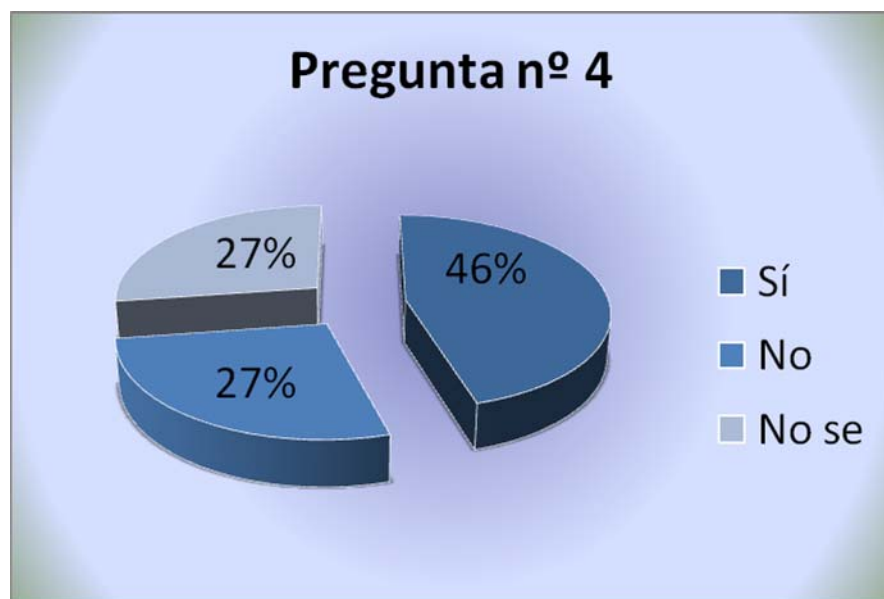
Grafica D.1.Porcentajes de la pregunta N° 1.Área de Producción.



Grafica D.2.Porcentajes de la pregunta N° 2. Área de Producción.



Grafica D.3.Porcentajes de la pregunta N° 3. Área de Producción.



Grafica D.4.Porcentajes de la pregunta N°4. Área de Producción.



Grafica D.5.Porcentajes de la pregunta N° 5. Área de Producción.

Tabla D.2.Resultados de la encuesta de Área de Producción /Operaciones.

Pregunta	Si	No	No se	% Si	% No	% No se
1	6	2	3	55	18	27
2	7	3	1	64	27	9
3	2	3	6	18	27	55
4	5	3	3	46	27	27
5	5	2	4	46	18	36

Fuente: Propia

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE PARTES AUTOMOTICES UBICADA EN BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
González Rivero, Deixi Daniela	CVLAC: 17.714.629 E MAIL: deixigonzalez@hotmail.com
Fuentes Palma, Eudis María	CVLAC: 16.617.219 E MAIL: eudisita@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica
Benchmarking
Empresa Auto Part El Cumanés
Plan de Acción

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación es una propuesta de un plan estratégico para la empresa Auto Part El Cumanés. Dicho estudio se inicio, luego de analizar la situación actual de la empresa e identificar sus focos problemáticos, donde figura la ausencia de un plan estratégico que garantice el buen desarrollo de sus actividades, así mismo no existe una misión- visión claramente definidas, existe gran deficiencia en el desarrollo de las actividades gerenciales, lo que se refleja en la desorganización de los diferentes departamentos. Una vez identificados los focos problemáticos se formuló de la misión-visión de la empresa. Luego se realizaron análisis externo como interno, lo que sirvió como base para la formulación de los objetivos estratégicos para el sistema en estudio. Por medio de los resultados producto del análisis interno se procedió a implementar la metodología de Benchmarking, y se procedió a construir una nueva matriz de evaluación de los factores internos, con la cual se demostró la factibilidad de la metodología. Finalmente se formularon estrategias que contribuirán a la implementación de la propuesta y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del sistema en estudio, así mismo se elaboraron sus respectivos planes de acción..

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:
CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Prof. Guevara María	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	Mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
Prof. Solórzano Luis	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Prof. Rodríguez Rhonald	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	Rhoen2003@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	05
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis.Planestrategico.Benchmarking.Accion.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL:

TEMPORAL:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero de Sistemas

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre-Grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo con el Artículo 44 del Reglamento del Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quien lo participará al Consejo Universitario”

Deixi D. González R.

AUTOR

Eudis M. Fuentes P.

AUTOR

Ing. María Guevara

JURADO

Ing. Luis Solórzano

JURADO

Ing. Rhonald Rodríguez

JURADO

Ing. Carolina Wong

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS