

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN
LA CIUDAD DE PUERTO LA CRUZ ESTADO ANZOÁTEGUI”.**

Realizado por:

LORENZO D, MARIELIS A.

C.I: 18.299.473

SOSA S, GABRIELA J.

C.I:16.717.273

**Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título
de:**

INGENIERO DE SISTEMAS

**Barcelona, Mayo de 2010.
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN
LA CIUDAD DE PUERTO LA CRUZ ESTADO ANZOÁTEGUI”.**

**Ing. María Guevara
Tutor Académico**

**Ing. Mercedes Ortiz
Jurado Principal**

**Ing. Reinaldo Pastrana
Jurado Principal**

**Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título
de:**

INGENIERO DE SISTEMAS.

Barcelona, Mayo de 2010.

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participar previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

RESUMEN

En la empresa “**Repuestos Dos Santos C.A.**” es una empresa que se dedica a la venta al mayor y detal de repuestos para vehículos, ésta organización actualmente presenta diversas situaciones problemáticas como ausencia de misión-visión y objetivos estratégicos que la definan como empresa y lo que quiere llegar a ser, esto no compromete a los empleados con la misma y coarta el desarrollo productivo de este sistema, por lo cual se planteó desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades de la misma. Para subsanar la situación anteriormente descrita, se realiza este estudio apoyado en los pasos que contempla la creación de un plan estratégico siguiendo la metodología de Strickland y Thompson, usándose conceptos estratégicos de Fred R. David y Morrissey George, que sustentaron el desenvolvimiento de las actividades de este sistema; formulando una misión-visión ajustadas a la realidad, arrojando resultados del análisis del ambiente interno y externo levemente superiores a la media, lo que significa que la situación de la empresa es buena, aprovechan bien las fortalezas y oportunidades que tienen, pero las amenazas externas y debilidades no se deben ignorar ya que se vería afectada la situación de la empresa. Luego se procedió a construir la matriz FODA que permitió la formulación de ocho (8) estrategias que permitieron diseñar planes de acción que induzcan al logro de los objetivos planteados y a la optimización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr esta meta y por darme la paciencia y sabiduría para poder conseguirla. Por brindarme salud, una buena familia y grandes momentos.

A mi madre, Margarita Delgado, por darme fortaleza en todo momento, por creer siempre en mí, por esperar cada día lo mejor de mí. Siempre doy lo mejor de mí para hacerte sentir orgullosa. Este logro es para ti!! Gracias por todo! Te quiero mucho gurura!!

A mi padre, Juan E. Lorenzo, por quererme y hacerme sentir que a pesar de todo, él está orgulloso de mí y siempre puedo contar con su apoyo. Te quiero mucho papi.

A mi hermano, Juan A. Lorenzo, por brindarme su ayuda en muchos momentos, por hacerme sentir que cualquier meta por muy difícil que sea, siempre se puede lograr. Gracias manis! Te quiero mucho!

Al Coro de la Universidad de Oriente, a su director, Rafael Silveira, a su coordinador por siempre, Cesar Rojas; por hacer mi camino por la universidad lleno de magia, de música, por hacerme vivir cosas que jamás creí vivir. Por hacerme pensar que tengo muchos caminos que seguir y hacerme desear que la música siempre esté en ellos. De verdad cambiaron mi vida. Los amo!!

A mi hermanita Andrea Liz Pérez, por brindarme siempre su amistad incondicional, por este lazo que nos unirá siempre. En las buenas y en las malas. Te adoro hermanita!

A mis amigos del Coro Alí, Tachi, mi Cheito, Ceci, Bon, Manessita, Jesusito, Octa, Katthy, Gleidis, Elinor... Todos... Todos son y serán siempre muy especiales para mí, y espero poder seguir compartiendo con ustedes siempre. Los quiero!

A mi amiga incondicional, Margareth Zambrano; por haber compartido conmigo todo este camino universitario desde el principio y por culminarlo juntas. Por haber vivido tantos momentos buenos y malos y por su apoyo siempre. Te quiero niña!

A mi amiga Aureníc Tatá, mi neni bella, por ser ejemplo a seguir en todo momento, por combinar fortaleza y bondad en una sola persona. Gracias por compartir tantos momentos conmigo mami. Te quiero!

Al team reparte, mariana, celis, sebas, machado; por compartir muchos buenos momentos en este camino universitario.

A todas aquellas personas que no menciono y que de una u otra forma han creído en mi y han influido en mi vida, por las buenas y las malas experiencias que son las que nos hacen ser quienes somos. Gracias a todos!

Marielis A. Lorenzo Delgado

DEDICATORIA

Primeramente le dedico este logro a **Dios**, quien ha sido mi acompañante durante toda mi carrera universitaria, por haberme sabido encaminar en los momentos más difíciles. Y llenarme todos los días de mi vida de salud, dedicación, constancia y paciencia.

A mi **virgencita del Amparo**, por cubrirme con su manto y de igual manera iluminarme todos los días de mi vida por el camino correcto, además de escuchar mis suplicas en los momentos que más la he necesitado.

A mi **madre**, Elsa Amparo Sosa, gracias a su apoyo y consejos que me ha transmitido, y la buena enseñanza que siempre me ha inculcado, he podido superar y alcanzar varias metas, además de sus buenos deseos desinteresados de querer verme realizada y convertida en toda una profesional, este mérito también es tuyo mami. Dios te de mucha salud para disfrutar los demás éxitos que vendrán. Te quiero mami!

A mi **padre**, José Agustín Sosa, por ser pilar fundamental en nuestro hogar, por ser una persona excepcional y única, que gracias a sus esfuerzos nunca me faltó ni me ha faltado nada en mi carrera universitaria, gracias mi manchi por estar en las buenas y en las malas conmigo, por estar siempre a disposición con todo lo relacionado a mis estudios. Te adoro!

A mi **hermana** Elsys Sosa, a pesar de no ser iguales en todos los aspectos jajaja, hoy día compartimos una alegría muy grande, la finalización de nuestras dos grandes metas que llenan de felicidad, orgullo y mucha

satisfacción a nuestros padres como ellos se lo merecen. Y no importa si el destino nos haya colocado miles de obstáculos, nos haya jugado cosas buenas y malas durante esta experiencia universitaria, lo más importante es que la superamos. Sister.

A mis **abuelos maternos y paternos**, aunque no estén presentes en este momento, se que les hubiese encantado verme feliz en este momento y poder compartir conmigo este logro.

A mis **tías y tíos** que de una forma a otra, se que se sienten orgullosos de tener una profesional más en la familia.

A **una persona muy especial en mi vida**; Alejandro Romero, este logro es tuyo también; ya que has estado conmigo en todos los momentos de mi carrera, soportándome y escuchando todos mis problemas referentes a ellos, dándome ánimos en las buenas y malas te quiero gordito... si no hubiese tenido tu apoyo en el momento más indicado, no estuviera viviendo este momento.

A **mis amiguis**, Carli, Yoli, Lau, les deseo toda la suerte del mundo para que sigan por el camino correcto en su carrera y logren esta meta, tengan mucha confianza y sean constantes para que vean que si se puede, no hay obstáculo más difícil que no se pueda superar. Las quiero mucho, y las tres son merecedoras del este logro.

Y a todas aquellas personas que han estado pendientes de mí en todo el curso de mi carrera, gracias por los consejos y apoyo incondicional.

Gabriela J. Sosa Sosa.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a **Dios** por llenarnos todos los días de nuestras vidas de paciencia y motivación para la culminación de este trabajo que contra viento y marea logramos terminarlo.

Al señor **Tomás Dos Santos** y a la señora **Sorjana Hernández**, por recibirnos en su empresa, Repuestos Dos Santos C.A, prestarnos un minuto de su tiempo y colaborarnos con todo el suministro de la información necesaria para la elaboración de este proyecto de investigación.

A la profesora **María Guevara**, por ser nuestra asesora de tesis, por estar a disposición, prestarnos de su ayuda y colaboración para la realización de este proyecto durante todo el semestre. Además de ser excelente persona, excelente profesional digna de este logro y de muchos más, siga siendo la misma persona sincera y sencilla que es.

Al profesor **Reinaldo Pastrana**, por estar pendiente de nuestro proyecto e interesarse en la presentación del mismo.

A todas aquellas personas que sin su ayuda, no habiéramos podido realizar este proyecto.

Marielis Lorenzo y Gabriela Sosa

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iii
RESUMEN	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTOS	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xx
CAPITULO I	22
EL PROBLEMA	22
1.1 Planteamiento del Problema	22
1.2 Objetivos de la Investigación	25
1.2.1 Objetivo General	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
CAPITULO II	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Antecedentes de la Investigación	26
2.2 Fundamentos Teóricos	29
2.2.1 Fuentes de Información.....	29
2.2.1.1 La Encuesta.....	30
2.2.1.2 La Observación.....	31

2.2.2 Planificación Estratégica	31
2.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica	32
2.2.2.2 Características de la Planificación Estratégica	34
2.2.2.3 Proceso de la Planificación Estratégica	34
2.2.3 Misión	39
2.2.3.1 Beneficios que Aportará la Misión una Vez Fijada.....	40
2.2.4 Visión.....	41
2.2.5 Objetivos	42
2.2.6 Auditoría Externa.....	42
2.2.7 Matriz EFE.....	43
2.2.8 Auditoría Interna.....	43
2.2.9 Matriz EFI	44
2.2.10 Análisis Estructural.....	44
2.2.10.1 Etapas para Desarrollar un Análisis Estructural.....	45
2.2.11 Estrategias	47
2.2.12 Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE)	48
2.2.13 Sistemas de información gerencial.....	49
2.2.13.1 Definición	49
2.2.13.2 Objetivos de un Sistema de Información Gerencial	49
2.2.13.3 Estructura de un Sistema de Información Gerencial....	50
2.2.13.4 Necesidad de un Sistema de Información Gerencial ...	51
2.2.14 Planes de Acción.....	53

2.2.15 Método de Escalamiento Tipo Likert	53
CAPITULO III	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 Tipo de Investigación	55
3.2 Nivel de la Investigación	56
3.3 Diseño de la Investigación	57
3.4 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	57
3.5 Selección de la Muestra.....	58
3.5.1 Población.....	58
3.5.2 Muestra	59
3.5.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra para la Población de Clientes de Repuestos Dos Santos C.A.	59
3.6 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto	61
CAPITULO IV	64
ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL.....	64
4.1 Descripción de Repuestos Dos Santos C.A.....	64
4.2 Reseña Histórica de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A	64
4.3 Ubicación Geográfica de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A	66
4.5 Estructura Organizacional.....	68
4.6 Relación de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A con el Medio Ambiente	72
4.7.1 Falta de un manual de procedimientos y de un manual de descripción de cargos.....	74

4.7.2 Fallas del sistema de información.	74
4.7.3 Falta de planificación estratégica.	74
4.7.5 Influencias económicas	75
4.7.6 Influencias políticas	76
4.8 Interconexión de los Focos Problemáticos	76
CAPITULO V	77
FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
5.1 Formulación de la misión y visión de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.	78
5.1.1 Validación de la Misión- Visión	79
5.2 Formulación de Objetivos	80
CAPÍTULO VI	82
AUDITORÍA EXTERNA	82
6.1 Factores externos claves que afectan a la empresa Repuestos Dos Santos C.A.	84
6.1.1. Fuerzas económicas	84
6.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales..	90
6.1.3. Fuerzas políticas gubernamentales y legales.....	92
6.1.4. Fuerzas tecnológicas	93
6.1.5. Fuerzas de la competencia	95
6.2 Identificación de las amenazas y oportunidades de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.	97
6.3 Análisis estructural para la auditoría externa.	98

6.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	111
CAPÍTULO VII	115
AUDITORÍA INTERNA	115
7.1 Factores internos de la empresa Repuestos Dos Santos C.A. ..	117
7.1.1 Área Gerencial	117
7.1.1.1 Función de planificación	117
7.1.1.2 Función de organización.....	119
7.1.1.3 Función de dirección.....	120
7.1.1.3.1 Motivación	120
7.1.1.3.2 Selección de personal	121
7.1.1.3.3 Control.....	122
7.1.2 Área de mercadeo.....	123
7.1.2.1 Análisis de los clientes.....	124
7.1.2.3 Venta de productos/servicios.....	127
7.1.2.4 Políticas de precios.....	128
7.1.3 Área de finanzas/contabilidad	129
7.1.3.1 Decisión de inversión.....	130
7.1.4 Área de producción/operaciones.....	130
7.1.4.1 Procesos.....	130
7.1.4.2 Inventarios	135
7.1.4.3 Fuerza de trabajo.....	137
7.1.4.4 Calidad.....	137
7.1.5 Área de sistema de información gerencial.....	138

7.1.5.1 El propósito de un sistema de información gerencial...	138
7.2 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.....	139
7.3 Análisis estructural para la auditoría interna	140
7.4 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFI.....	158
7.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	161
CAPÍTULO VIII	164
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	164
8.1 Etapa de Insumos	164
8.2 Etapa de Adecuación.....	165
8.2.1 Matriz FODA.....	165
8.3 Etapa de Decisión.....	170
8.3.1 Objetivo N° 1	170
8.3.2 Objetivo N° 2	173
8.3.3 Objetivo N° 3	173
CAPÍTULO IX	179
PLANES DE ACCIÓN	179
CONCLUSIONES.....	194
RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFÍAS	197
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6. 1 Precios del Petróleo. Evolución de Precios 2007 – 2010 (Dólares/Barril).....	85
Tabla 6. 2 Variables encontradas en las fuerzas económicas.....	90
Tabla 6. 3 Variables encontradas en las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	91
Tabla 6. 4 Variables encontradas en las fuerzas políticas gubernamentales y legales	93
Tabla 6. 5 Variables encontradas en las fuerzas tecnológicas.....	95
Tabla 6. 6 Competencia en la zona de Puerto la Cruz.	96
Tabla 6. 7 Variables encontradas en las fuerzas de la competencia....	97
Tabla 6. 8 Tabla resumen de variables encontradas en la auditoría externa.....	97
Tabla 6. 9 Análisis estructural factores críticos externos.....	99
Tabla 6. 10 Valores de Motricidad y Dependencia de las variables Externas.....	103
Tabla 6. 12 Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFE.....	110
Tabla 6. 13 Matriz de Evaluación de Factores Externos	112
Tabla 7. 1 Variables encontradas en la función de planificación.....	118
Tabla 7. 2 Variable encontrada en la función de organización	120
Tabla 7. 3 Variables encontradas en el aspecto de motivación.....	121
Tabla 7. 4 Variables encontradas en el aspecto de selección de personal.....	122

Tabla 7. 5 Variable encontrada en el aspecto de control.....	123
Tabla 7. 6 Variables encontradas en el área de mercadeo	126
Tabla 7. 7 Variable encontrada en el aspecto de compra de suministro.	127
Tabla 7. 8 Variable encontrada en el área de mercadeo.....	128
Tabla 7. 9 Variable encontrada en el aspecto de políticas de precios	129
Tabla 7. 10 Variable encontrada en el aspecto de decisión de inversión	130
Tabla 7. 11 Variables encontradas en el área de producción y operaciones.	135
Tabla 7. 12 Variable encontrada en el aspecto de inventarios.	136
Tabla 7. 13 Variables encontradas en el aspecto de fuerza de trabajo.	137
Tabla 7. 14 Variable encontrada en el aspecto de calidad.....	138
Tabla 7. 15 Variable encontrada en el área de sistemas de información computarizada	139
Tabla 7. 16 Fortalezas y Debilidades de Repuestos Dos Santos C.A.	139
Tabla 7. 18 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.....	145
Tabla 7. 19 Relación Motricidad – Dependencia de las variables Internas.....	150
Tabla 7. 20 Fortalezas y Debilidades Internas Claves.....	152
Tabla 7.21 Análisis Estructural de los Factores Críticos Internos luego del descarte de Variables	154

Tabla 7. 21 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas luego del Descarte de Variables	156
Tabla 7. 22 Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI	159
Tabla 7. 23 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	161
Tabla 8. 1 Matriz FODA (1/4)	165
Tabla 8. 1 Matriz FODA (2/4)	166
Tabla 8. 1 Matriz FODA (3/4)	167
Tabla 8. 1 Matriz FODA (4/4)	168
Tabla 8. 2 Estrategias según Objetivos Estratégicos	169
Tabla 8. 3 Alternativas Estratégicas N° 1	171
Tabla 8. 4 Alternativas Estratégicas N° 2.....	174
Tabla 8. 5 Estrategias seleccionadas	176
Tabla 8. 6 Estrategias de contingencia.....	177
Tabla 9. 1 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°1.....	180
Tabla 9. 2 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°2.....	182
Tabla 9. 3 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°3.....	183
Tabla 9. 4 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°4.....	185
Tabla 9. 5 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°1 del Objetivo N°1.....	188

Tabla 9. 7 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°1 del
Objetivo N°3..... 190

Tabla 9. 8 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°2 del
Objetivo N°3..... 191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 Forma Piramidal de la Estructura de un SIG.....	51
Figura 3. 1 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto.....	63
Figura 4. 1 Macrolocalización de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.....	66
Figura 4. 2 Microlocalización de la Empresa.....	67
Figura 4. 3 Microlocalización Especifica la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.....	67
Figura 4. 4 Diseño de la estructura Organizacional de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.....	68
Figura 4. 5 Visión Ampliada del Sistema.....	73
Figura 4. 6 Interconexión de Focos Problemáticos.....	76
Figura 6. 1 Marco Estratégico para realizar una Auditoría Externa.....	84
Figura 6. 2 Comportamiento de cambio anualizado de INPC versus Núcleo Inflacionario	87
Gráfico 6. 1 Relación entre el porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas	104
Gráfico 6. 2 Plano Cartesiano del Análisis Estructural Externo.....	108
Figura 7. 1 Marco Estratégico para realizar una Auditoría Interna	116
Gráfico 7. 1 Resultado de la primera pregunta de la Encuesta.....	124
Gráfico 7. 2 Resultado de la segunda pregunta de la Encuesta.....	125
Gráfico 7. 3 Resultado de la tercera pregunta de la Encuesta	126
Figura 7. 2 Distribución departamental de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.....	131

Gráfico 7. 4 Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas	147
Gráfico 7. 5 Plano Cartesiano del Análisis Estructural Interno.	152
Gráfico 7. 6 Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas luego del Descarte de Variables.....	158

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El crecimiento empresarial ha sido tema de intenso debate en el seno de la economía venezolana, al igual que el continuo incremento de los precios en las diversas áreas de consumo del país, lo cual ya sea directa o indirectamente afecta las dos caras de la moneda, representadas por los dueños de las empresas y los consumidores. Cada día son más frecuentes los cambios que deben afrontar las diversas estructuras del país, ya sean, sociales, económicas, políticas y/o culturales. En el área económica uno de los sectores que se ha visto notablemente afectado, es el sector comercial representado por las empresas que se dedican a la venta de productos que deben ser traídos del extranjero.

Repuestos Dos Santos, C.A, es una empresa que se encarga de la venta al mayor y detal de repuestos originales nuevos y usados para todo tipo de automóviles, camionetas y camiones 350. Esta empresa fue constituida a mediados del año 2006, siendo su único dueño el señor Tomás Dos Santos; quien decide crear la misma debido a la experiencia que poseía en la rama automotriz, la actividad comercial de esta empresa, inicia con la venta al detal de motores, y pocas piezas nuevas. Recientemente integraron la modalidad de ventas al mayor de sus productos, así como la inclusión en sus ventas de repuestos usados originales traídos del exterior del país, con el propósito de ofrecerle al público un servicio eficiente, donde tenga al alcance de sus manos todo lo que necesita para su vehículo.

Desafortunadamente esta organización no está exenta a las múltiples problemáticas que hoy en día afectan a muchos de los negocios del país que se encuentran en esta rama, y desde su fundación se han venido suscitando una serie de dificultades relacionadas con diversos aspectos, muchos de los cuales podrían estar asociados a la falta de un plan estratégico que apoye el desarrollo de las labores que dentro de la empresa se llevan a cabo.

La inexistencia de una misión y visión que defina lo que representa como empresa coarta el desarrollo productivo de este sistema y la forma no clara e imprecisa como se definen los objetivos estratégicos no compromete a los empleados con las metas a lograr, teniendo una deficiente visión de lo que se desea, de los lineamientos que se deben seguir y de las acciones que se deben efectuar.

Los problemas de planta física, inseguridad y mantenimiento, también son enfrentados por Repuestos Dos Santos, C.A. La planta física cuenta con un espacio muy reducido, ya que no poseen las estanterías apropiadas para colocar las piezas, debido a que la construcción de las mismas genera muchos gastos, esto le produce limitaciones a la empresa al momento de realizar sus pedidos y en muchas oportunidades ocasionan la carencia de mercancía necesaria para satisfacer toda la demanda. Además de todo esto es importante recalcar que el personal que labora dentro de la empresa no posee una declaración formal o escrita de las labores que debe desempeñar dentro de la misma, sus funciones son llevadas a cabo a través de la experiencia, y no por un lineamiento que les indique el desempeño de sus funciones.

En tal sentido, este proyecto propone la realización de un plan estratégico que propenda a la consecución de actividades de una manera

metodológicamente bien estructurada tendiente a mejorar y maximizar con los recursos existentes los procesos que en ella se realizan, a través de objetivos estratégicos que involucren todo su entorno.

Por lo antes expuesto, se realizó un trabajo de investigación apoyado en los pasos que contempla la creación de un plan estratégico siguiendo la metodología de Strickland y Thompson, usándose los conceptos estratégicos de Fred R. David y Morrissey George, que sustente el desenvolvimiento de las actividades de este sistema; formulando una misión y visión ajustadas a la realidad, a fin de facilitar el análisis del ambiente interno y externo, para finalmente formular estrategias que permitan diseñar un plan de acción que induzcan al logro de los objetivos planteados.

La realización de este proyecto permitirá a Repuestos Dos Santos C.A. tener una visión más detallada de su situación interna y externa, permitiéndoles a sus miembros analizar y anticiparse a la posible evolución de su entorno, lo que ayudará en el proceso de toma de decisiones, con la finalidad de que aprovechen sus fortalezas y oportunidades en pro de minimizar sus debilidades y amenazas, para conducirlos al buen funcionamiento en sus operaciones y al desarrollo de la empresa. Este proyecto también pudiera servir de base o antecedente para futuros estudios que se deseen realizar en la empresa, o utilizado como guía en estudios a realizar en organizaciones similares y que aspiren lograr objetivos parecidos.

Cabe destacar que este proyecto es inédito para la organización, debido a que representa el primer estudio formal de Planificación Estratégica que se realizó en Repuestos Dos Santos C.A.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de Repuestos Dos Santos C.A.

Formular la misión, visión y objetivos del sistema en estudio.

Identificar las oportunidades y amenazas presentes en Repuestos Dos Santos C.A, según los datos arrojados por la auditoría externa.

Identificar las debilidades y fortalezas presentes en Repuestos Dos Santos C.A, según los resultados arrojados por la auditoría interna.

Formular estrategias orientadas al logro de los objetivos planteados.

Formular los planes de acción necesarios para la ejecución de estrategias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo corresponde a los aspectos y fundamentos teóricos en los que se encuentra enmarcada la investigación, en éste se hace mención de trabajos investigativos elaborados en la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, los cuales sirvieron de guía a la hora de estructurar y fundamentar la planificación estratégica realizada en la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la empresa Repuestos Dos Santos C.A, es la primera vez que se inicia el desarrollo de una investigación utilizando la planificación estratégica. Sin embargo en la UDO-Anzoátegui, existen varios proyectos enfocados en las bases estratégicas para mejorar el desempeño de organizaciones y empresas. A continuación se presenta un resumen de algunos de estos trabajos:

Lanz, J. y Ortega, M. (2008) realizaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un plan de gestión estratégico para la superintendencia de templado del departamento de producción de una empresa fabricante de vidrios de seguridad automotriz”. La problemática que se planteó era que la empresa atravesaba una etapa crítica, debido a que presentaba una desorganización en las actividades dentro de las etapas del proceso; esta problemática la identificaron mediante la observación directa y entrevistas no estructuradas aplicadas al personal. Observaron que la superintendencia de

dicho departamento posee diferencias en el desempeño de las actividades necesarias para su buen funcionamiento, lo que refleja en la falta de seguimiento y control de proceso que en ella se desarrolla y la ausencia de una buena planificación. El propósito de ese estudio realizado fue diseñar un plan de gestión estratégico para la superintendencia de templado, usando los conceptos de Thompson y Strickland, para crear objetivos estratégicos utilizando la metodología de Whittington y así formular estrategias a través de la matriz FODA, PEYEA y MCPE, para de esta forma dar planes de acción y darle solución a los problemas ya mencionados anteriormente.

Reyes, J. (2004) presentó un trabajo de grado titulado “Diseño de un plan estratégico para una organización dedicada a la venta y servicios de neumáticos”. La problemática descrita fue: la disminución de sus ventas y por tanto de sus ganancias en los últimos meses, situación que es mortal para cualquier organización del ramo de las ventas o servicios. Adicionalmente, el estudio cobra importancia debido al ritmo acelerado del cambio y el nivel de competencia existente en el mercado, ya que existen organizaciones que se proponen penetrar nuevos mercados, afianzar el posicionamiento en el que se encuentran o ascender en el mismo. El propósito del estudio fue ofrecer un plan estratégico que permita dar un impulso a las ventas y ganancias de la organización, a fin de que esta mejore sus condiciones económicas y posicionamiento en el mercado, identificando los factores internos y externos que afectan el buen funcionamiento de la empresa. Este estudio fue realizado utilizando la metodología de Fred David para la elaboración del análisis interno y externo de la empresa, luego se formuló la visión de la misma a través de los conceptos de Strickland y Thompson, y posteriormente se generaron objetivos estratégicos basados en la metodología de Humberto Serna, para finalmente formular estrategias y planes de acción que permitieran cumplir esos objetivos a través de la Matriz FODA y MCPE.

González D. y Fuentes E. (2009) realizaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Compra-Venta de Partes Automotrices Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”. Este estudio consistió en conocer el sistema de la empresa Auto Part El Cumanés a través de entrevistas no estructuradas y observación directa. La problemática descrita fue: Algunas anomalías en cuanto a su funcionamiento, carecen de direccionalidad y mantiene una cultura de improvisación y de urgencia, no cuenta con objetivos definidos y precisos, originando una desarticulación y debilidad de integración entre la Gerencia General y las demás unidades operativas. El propósito de ese estudio fue realizar una planificación estratégica siguiendo la metodología de Strickland y Thompson y Fred David, formular objetivos estratégicos bajo los conceptos de George Morrissey, y con la auditoría externa e interna formular estrategias a través de la matriz FODA y MPE, de manera que pudieran proponerse planes de acción y así darle solución a los problemas mencionados anteriormente, con lo cual mejorar el funcionamiento de la empresa.

Osorio E. y Rondón L. (2003) presentaron un trabajo de grado titulado “Desarrollo de Estrategias Empresariales que Permitan a La Empresa Automotriz Consolidar Mejoras Competitivas y Productivas”. La empresa Toyota de Venezuela C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, desde sus comienzos se ha dedicado al ensamblaje de vehículos que le ha permitido mantenerse dentro de la competitividad existente en el mercado nacional. Este estudio consistió en analizar los factores internos y externos a través de la observación directa y entrevistas no estructuradas, para así poder realizar una serie de propuestas de solución a través de un diseño de estrategias empresariales que permitan a la empresa Toyota de Venezuela C.A., consolidar mejoras competitivas y productivas. Para esto se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa siguiendo

los métodos de Thompson y Strickland, con las cuales se diseñaron objetivos estratégicos a través de la metodología de Humberto Serna; y estrategias para la planificación usando la matriz FODA, PEYEA y MPC; por último se elaboraron planes de acción para llevar a cabo el proceso de implantación de las estrategias planteadas.

Sosa P. y Tatá A. (2009) realizaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan Estratégico para el Proceso de Ensamblaje de la Línea Comercial en una Ensambladora de Vehículos Ubicada en Cumaná, Estado Sucre”. Este proyecto se basó en la Línea Comercial de la empresa Toyota de Venezuela C.A., la cual no poseía una declaración de visión estratégica y objetivos estratégicos claramente definidos que integraran la labor que lleva a cabo su personal, trayendo como principal inconveniente la desorganización de sus integrantes al momento de establecer las actividades y obligaciones a cumplir por cada uno de ellos. Por lo cual se propuso la aplicación de una planificación estratégica a dicha línea utilizando técnicas de recolección de información como observaciones de las actividades básicas del sistema y entrevistas no estructuradas al personal, la metodología de Strickland y Thompson para la formulación de la misión-visión, los pasos que contempla Fred David para el análisis interno y externo de la empresa y la formulación de estrategias usando la Matriz PEYEA, FODA y MEOPE. Todo con el fin de que la organización pudiera adaptarse a las variaciones de su entorno, mejorando su funcionamiento operativo.

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Fuentes de Información

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron un conjunto de herramientas indispensables, que fueron recolectadas de manera eficiente,

estas permitieron hacer el levantamiento y la recopilación de información necesaria para cumplir con los objetivos planteados y poder tomar las decisiones correspondientes.

2.2.1.1 La Encuesta

Hernández, Fernández & Baptista (1998); dicen que la encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

El Cuestionario

Es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que concentran las variables objeto de observación e investigación. Es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. (Hernández et al. 1998)

Es un documento necesario que se administra a un determinado colectivo que se denomina muestra, con el fin de que la información obtenida este estructurada y sea homogénea.

La Entrevista

La entrevista es una técnica de comunicación. Es una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje entre dos personas (entrevistado y entrevistador), en la que se produce un intercambio de información, de ideas de opiniones, de impresiones, etc., que tiene un propósito definido. (Hernández et al. 1998)

La ventaja esencial de la entrevista reside en que los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer.

2.2.1.2 La Observación

Es aquella que proporciona información de primera mano en relación con la forma en que se llevan a cabo las actividades. Las preguntas sobre el uso de documentos, la manera en la que se realizan las tareas y si ocurren los pasos específicos como se pre-establecieron, pueden contestarse rápidamente si se observan las operaciones. (Hernández et al. 1998)

La ventaja de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocando una situación tal como esta se da naturalmente. De este modo, no se presentan las distorsiones que son usuales en las entrevistas, como la subjetividad del objeto investigado.

2.2.2 Planificación Estratégica

Fred (2003) informa que la planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias en una organización implica la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos y la formulación y elección de estrategias a seguir. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoya las estrategias, por medio de la implantación de recursos, motivación a los empleados, establecer metas y el diseño de políticas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias ya

formuladas. La evaluación de estrategias comprende la revisión de las estrategias con el fin de conocer cuando estas no funcionan adecuadamente, para posteriormente tomar medidas correctivas, de tal manera de garantizar el buen funcionamiento y éxito en la organización.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

2.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica

Fred (2003) opina que debido a los muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha representado mucha importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

Proporciona el marco teórico para la acción: lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

Incrementa la capacidad de la organización: esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor

comprensión del entorno en el cual opera, en el campo en donde funciona de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

Facilita el desarrollo de planes: un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Mejor desempeño de la institución: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas: una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

2.2.2.2 Características de la Planificación Estratégica

Lanz & Ortega (2008) hacen referencia a las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlos.

Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.

El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.

Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.

Es considerada una actividad de alto nivel, por ser alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados. es necesario que haya un alto compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.

Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros.

Representa un enfoque sistémico.

2.2.2.3 Proceso de la Planificación Estratégica

Lanz et al. (2008) dicen que el proceso estratégico se inicia o consiste de un conjunto de fases iterativas y retroalimentadas, las cuales son:

Fase I: Establecer la misión de la empresa.

El establecimiento de una misión en una organización es de suma importancia, dado que indica la razón de ser de la empresa, esencialmente para determinar objetivos y formular estrategias.

El formular la misión, muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de quien quiere ser y a quien quiere servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Una formulación efectiva de una misión es aquella que despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo e inversión.

Fase II: Fijar los objetivos.

Es necesario fijar los objetivos que se desean lograr, dado que al tenerlos claramente formulados y comunicados son de vital importancia para el éxito. Los objetivos dan una visión más clara de cuál es el papel de cada elemento de la organización debe desempeñar.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización y dan base para la selección de estrategias.

El propósito de establecer los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos de actuación por medio de los cuales se puede medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren de esfuerzos mayor y disciplinado. Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y avance de una

organización. El conjunto de objetivos que establece la dirección de la organización debe abarcar un horizonte tanto al corto plazo como al largo plazo.

Los objetivos a corto plazo describen los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y el resultado de la organización.

Fase III: Definir estrategias:

Para definir estrategias se debe realizar un análisis de los contextos externos e internos de la empresa para así poder conocer las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros y amenazas que deben constantemente eludir y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. Ninguna organización posee recursos ilimitados. Por tanto se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar recursos de la organización.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre diferentes alternativas posibles para escoger la que se considere mejor o más adecuada según las necesidades de la empresa.

Se requieren de tres etapas importantes para el logro de la formulación de estrategias:

Etapa 1: Etapa de aportación de información.

Comprende el esquema de formulación, el cual consiste en el desarrollo de la matriz EFE, la matriz EFI, y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa resume la información inicial necesaria para formular estrategias y para las matrices de las etapas de ajuste y decisión

Etapa 2: Etapa de Ajuste ó Etapa de análisis.

En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades del riesgo creado por sus factores externos. La etapa de ajuste del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: La Matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

Estos insumos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

Etapa 3: Etapa de decisión.

Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Esta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Fase IV: Implementación de las estrategias.

La ejecución o implementación de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

La ejecución acertada de estrategias requiere de apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. La ejecución efectiva de estrategias se apoya fundamentalmente en tres actividades básicas: la fijación de metas, la determinación de políticas y la asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Las políticas se requieren para guiar, limitar, dirigir, estimular y restringir el comportamiento. La asignación de recursos proporciona apoyo adecuado a las áreas decisivas de énfasis estratégico.

Fase V: Evaluación y control de las estrategias:

A medida que suceden cambios internos y externos en una empresa, sus estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello, es imperativo que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias.

El proceso de evaluación el examen de las bases subyacentes en las estrategias de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de decisiones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

2.2.3 Misión

La misión organizacional es una declaración duradera que tiene como propósito distinguir a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. (Dess & Lumpkin 2003).

Strickland & Thompson (1999), definen la misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es realmente una organización. Debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategia factibles sin frenar la creatividad gerencial. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la Organización?

Fred (2003) dice que los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Mercados: geográficamente, ¿Dónde compite la empresa?

Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

Interés en la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?

Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?

Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?

Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

Al responder estas preguntas para uso interno y externo, la organización puede diagramar su curso de acción y proporcionar una guía para tomar decisiones rutinarias día a día.

Desarrollar una declaración de la misión verdaderamente funcional es muy valioso en tiempo y esfuerzo, debido a que la organización cuenta con una herramienta de administración enormemente útil, con consecuencias positivas a largo plazo que brindan concentración y energía a la compañía y a sus miembros.

2.2.3.1 Beneficios que Aportará la Misión una Vez Fijada

Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.

Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.

Desarrollar una norma o base para signar recursos de la organización.

Fijar un tono general o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.

Servir como punta de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.

Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.

Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costes, tiempos y desempeño puedan evaluarse y controlarse. (Fred, 2003).

2.2.4 Visión

Fred (2003) dice que la visión es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. Una visión representa el destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa.

La visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue e otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

2.2.5 Objetivos

Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia para el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, revelan prioridades y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. (Fred, 2003).

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros y estimulantes. En un conglomerado diversificado deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

George Morrissey (1996), plantea que los objetivos deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

2.2.6 Auditoría Externa

Fred (2003) opina que el propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y de amenazas que se deberían eludir, e identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

Las oportunidades externas: Se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Las amenazas externas: Son totalmente opuestas a las oportunidades, consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

2.2.7 Matriz EFE

Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas, se hayan ubicado las fuentes importantes de información se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes, y se haya desarrollado al matriz del perfil competitivo, el análisis de evolución de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esa información. (Fred, 2003).

2.2.8 Auditoría Interna

Fred (2003) dice que la auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados de la empresa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas internas: Se refieren a actividades internas de una organización que se llevan a cabo cabalmente.

Las debilidades internas: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito gerencial de una organización.

2.2.9 Matriz EFI

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. (Fred, 2003).

2.2.10 Análisis Estructural

(Certo & Paul, 1995) definen el análisis estructural como una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo. La estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias.

Permite interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis es detectar cuales son las variables claves, aquella que ejerce la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural.

Por medio de esta herramienta se puede determinar los factores más relevantes que están afectando al sistema, las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y cómo las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Siguiendo este método, se consigue visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. De igual forma se logran precisar todas las relaciones que pueden tener entre sí todas las variables que conforman la situación problemática.

Se trata de una matriz de impactos cruzados definida por una matriz cuadrada realizada a partir de las interconexiones de los focos problemáticos, estableciendo un sistema binario de oposición para identificar la influencia de una variable sobre las restantes.

2.2.10.1 Etapas para Desarrollar un Análisis Estructural

Certo et al. (1995) dicen que para alcanzar el punto más importante de esta herramienta, que es la detección de las variables claves, se debe cumplir con tres etapas previas:

Etapa I: Identificar las variables que conforman el problema.

En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.

Etapa II: Detectar las influencias que ejercen unas sobre otras

La manera como se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas: (1) mediante el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás; (2) y mediante el índice de dependencia el cual nos indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir; las veces que cada una depende de las restantes.

Una influencia es real, cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y es nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).

Etapa III: Determinar cuáles son las más sobresalientes

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, dichas zonas son las siguientes:

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 haya 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.

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.

2.2.11 Estrategias

Fred (2003) dice que la palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es bien sabido que la palabra estrategia viene de *estrategos*, que en griego significa general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “caudillar”.

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta la podemos definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y en forma restringida el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

2.2.12 Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE)

El procedimiento de esta matriz es el siguiente:

Se debe extraer la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades desarrolladas en el proceso de auditoría.

Asignar a cada una de las variables extraídas el mismo peso que obtuvieron en la Matriz EFE y EFI.

Asignar a cada estrategia agrupada en cada caso de estudio una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1 = probablemente influye y 2 = muy influyente.

Calcular los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por la calificación obtenida.

Escogencia de estrategia. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente. (Salazar Lunar & Pastrana Amatt, 2004).

2.2.13 Sistemas de información gerencial

2.2.13.1 Definición

Chiavenato (2000) explica que un Sistema de Información Gerencial (S.I.G) es un método, herramienta o técnica de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización. Un sistema de información gerencial utiliza la información del pasado, presente y de proyección para apoyar la solución de problemas y la toma de decisiones. Cabe destacar que todas las funciones gerenciales; planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones son necesarios los Sistemas de Información Gerencial.

Todas las organizaciones cuentan con alguna clase o tipo de sistema de información gerencial. Las organizaciones han aprendido como utilizar la información como un instrumento eficaz para la administración; por ello, buscan que todos los datos medibles sean organizados de manera que sea fácil registrarlos, almacenarlos, procesarlos, recuperarlos y comunicarlos.

2.2.13.2 Objetivos de un Sistema de Información Gerencial

Chiavenato (2000) dice que con frecuencia el SIG se basa en sistemas de proceso de datos rutinarios y tiene como objetivo generar documentos administrativos comerciales tales como: nominas y hojas o avisos de pago, facturas, estados de cuenta, programas de existencia o stock, lista de deudores o acreedores, etc. Dichos sistemas pueden ampliarse para producir varios análisis para el control gestor para la adopción de decisiones. Un sistema automatizado, es en muchos casos el ideal para un SIG, ya que

es capaz de dar un tiempo de respuesta extremadamente rápido cuando se dispone para sistemas de consulta o incluso para sistemas de control de tiempo real.

Los objetivos de un SIG incluyen el suministro de información a todos los niveles de la gestión en el momento más oportuno, con un nivel aceptable de exactitud y a coste económico.

Uno de los requisitos esenciales de un SIG es la existencia de un "feedback", que consiste en el proceso de comunicar las salidas u "outputs" medidos de un sistema de control con el propósito de modificar la entrada o "input" al sistema con el fin de lograr un estado de homeostasis. Los sistemas de información pueden orientarse hacia el futuro para necesidades estratégicas de planificación y orientarse hacia el presente y el pasado para la adopción de decisiones y el control de las situaciones actuales.

2.2.13.3 Estructura de un Sistema de Información Gerencial

Chiavenato (2000) opina que un sistema de información gerencial, es un sistema integrado usuario -maquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la maquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa.

El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.

El sistema de información gerencial se puede informar como una estructura piramidal.

La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones, preguntas sobre su estado.

El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.

El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.

El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración.



Figura 2. 1 Forma Piramidal de la Estructura de un SIG.

2.2.13.4 Necesidad de un Sistema de Información Gerencial

Chiavenato (2000) dice que los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades

de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones.

Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder. La finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

Calidad: Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad: Para lograr un control eficaz las medidas correctivas, en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con antelación. Por ello la información suministrada por un Sistema de Información Gerencial debe estar disponible a tiempo para actuar al respecto.

Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o a decisiones desafortunadas.

Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

2.2.14 Planes de Acción

Morrisey (1996) dice que 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 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.

2.2.15 Método de Escalamiento Tipo Likert

Sánchez (1995) dice que este método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se mide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y a cada opción se le asigna un valor numérico, de las cuales sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se trabaje como si fuera un intervalo, es por esta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones de acuerdo al número de opciones o categorías de respuestas. Los rangos de las puntuaciones pueden variar de 0 a 4, de -2 a +2, 1 a 5, etc.

Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

CAPITULO 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 Repuestos Dos Santos C.A., y de los procesos que dentro de ella se llevan a cabo. La investigación descriptiva permite la búsqueda de registros y el 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 exponer, en todos sus componentes principales, una realidad.

Sabino (2002), la define como aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.

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

3.2 Nivel de la Investigación

Este nivel se refiere al grado de profundidad con el que se abordó el estudio de la situación problema. Según Sabino (2002) por ser la investigación realizada del 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 del conocimiento del sistema y las técnicas suministradas por la teoría existente, se logró establecer patrones aplicables a la solución de la problemática.

Nivel IV. (Modelo): Se suministró el modelo como una propuesta para resolver el problema.

En este proyecto se manejaron todos los niveles que se mencionaron anteriormente, se comenzó a partir del conocimiento del sistema y de las herramientas y técnicas de las que se disponía, modelos que promuevan soluciones ajustadas a las problemáticas planteadas, comparando la realidad con los fundamentos científicos existentes, y de esta manera, contribuir con mejoras en la planificación, control, organización y gestión general en la empresa Repuestos Dos Santos C.A., en la elaboración del modelo nuevo que se podrá aplicar a esta organización si así lo deciden los directivos, y de esta manera mejorar en gran medida su funcionamiento.

3.3 Diseño de la Investigación

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

Carlos Sabino (2002) plantea que en la investigación de campo los campos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.

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 toda la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en la empresa Repuestos Dos Santos C.A. para la recolección de datos fueron los siguientes:

Observación Directa: Por medio de la observación directa se pudo captar el desenvolvimiento del personal, el servicio que presta la empresa y el funcionamiento de la misma.

Entrevistas no Estructuradas: A través de este instrumento se obtuvo contacto directo con el gerente de la empresa y los empleados que allí laboran, con la finalidad de obtener información de cada una de las actividades de la organización. Se empleó este instrumento por su adaptabilidad, al momento de encauzar las preguntas o su formulación para aplicarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. Permitiendo profundizar en temas interés relaciones con la empresa.

Cuestionario de Likert: Se le presentó a todo el personal de la empresa y a los clientes, una serie de afirmaciones o juicios ante los cuales se les pidió su opinión. Cada ítem representaba un conjunto de opciones de respuesta y cada opción se le asignó un valor numérico, de las cuales sólo se podía marcar una opción. Se consideró un dato inválido a aquellos que marcaron dos o más opciones. Así, se obtuvo una puntuación respecto a la afirmación y al final una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

3.5 Selección de la Muestra

3.5.1 Población

La población constituye todos los miembros bien determinados de personas, clases u objetos. La población utilizada para el presente proyecto involucra a todo el personal que labora en la empresa Repuestos Dos Santos C.A y a los clientes de la misma.

3.5.2 Muestra

Dado que el número de empleados es ocho (8), todos se entrevistaron, utilizando el método de escalamiento tipo likert, que se mencionó anteriormente. De la clientela de la empresa se seleccionó una muestra representativa que permitió analizar aspectos como: nivel de servicio de la empresa, atención al público, entre otros.

3.5.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra para la Población de Clientes de Repuestos Dos Santos C.A.

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

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 gerente general de la empresa, según los reportes de ventas que éste maneja. Realizándose una estimación del número de clientes que en promedio compran algún repuesto en la empresa, siendo éste aproximadamente de 16 clientes diarios. Es decir, cerca de 384 clientes al mes. Considerando los días laborables de la empresa (De lunes a sábado).

N = 384 clientes

Nivel de confianza (Z): Las confianzas más utilizadas son del 80% en adelante. Se tomó para el estudio un intervalo de confianza del 90%. Por lo que el valor correspondiente de Z en la escala de confianza es de $\pm 1,645$.

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.

Error muestral (e): Se tomó un error razonablemente pequeño (estimado) de precisión servible 10% (0,1), para el nivel de confianza escogido.

Sustituyendo en la formula se obtiene:

$$n = \frac{1,645^2 * (0,5) * (0,5) * 384}{0,1^2 * (384 - 1) + 1,645^2 * (0,5 * ,05)}$$

$$n = \frac{259,78}{3,83 + 0,68}$$

$$n = \frac{259,78}{4,51}$$

$$n = 57,60 \cong 58$$

Luego de estimar el tamaño de la muestra del número de clientes que debía encuestarse se llevó a cabo la aplicación de la misma utilizando el método de escalamiento tipo Likert, obteniéndose los resultados de interés para el estudio.

3.6 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto

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

Fase I: Recopilación de la información

En esta etapa, a través de la observación directa a quienes realizan el trabajo y a la aplicación de entrevistas al personal por medio de un cuestionario que permitió indagar a fondo el funcionamiento de la organización se procedió a la elaboración de la situación actual de Repuestos Dos Santos C.A.

Fase II: Formular la misión-visión de la empresa

La misión es un compendio de ideas que buscan resaltar qué es la empresa, respondiendo las preguntas: “quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos”. Y la visión es la que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en qué quiere convertirse la empresa.

Fase III: Formulación de objetivos

Los objetivos son los resultados que la organización espera alcanzar en un lapso de tiempo. Además estos dieron origen a las estrategias.

Fase IV: Realizar auditoría externa e interna

Por medio de la auditoría externa se pudo conocer determinados acontecimientos o hechos que afectan o benefician el funcionamiento de la empresa, pero que escapan de su control, como son los acontecimientos políticos que a su vez generan acontecimientos económicos, etc. Esta auditoría conllevó a enumerar las oportunidades y amenazas a las que se

enfrenta la empresa, y con ellas se realizó la matriz de los factores externos, EFE.

La auditoría interna consistió en identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y definir cuáles actividades generaban o no un valor agregado, para luego extraer las debilidades y fortalezas que conllevaron a construir la matriz de los factores internos, EFI.

Fase V: Formulación de estrategias

Las estrategias son los medios necesarios para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Para la creación de estrategias se usó la matriz FODA, que consiste en colocar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la construcción de las estrategias, ya que con estas permitirán las fortalezas internas que tenga la empresa y contrarrestar las debilidades existentes dando una solución a la problemática.

Fase VI: Selección de las estrategias

Una vez construidas las estrategias se procede a seleccionar las estrategias que se aproximen más al cumplimiento de los objetivos planteados, esto se hace con la Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE), que hace una evaluación del grupo de estrategias seleccionadas estableciendo el resultado para cada una, y estableciendo el orden en que deben aplicarse.

Fase VII: Plan de acción

Son todas las acciones específicas que se proponen, en función a las estrategias desarrolladas, para alcanzar los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta un esquema del diseño de la investigación (Figura 3.1)

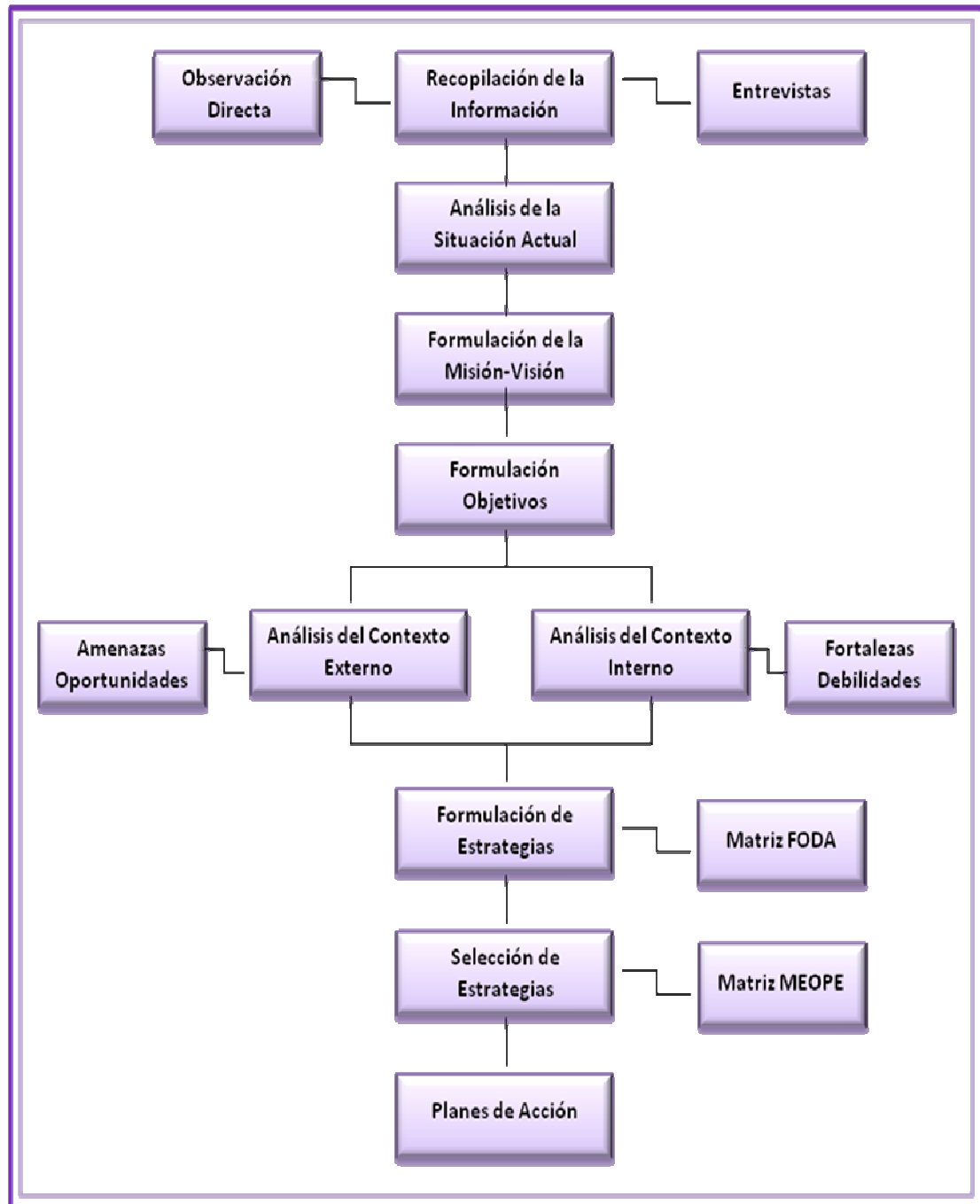


Figura 3. 1 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

4.1 Descripción de Repuestos Dos Santos C.A.

En el presente capítulo se señala la situación actual de la empresa Repuestos Dos Santos C.A., resaltando los aspectos más significativos que intervienen con su entorno, así como también se dan a conocer los elementos relacionados con su fundación e inicio de sus operaciones.

La información fue obtenida por medio del uso de técnicas de recopilación de información como son las entrevistas directas con personal de la empresa, a fin de dar a conocer qué aspectos interaccionan interna y externamente con el sistema, es decir, conocer su funcionamiento general.

4.2 Reseña Histórica de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A

La empresa Repuestos Dos Santos C.A, fue fundada aproximadamente hace 3 años y 4 meses, siendo su único dueño el señor Tomás Dos Santos, quien decide crear su propio local de ventas de repuestos automotrices debido a la experiencia que poseía en esta rama, ya que anteriormente prestaba su servicio en otra empresa similar.

Repuestos Dos Santos, C.A, posee una sola sede que cubre la zona de Puerto la Cruz. Desde el inicio de su actividad comercial, comenzó con la venta al detal de algunos motores, pocos accesorios y piezas nuevas, que eran adquiridas a través de una distribuidora localizada en la ciudad de Cumaná llamada Motores BALGOBIN.

Luego del primer año de constituida, la empresa Repuestos Dos Santos logró adquirir un crédito con otra distribuidora llamada NIPPON CORPORATION, proveedora de repuestos nuevos originales también ubicada dentro del país, lamentablemente este contrato no duró mucho, ya que la compañía tuvo que cerrar sus puertas por problemas con la adquisición de divisas.

Al paso de 2 años y medio de continua actividad comercial, Repuestos Dos Santos C.A. integra a sus ventas la modalidad de productos al mayor, así como también la venta de repuestos usados originales, los cuales son adquiridos en el exterior del país.

Actualmente Repuestos Dos Santos C.A, es una empresa sólida, que se encarga de la venta al mayor y detal de repuestos originales nuevos y usados para autos, camionetas y camiones 350. Dentro de la gran variedad de productos que ofrece esta venta de repuestos se encuentran: motores, carrocerías (capo, guarda fango, parachoques, puertas, caretas, entre otros), cajas, cabinas, trompas completas, partes eléctricas, trenes delanteros, focos, faros, micas, entre otros artículos que ponen a la mano del cliente, al momento de reparar su carro.

Además, cuenta con una cadena de proveedores nacionales e internacionales de repuestos, de aproximadamente 9 marcas de carros reconocidos a nivel mundial como son: Ford, Hiunday, Renault, Chevrolet, Mazda, Mitsubishi, Dodge, KIA, Chrysler. Entre las distribuidoras nacionales; que son las que proveen a esta empresa de productos nuevos originales, se encuentran: DAMPER, C.A, MAYOR CARROCERIA, C.A, Importadora BICI MOTORS y Repuestos GERD; y para la adquisición en el exterior de los

productos usados originales está la empresa distribuidora, M BROTHERS CORPORATION, ubicado en la localidad de Tampa, Florida-USA.

4.3 Ubicación Geográfica de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A

La empresa Repuestos Dos Santos C.A se encuentra ubicada en el estado Anzoátegui en la ciudad de Puerto La Cruz. (Figura 4.1)

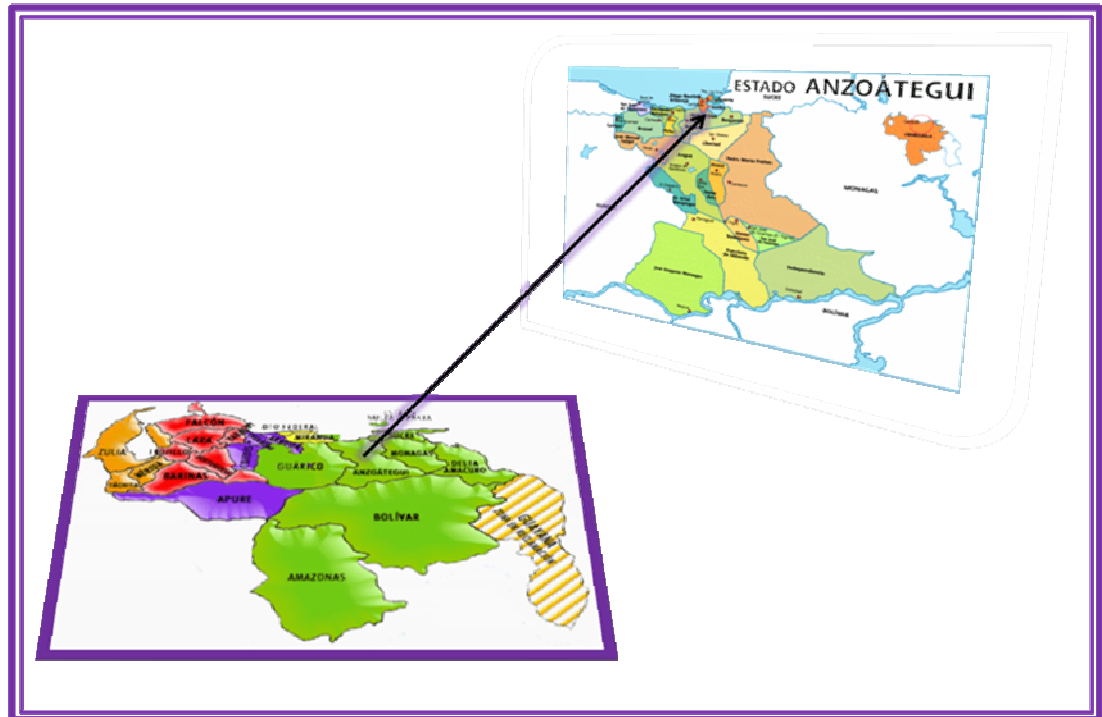


Figura 4. 1 Macrolocalización de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Fuente: Elaboración Propia.

Específicamente en la Avenida Municipal, local N° 216, entre la torre de Adriática de Seguros y el Centro Hípico Canaima, en el sector Bella Vista. Como se observan en las figuras 4.2 y 4.3.

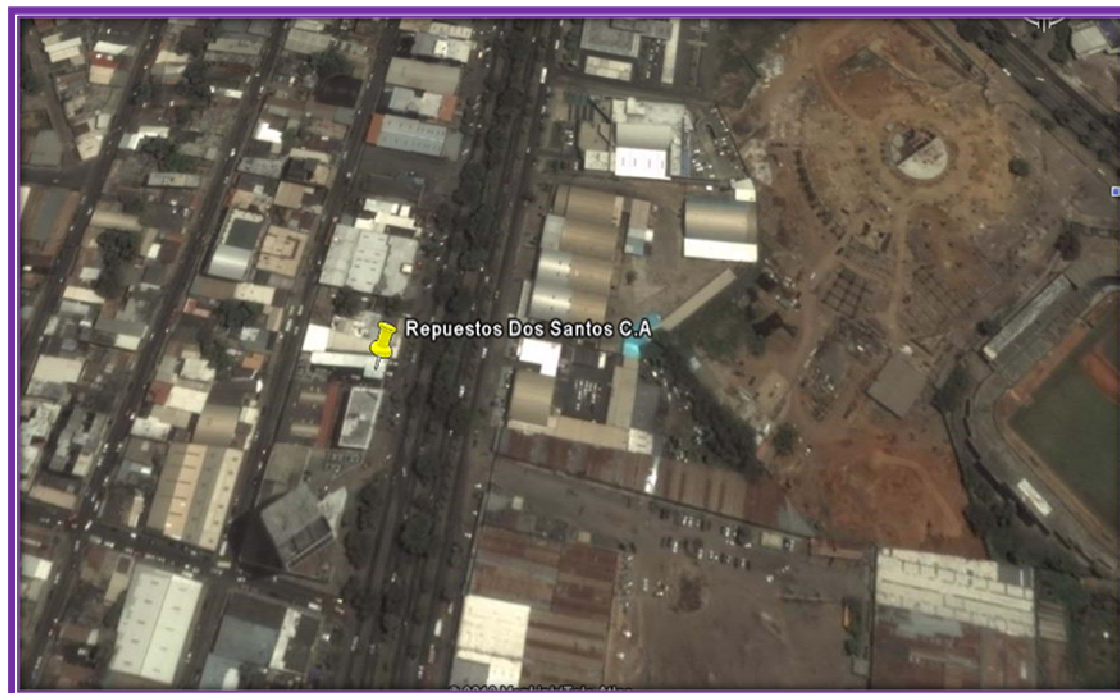


Figura 4. 2 Microlocalización de la Empresa.

Fuente: Google Earth.



Figura 4. 3 Microlocalización Específica la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Estructura Organizacional

En la actualidad la empresa Repuestos Dos Santos C.A. cuenta con una estructura organizativa que no está lo suficientemente definida, para que sus actividades básicas giren a su entorno. Por tal motivo se dispuso a la elaboración de un esquema organizativo con la ayuda del gerente general, el señor Tomás Dos Santos, el cuál estuviera acorde con su entorno y con la realidad que se vive dentro de la empresa.

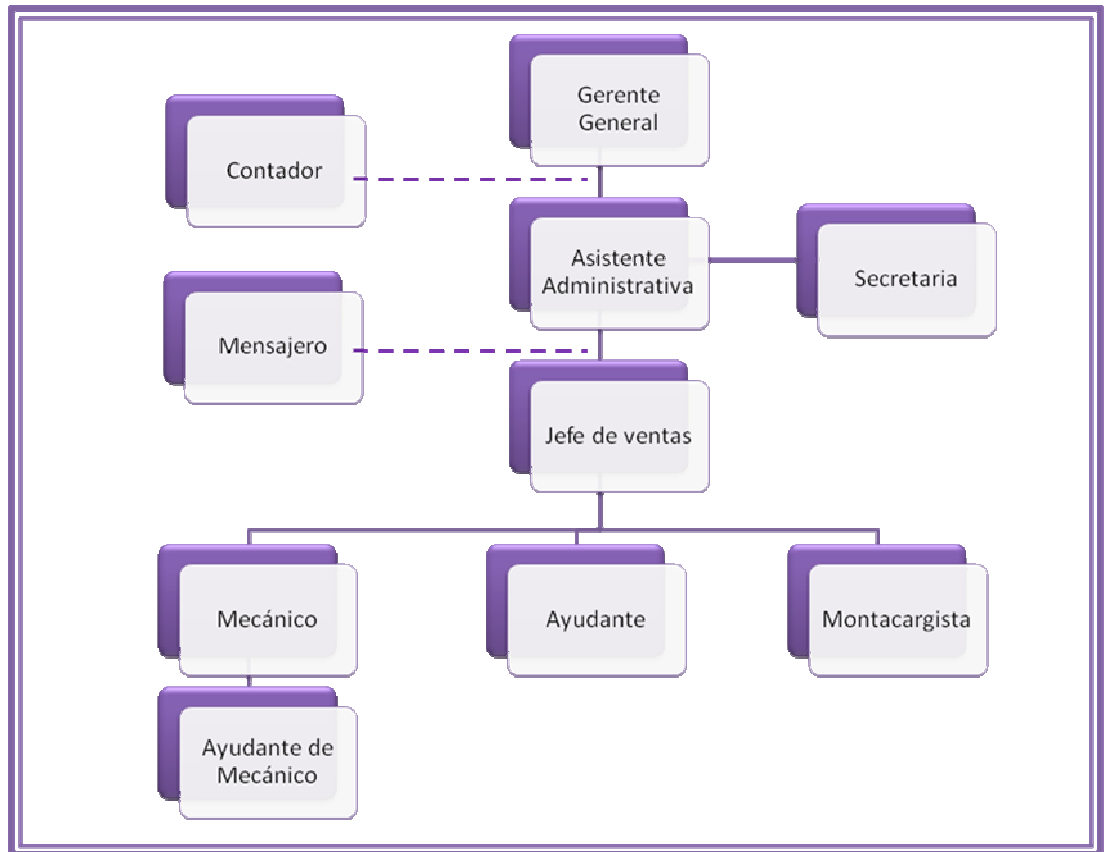


Figura 4. 4 Diseño de la estructura Organizacional de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Fuente: Gerente General de la Empresa.

Este diagrama está representado por tres niveles, el primero comprende los cargos estratégicos constituidos por el Gerente General, la

Asistente Administrativa y Secretaria. Seguidamente se encuentra el nivel de los cargos tácticos como es el del jefe de ventas. Posteriores a este se encuentra el nivel operacional conformado por: el Ayudante de ventas, el Montacargista, el Mecánico, Ayudante de mecánica. Y también se encuentran agentes externos que son indispensables para la operatividad de la empresa como son: el contador y el mensajero.

A continuación se muestran las funciones de los diferentes cargos que constituyen la estructura organizativa de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Gerente general:

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

Establecer el contacto directo con el personal que labora dentro de la empresa.

Elaborar presupuestos de forma mensual, para la adquisición de materiales, bienes y servicios.

Establecer contacto con los distintos proveedores.

Tramitar las compras de los productos importados.

Supervisar el manejo de la mercancía en existencia dentro del depósito.

Realizar inventarios con la ayuda del Asistente Administrativo.

Elaborar el plan de logística en la empresa para su funcionamiento.

Estudiar los requerimientos de los clientes para determinar la cantidad óptima para satisfacer la demanda.

Recibir y verificar la mercancía que viene en los contenedores.

Seleccionar las alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones.

Elegir al personal de trabajo.

Asistente administrativo

Cumple con las siguientes funciones:

Chequear los cierres diarios de las ventas realizadas.

Realizar órdenes de las compras de los repuestos nuevos.

Preparar los registros solicitados por el contador.

Tomar las decisiones más importantes cuando el Gerente General no se encuentre.

Establecer enlaces con los bancos para monitorear las cuentas.

Realizar los pagos a los proveedores de mercancía.

Realizar el pago de nómina a los empleados.

Realizar los pagos correspondientes a los servicios públicos que recibe la empresa, y el pago del alquiler del local.

Registrar las devoluciones de compra.

Codificar en el sistema la mercancía.

Manejar la información arrojada por los inventarios.

Proponer nuevas estrategias de compra al gerente general.

Mantener informado al jefe de ventas los precios de la mercancía y la existencia de la misma.

Secretaria

Desarrolla las siguientes funciones:

Facturar las piezas vendidas.

Realizar las notas de entregas para el transporte del material.

Realizar las conformaciones de los cheques recibidos.

Manejar el punto de venta.

Manejar el archivo de facturas, y de las carpetas del funcionamiento de la empresa (declaraciones, pagos de impuestos, servicios públicos)

Atender las llamadas diarias.

Contador

Entre sus funciones están:

Llevar el registro contable de la empresa.

Mantener al día los libros de compras, de ventas, balances de comprobación, declaraciones de IVA, y declaración de impuestos sobre la renta.

Jefe de ventas

El jefe de ventas, cumple con las siguientes funciones:

Establecer el enlace cliente-producto, para facilitar la calidad y el precio del mismo.

Asignar y velar que se cumplan las actividades establecidas a los ayudantes y mecánicos.

Canalizar las prioridades del producto vendido (logística de embalaje).

Realizar la orden de venta (código, características y condiciones) de las piezas al cajero tanto como al ayudante de ventas para la búsqueda del mismo.

Ayudante de ventas

Sus funciones son:

Ordenar la mercancía en las estanterías aéreas y en el depósito

Colocar sus respectivos códigos, descripciones a las piezas.

Mantener en buen estado el área de trabajo, el ordenamiento y la clasificación de los artículos que se encuentran en Stock.

Montacargista

Sus funciones son:

Organizar y ubicar la mercancía lo mejor posible en las estanterías

Transportar el material pesado con la maquinaria adecuada.

Mecánico

Debe cumplir con las siguientes funciones:

Revisar el funcionamiento de las piezas al momento de ser requeridas.

Aplicar las pruebas funcionales a las piezas que lo ameritan en el momento que llegan a la empresa.

Ayudante del mecánico

Su función principal es:

Desarmar y armar los motores usados y los que no están en correcto funcionamiento.

Mensajero

Entre las funciones básicas están:

Realizar depósitos en las entidades bancarias.

Llevar y buscar de la información que requiera la empresa.

4.6 Relación de la Empresa Repuestos Dos Santos C.A con el Medio Ambiente

La empresa Repuestos Dos Santos C.A, opera en un ambiente cambiante, caracterizado por ser abierto y flexible. La empresa está orientada a vender productos de calidad, poniendo al alcance del cliente los repuestos necesarios para la reparación de su vehículo, tomando al cliente como el punto focal para las tomas de decisiones y acciones al momento de requerir materiales.

A continuación en la figura (4.5) se muestra la visión ampliada de la empresa Repuestos Dos Santos, donde se visualiza la relación existente

entre las distintas entidades internas que maneja esta empresa, así como también se relaciona esta con el ambiente externo.



Figura 4. 5 Visión Ampliada del Sistema.

Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Críticos

En esta sección se resaltan los aspectos de mayor importancia que de alguna manera afectan a la empresa, tomando en cuenta los puntos de vista de las personas que están en constante interacción con la misma, y el conjunto de actividades que en ella se desarrollan. A continuación, se presentan los aspectos que están generando situaciones insatisfactorias, que afectan el desempeño de la organización:

4.7.1 Falta de un manual de procedimientos y de un manual de descripción de cargos.

La empresa Repuestos Dos Santos C.A. no cuenta con un manual de descripción de cargos que indique de manera formal o escrita las labores u actividades que debe desempeñar cada miembro de su personal dentro de la misma, sus funciones son llevadas a cabo por costumbre o por la razón por la cual fueron contratados, mas no por un lineamiento que le indique el desempeño de sus funciones. También se nota la ausencia de un manual de procedimientos que describa detalladamente cómo deben llevarse a cabo las actividades al momento de recibir, almacenar y despachar la mercancía en existencia.

4.7.2 Fallas del sistema de información.

El sistema de información con el que cuenta la empresa Repuestos Dos Santos C.A. no le permite desarrollar de forma automatizada las labores de control de nomina y pago de salarios, lo cual genera que dichas labores sean realizadas en el programa Microsoft Excel, aumentando las posibilidades de errores y de actualizaciones tardías de la información, lo que en ocasiones origina que ante una situación dada no se cuente con la información a tiempo, y no se lleve un control adecuado de los recursos de la empresa. Además, el sistema de información que poseen, no les brinda apoyo en cuanto a los requerimientos del SENIAT, de generar un inventario mensual de la mercancía que venden; el sistema de información que poseen, solo les permite generar inventarios por año.

4.7.3 Falta de planificación estratégica.

La empresa Repuestos Dos Santos C.A. carece de un medio que coordine y oriente las diversas actividades que se ejecutan dentro de la empresa, muchas de las cuales en ocasiones son llevadas a cabo de forma

improvisada; es decir carece de una planificación estratégica que regule las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

Problemas de planta física y ubicación.

Una de las influencias externas más negativas que rondan a la empresa y a todas partes del país, son los problemas de inseguridad que cada vez son más frecuentes, lo cual ocasiona que los clientes sientan temor a la hora de hacer sus compras. En cuanto a los factores internos está el poco mantenimiento de la planta física y la falta de estanterías especiales para la excesiva cantidad de repuestos existentes reducen el espacio físico de la empresa. Gran parte de la estructura física presenta deficiencia en el techado, cuando llueve entra el agua al negocio, causando daños a los repuestos ubicados en esas partes, este problema representa una molestia para los clientes y el personal que labora dentro de la empresa; es importante señalar que esta organización funciona en un local alquilado.

4.7.5 Influencias económicas

La crisis económica que afecta al país influye directamente en el desarrollo de las labores que se llevan a cabo dentro de la empresa; pues en vista de que los implementos necesarios suben constantemente de precio, y puesto que dicha organización por ser privada no cuenta con ningún tipo de subsidio por parte del gobierno, todos estos gastos son acarreados por la empresa, haciendo cada vez más difícil poder contar en todo momento con los implementos mínimos necesarios para el desarrollo de las labores empresariales. A ello se suma las nuevas imposiciones legales en cuanto a la adquisición de divisas, pues algunos de los repuestos que vende la empresa son traídos del exterior del país, y si no se consiguen las divisas la empresa no puede comercializar estos productos.

4.7.6 Influencias políticas

La empresa Repuestos Dos Santos C.A. no escapa de la situación política que vive el país; y con las constantes imposiciones del gobierno y regulaciones a las empresas, la directiva de la empresa teme que puedan ser expropiados, si no cumplen algunos de estos decretos y leyes.

4.8 Interconexión de los Focos Problemáticos

La siguiente figura representa la manera como se encuentran relacionados los focos problemáticos que presenta la empresa Repuestos Dos Santos C.A.:

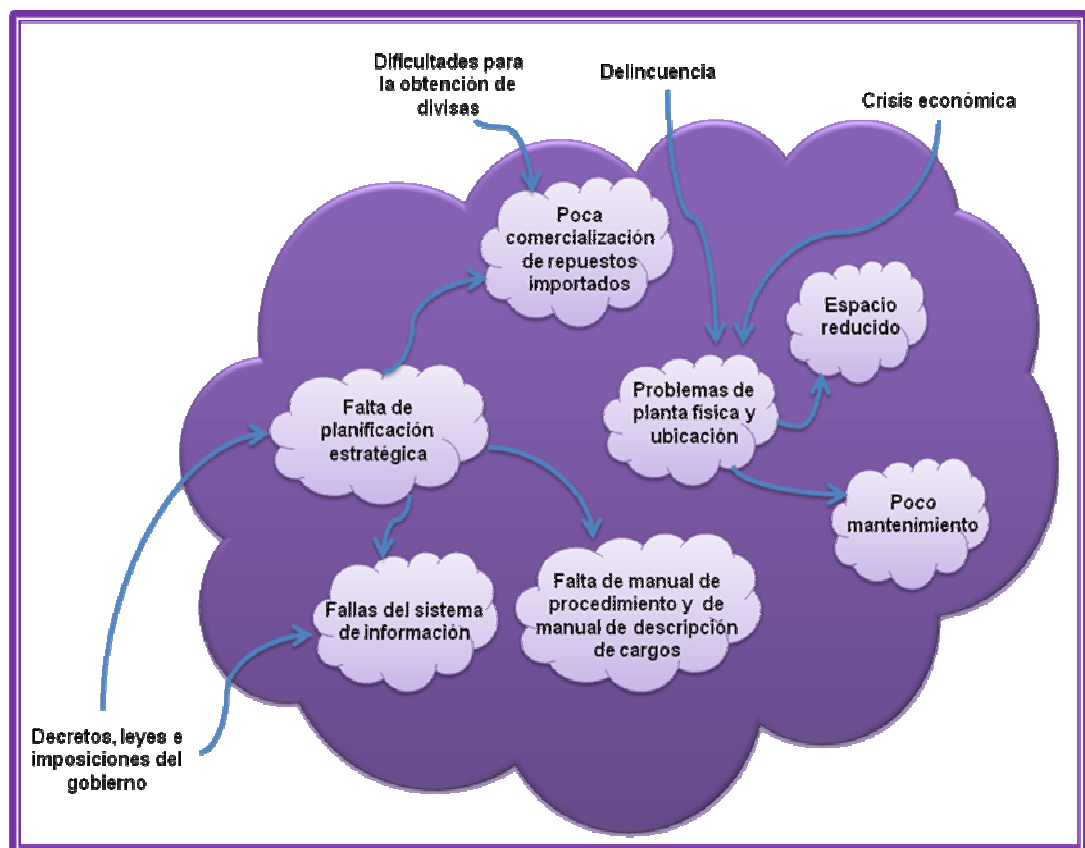


Figura 4. 6 Interconexión de Focos Problemáticos.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO V

FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La creación de una misión-visión busca dar respuestas a la empresa, de preguntas como: “¿Cuál es nuestro negocio y que estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Ya que esta bosqueja ampliamente actividades de la organización y la configuración actual del negocio y conjuntamente representa un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; siendo un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.

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 Repuestos Dos Santos C.A, que esta empresa no cuenta con una misión-visión, ni con los objetivos estratégicos formalmente definidos, por lo tanto se hizo necesario la formulación de los mismos.

Es importante recalcar que para la elaboración de la misión-visión se siguieron lineamientos del libro “Dirección y Administración Estratégica”, de Strickland y Thompson (2000), que sostiene que para una correcta declaración de misión-visión, esta debe responder a tres premisas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, con la finalidad de cristalizar la dirección y la estructura a largo plazo de la compañía, transmitir un propósito y una identidad a la organización que

motivan a los empleados a actuar de la mejor manera posible, y evitan que establezcan un dirección sin visión y sin sentido.

Además se recabó información necesaria del sistema bajo estudio para poder conocer y examinar los elementos más importantes presentes en el mismo.

5.1 Formulación de la misión y visión de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Los pasos seguidos para redactar la misión-visión de la empresa fueron los siguientes:

Se coleccionó una serie de misiones y visiones 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 aspira a ocupar dentro del mismo (posicionamiento).

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.

Por último se mostró el resultado final al Gerente General para que diera su aprobación de la misión-visión resultante.

A continuación se muestra la Misión-Visión formulada para la empresa Repuestos Dos Santos C.A:

“Somos una empresa especializada en ventas al Mayor y Detal de repuestos y accesorios Nacionales e Importados para todo tipo de vehículos. Brindamos un servicio de ventas de repuestos y accesorios, responsable, confiable, rápido y efectivo, con una atención esmerada que coloca al cliente como prioridad para que este tenga todo al alcance de sus manos. De esta manera buscamos convertirnos en una empresa líder en la comercialización de nuestros productos en la región Nor-Oriental del país, manteniendo altos índices de calidad y servicio que se ajusten a la vanguardia tecnológica para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

5.1.1 Validación de la Misión- Visión

¿Quiénes somos?

Somos una empresa especializada en ventas al Mayor y Detal de repuestos y accesorios Nacionales e Importados para todo tipo de vehículos.

¿Qué hacemos?

Brindamos un servicio de ventas de repuestos y accesorios, responsable, confiable, rápido y efectivo, con una atención esmerada que coloca al cliente como prioridad para que este tenga todo al alcance de sus manos.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

De esta manera buscamos convertirnos en una empresa líder en la comercialización de nuestros productos en la región Nor-Oriental del país, manteniendo altos índices de calidad y servicio que se ajusten a la vanguardia tecnológica para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

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

5.2 Formulación de Objetivos

El propósito de formular objetivos es transformar la misión-visión de la empresa en patrones de actuación para alcanzar niveles óptimos de rendimiento y el avance de la organización. Los objetivos formulados deben ofrecer resultados medibles así como indicar el plazo de tiempo para su cumplimiento.

Para la formulación de objetivos se tomó en consideración la metodología del autor George Morrissey en su libro “Planeación Táctica” y conjuntamente con la participación del Gerente General de Repuestos Dos Santos, se pudo plasmar las metas que la empresa desea alcanzar y el lugar donde desean posicionarse.

Los objetivos se presentan a continuación:

Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.

Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.

Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.

Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.

Estos objetivos estratégicos van acordes con la misión-visión formulada de la empresa, ya que los objetivos contemplan incrementar la participación en el mercado tanto a nivel local como regional, así como aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, todo esto con la finalidad de establecer a la empresa como líder en el mercado.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa pretende detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de revelar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Según Fred David (1997), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

Fuerzas económicas.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Fuerzas políticas gubernamentales y legales.

Fuerzas tecnológicas.

Fuerzas de la competencia.

De esta manera, se estudiaron los factores que inciden en forma directa en la empresa Repuestos Dos Santos C.A, con el propósito de explotar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas adoptar medidas necesarias para contrarrestarlas o evadirlas.

Para la realización de este estudio se contó con la participación de la Gerencia General, quienes suministraron información vital referente a la empresa.

Se recopiló la mayor información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas informales a la Gerencia General y 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 de estudio, y asegurar con alta confiabilidad en las preguntas que se le 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 Repuestos Dos Santos C.A.

A continuación se muestra de forma esquematizada de como estuvo enmarcada la auditoría externa en la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

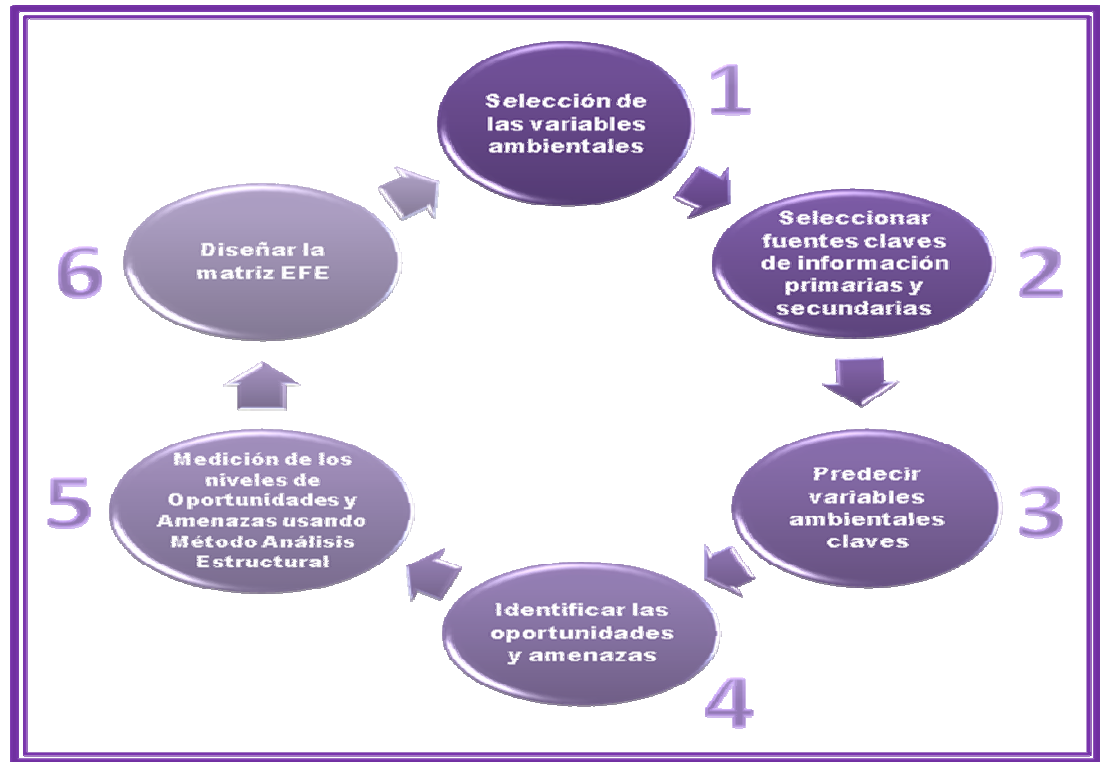


Figura 6. 1 Marco Estratégico para realizar una Auditoría Externa.

Fuente: Elaboración Propia

6.1 Factores externos claves que afectan a la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

6.1.1. Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Varios ejemplos de ello son los altos índices inflacionarios que generan desempleo, las altas tasas de intereses que hacen que los fondos que se necesitan para la expansión del capital resulten más caros e inalcanzables. Asimismo, conforme suben las tasas de intereses, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae.

Desde hace varios meses, se viene presenciando una crisis financiera global, que ha afectado a bancos, bancos de inversión y empresas de todo el mundo.

Como consecuencia de esta crisis, se han visto diariamente violentas subidas y bajadas de las principales bolsas de valores del mundo, quiebras de bancos gigantescos, despidos masivos, caída de los precios de las materias primas y diversas iniciativas para "rescatar" empresas y mercados de todo el mundo.

En medio de esta situación mundial, se discute diariamente si la crisis afectará a Venezuela, y si se deben tomar medidas al respecto. El gobierno insiste en que el país está "blindado" ante la crisis, y que puede sostenerse ante cualquier caída del precio del petróleo. Muchos expertos economistas, sin embargo, insisten en que si afectará de manera importante a las finanzas del país, y que debieran tomarse medidas urgentes más allá de pedir austeridad.

En la siguiente tabla (6.1) se muestran las variaciones de precio que ha tenido el petróleo desde el año 2007- 2010.

Tabla 6. 1 Precios del Petróleo. Evolución de Precios 2007 – 2010 (Dólares/Barril)

	PRECIO VENEZUELA	CESTA OPEP	W.T.I.	BRENT
AÑO 2007	64.74	69.08	72.24	72.59
AÑO 2008	86.49	94.45	99.90	98.54
AÑO 2009	57.02	60.82	61.82	62.55
I TRIMESTRE	38.60	42.78	43.07	45.78
ENERO	38.12	41.22	41.90	45.84
FEBRERO	39.61	41.29	39.07	43.92
MARZO	38.16	45.68	47.84	47.40

II				
TRIMESTRE	54.53	58.22	59.41	59.51
ABRIL	46.72	50.04	50.08	51.47
MAYO	54.06	56.34	58.61	57.97
JUNIO	62.84	68.35	69.56	69.14
III				
TRIMESTRE	64.31	67.76	68.31	69.04
JULIO	61.64	64.63	64.46	65.65
AGOSTO	66.09	71.26	71.13	73.15
SEPTIEMBRE	65.22	67.39	69.38	68.29
IV				
TRIMESTRE	70,20	74,10	76,06	75,47
OCTUBRE	69.23	72.21	75.53	73.74
NOVIEMBRE	72.45	76.20	78.16	77.46
DICIEMBRE	68.99	73.97	74.57	75.27
AÑO 2010	69,82	74,73	77,48	76,06
ENERO	71,12	76,31	78,71	77,34
FEBRERO	68,26	72,85	76,01	74,54
15 AL 19	68,52	73,03	76,33	75,03
22 AL 26	71,16	75,60	79,43	77,69

Fuente: <http://www.menpet.gob.ve>

Algunas de las consecuencias generadas por la caída de los precios del crudo en Venezuela son las siguientes:

El incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 9 a 12%, solicitado y aprobado por el presidente de la república, donde este creía que aplicando esta estrategia no se generaría una inflación mayor a 3%, puesto que eran muchos los productos que estaban exentos de dicho impuesto. Además Chávez aseguró que “El problema en Venezuela de la inflación es

provocada fundamentalmente por la especulación”. Este aumento trajo consigo:

El aumento en los precios de los productos, bienes y servicios ha permitido el encarecimiento del coste de la vida de los venezolanos, según información obtenida del Banco Central de Venezuela se conoció que Venezuela cerró el 2009 con una inflación del 26,9%, inferior al 31,9% de 2008, el cual fue considerada como la más alta de América Latina y el más alto en la historia del país.

Por otra parte, el índice de precios al consumidor a nivel nacional (INPC) subió un 1,7% en diciembre frente al mes anterior y cerró el año con un alza del 25,1%, menor al 30,9% de 2008. Lo que indica el efecto de la inflación sobre el desempeño de las actividades tanto públicas como privadas y que se deben tomar medidas para resolver esta situación insostenible.

En la siguiente figura (6.1) se colocó el comportamiento de cambio anualizado de ambas mediciones desde diciembre de 2008.

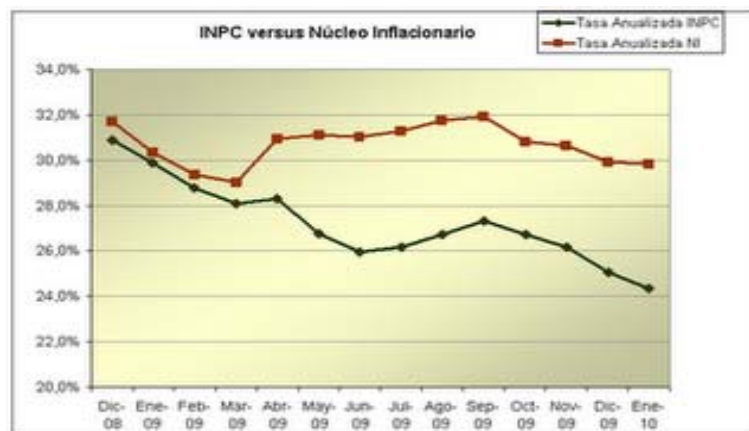


Figura 6. 2 Comportamiento de cambio anualizado de INPC versus Núcleo Inflacionario

Fuente: www.bcv.org.ve

El problema de la inflación no ha recibido ningún tipo de prestancia a soluciones puesto que cada día que pasa, se observa como los productos, bienes y servicios incrementan un alza en sus precios, y con esto se percibe como el poder adquisitivo de los habitantes cada día se vuelve insuficiente a la hora de adquirir dichos insumos.

Un ejemplo de esto asociado a la alza de los precios se evidencia a la hora de adquirir un vehículo nuevo en nuestro país, tanto es así que concesionarios se han visto en la necesidad de vender vehículos usados para sobrevivir, según reporta la pagina web venología.com (consultado el 17 de Febrero de 2010); este negocio que se ha repotenciado a raíz de la crisis desatada este año, al igual que ciertos bancos también ha incursionado en el mercado de créditos personales al consumo para la adquisición de vehículos usados, financiando a sus clientes hasta por la mitad del precio del vehículo. De la misma forma se ha evidenciado que grandes empresas fabricantes de vehículos y proveedoras de repuestos automotrices ubicadas en Venezuela, están proporcionando facilidades de pagos y descuentos a las pequeñas y empresas medianas (PYMES), que compran y venden de repuestos nacionales para ser distribuidos en todo el territorio nacional, lo que representa una gran oportunidad de inversión en esta rama del comercio.

En el último reporte presentado por el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT); el 15 de abril de 2009 se contabilizó un parque automotor nacional sumado al de la Gran Caracas de 6.937.819 millones de vehículos, lo que lo hace un parque automotor antiguo, esta situación representa una oportunidad para el mercado de ventas de repuestos, sin embargo la alta demanda que se produce supera ampliamente a la oferta, y ha creado en el sector una situación de desabastecimiento, lo que representa una grave amenaza.

La Cámara Nacional del Comercio de Auto partes (CANIDRA), advierte que para el año 2010 se agudizará la problemática de adquisición de los repuestos en el sector, debido al incumplimiento de plazos para entrega de divisas, así como por el vertiginoso descenso en el precio del barril de petróleo, según publicación hecha el día 8 de Febrero de 2009 en el periódico El Tiempo, donde el presidente de la Cámara Oriental de Importadores de Repuestos Automotrices (COIDRA) en el estado Anzoátegui, Guillermo Freites, informó que el sector automotriz está atravesando por una situación complicada desde noviembre de 2008, porque a partir de esa fecha, los inventarios se han reducido 75%. A juicio del gremialista, esta situación se debe a dos razones fundamentales:

Una de ellas es la conflictividad laboral en las ensambladoras y autopartistas del país, concretamente la paralización de la planta MMC (Mitsubishi, Fuso y Hyundai) y de la fábrica de parabrisas y ventanas Vidrios de Venezuela Extra (Vivex), en el estado Anzoátegui.

La otra es la lentitud en la adquisición de la divisa norteamericana. Al indicar que en noviembre de 2009 las fallas de inventario se estimaban en 40%, Freites explicó que desde ese mes hasta la primera semana de febrero de 2010, las importadoras no han podido reponer inventarios, debido a las trabas para adquirir divisas tanto a precio preferencial como al precio que se encuentra el paralelo. Esperan que en este marzo se empiece a normalizar la importación, de lo contrario, se agravará aún más la escasez, ya que 80% de los repuestos que se comercializan en el país son importados”.

La empresa Repuestos Dos Santos C.A., no escapa de ninguno de estos factores económicos que generan trabas a este tipo de empresas. Las variables encontradas fueron:

Tabla 6. 2 Variables encontradas en las fuerzas económicas

VARIABLES ENCONTRADAS
OPORTUNIDADES
Políticas de créditos y descuentos establecidos por proveedores nacionales
Disponibilidad de créditos bancarios
Parque automotor antiguo
AMENAZAS
Descenso en el precio del barril de petróleo
Altos índices inflacionarios
Restricción de los dólares CADIVI
Aumento del dólar paralelo
Oferta de repuestos insuficiente

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

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

La empresa Repuestos Dos Santos C.A, cuenta con una ubicación geográfica favorable como es la avenida Municipal; ya que esta es una de las principales vías de tránsito terrestre en la ciudad de Puerto La Cruz, además de ser una zona turística, se coloca como la ciudad de mayor auge económico y comercial de la región, pues grandes bancos han colocado sus sedes regionales allí. Al igual que un sin fin de negocios comerciales, así como grandes Centros Comerciales.

Esta zona comercial buena; como es la avenida Municipal, además de ser transitada, las empresas que se establecen en este lugar son accesibles, ya que la mayoría de las empresas les brindan a sus clientes diferentes comodidades como: rápida ubicación o visualización del negocio por sus anuncios publicitarios, fácil acceso para ubicar sus vehículos (estacionamientos), así como también el acceso inmediato a otras empresas de la competencia para la comparación de precios de sus productos.

Pero Repuestos Dos Santos C.A., a pesar de tener una buena ubicación, esta zona no se escapa de los grandes problemas sociales a los que se enfrentan tanto el estado, como el resto del país; estos factores perjudiciales son: el alto índice de desempleo, el alto costo de la vida y la inseguridad social. Sobre todo este último factor que ha perjudicado tanto a los propietarios de la empresa, como a varios de sus clientes que han sido despojados de sus pertenencias a las afuera del local, y a pesar de ser una zona muy transitada la seguridad en esta no es suficiente para garantizar protección y resguardo a los clientes del hampa que se ha desatado en dicha zona. Las variables sobre los siguientes factores fueron:

Tabla 6. 3 Variables encontradas en las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

VARIABLES ENCONTRADAS
OPORTUNIDAD
Ubicación geográfica favorable.
AMENAZA
Falta de seguridad en la zona

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Fuerzas políticas gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas claves para organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

Desde que el presidente Hugo Chávez llegó al poder, en febrero de 1999, anunció medidas para reducir las importaciones y fortalecer la producción nacional. Se promovió desde el ejecutivo la aplicación de medidas de salvaguarda comercial o protección para reducir la entrada de algunos productos industriales como textil, calzado y algodón de otros países, con la imposición de tasas o aranceles de aduanas. Y también se crearon cupos de importación que se continúan usando para la compra de alimentos como leche, queso, aceite, maíz amarillo y sorgo, entre otros, que se activan de acuerdo con la demanda nacional.

Luego del paro petrolero de 2003, Las políticas cambiarias existentes en Venezuela, hasta la fecha son también un problema grave para el sector del comercio de auto partes y no solo los continuos cambios en las políticas gubernamentales en materia de importación, sino también en otras áreas como el control de cambio que anualmente se reduce la cantidad de dólares que se otorga para importaciones, el aumento del dólar paralelo, las políticas tributarias, la nacionalización de empresas por parte del estado, entre otras.

Desde el punto de vista de los comerciantes, imponer nuevas restricciones a las importaciones frenará el libre comercio y generará problemas como escasez y alza de precios que termina pagando el consumidor. Pero para los industriales, el aumento indiscriminado de las importaciones de productos terminados ha sentenciado la desaparición de

pequeñas y medianas empresas que no pueden competir con compras exentas de impuestos y a un tipo de cambio oficial que estaría sobrevaluado.

Este es el caso de repuestos Dos Santos C.A, que es una empresa donde la mayoría de sus productos más comercializados son los repuestos usados adquiridos en el exterior del país, las ventas de estos productos se ven afectadas por la aplicación de nuevas políticas restrictivas para las importaciones, como es el caso de las restricciones del dólar preferencial en este sector automotriz, provocando que muchos de estos productos solicitados sean adquiridos con el dólar paralelo, lo que genera el aumento doble de cada producto, además privan a la empresa de abstenerse a realizar más compras de las que se hacían anteriormente, causando así una demanda insatisfecha de los productos, los cuales perjudican tanto a la clientela que poseen como directamente a la empresa, ya que esta se ve privada de obtener recursos financieros suficientes para el desarrollo de sus actividades y reabastecimiento de su local.

Las variables encontradas sobre estos factores fueron:

Tabla 6. 4 Variables encontradas en las fuerzas políticas gubernamentales y legales

VARIABLE ENCONTRADA
AMENAZAS
Políticas de importación restrictivas.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas de igual forma 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 proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios se vuelvan obsoletos. Así como también pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, 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 potentes que las ventajas existentes.

Hoy ninguna compañía ni ninguna industria queda aislada de los avances tecnológicos que se producen, este es el caso de la empresa Repuestos Dos Santos C.A, que ha involucrado en sus actividades diarias el uso de herramientas TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) como son: los faxes, impresoras, scanner, fotocopiadores, computadoras, la internet, que ayuda agilizar actividades como las transacciones bancarias, el registro continuo de los estados de cuenta, acceso a cualquier tipo de información necesaria para el mantenimiento de su empresa, también cuentan con un software que mantiene al día toda la información de importancia para la empresa como son las ventas diarias, pedidos realizados, e inventarios, etc., donde se tenga acceso a la misma en el momento que se requiera, el equipo tecnológico usado para el transporte de la mercancía dentro del almacén también es avanzado.

Además de encontrarse en una zona como es Puerto la Cruz, que la demanda tecnológica es constante, y las empresas se pueden adquirir los

equipos tecnológicos requeridos por la empresa de manera rápida. La variable encontrada fue:

Tabla 6. 5 Variables encontradas en las fuerzas tecnológicas

VARIABLE ENCONTRADA
OPORTUNIDAD
Fácil acceso a las nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. Fuerzas de la competencia

Una parte importante de una auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es esencial para la formulación de estrategias con éxito.

La empresa Repuestos Dos Santos C.A, cuenta con una ubicación geográfica favorable; como es la Avenida Municipal, ya que siendo esta una de principales vías de transporte terrestre en la ciudad de Puerto La Cruz, se encuentran ubicadas numerosos comercios, agencias de carros, talleres mecánicos, y varias ventas de repuestos, por lo tanto posee una competencia reñida en dicha ubicación, lo que constituye una amenaza para la empresa.

Dentro de las empresas competidoras que se encuentran establecidas en esta zona, se pueden visualizar 4. (Ver tabla 6.6).

Tabla 6. 6 Competencia en la zona de Puerto la Cruz.

DISTRIBUIDOR	MARCA	UBICACIÓN
REPUESTOS USADOS EL ELEVADO C.A (REUSCA)	FORD, CHEVROLET, HYUNDAI, RENAULT, DODGE, TOYOTA, MITSUBISHI, RENAULT, KIA.	AV. MUNICIPAL
DIFERAUTO	RENAULD, TOYOTA, CHEVROLET, FORD, MAZDA, DODGE, MITSUBISHI, KIA	AV. MUNICIPAL
REPUESTOS N° 8	FORD, CHEVROLET, HYUNDAI, RENAULT, DODGE, TOYOTA, MITSUBISHI.	AV. PASEO MIRANDA
SERVICIOS LUMIG	FORD, MAZDA, DODGE, MITSUBISHI, RENAULT, CHEVROLET, HYUNDAI, KIA	CALLE MONTES

Fuente: Elaboración propia

Repuestos Dos Santos C.A., es una de las tiendas que más comercializa repuestos al mayor en esta zona de consumo, porque mantiene en su stock repuestos de 9 marcas de vehículos como son: FORD, CHEVROLET, HYUNDAI, RENAULT, MAZDA, MITSUBISHI, KIA, CHRYSLER, DODGE, TOYOTA; que son marcas reconocidas a nivel mundial, y que cumplen ciertos estándares de calidad, esto ha sido una ventaja favorable en contra de la competencia, ya que empresas cercanas a Repuestos Dos Santos C.A, mantienen la competitividad de sus productos con respecto a los precios que manejan en sus ventas al detal, por no poseer la modalidad de venta al mayor; esto podría representar una situación desfavorable para Repuestos Dos Santos C.A. porque también manejan las ventas al detal pero a un precio mayor que el de sus competidores.

A continuación se muestran las variables encontradas sobre la competencia:

Tabla 6. 7 Variables encontradas en las fuerzas de la competencia

VARIABLES ENCONTRADAS
OPORTUNIDADES
Mercado de repuestos de marcas reconocidas.
AMENAZAS
Alta competencia en la zona de ubicación.
Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Identificación de las amenazas y oportunidades de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

A continuación se muestra de manera general cuales fueron las variables encontradas al momento de haber realizado la auditoría externa en la empresa Repuestos Dos Santos C.A. se puede observar en la (tabla 6.8) cuales representan (Oportunidades) para la empresa y cuáles ponen en peligro la estabilidad de la empresa (Amenazas). Cabe destacar que para la identificación de las misma se conto con la participación de la gerencia general.

Tabla 6. 8 Tabla resumen de variables encontradas en la auditoría externa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticas de créditos y descuentos establecidos por proveedores nacionales.	Descenso en el precio del barril de petróleo.
Disponibilidad de créditos bancarios.	Altos índices inflacionarios.
Parque automotor antiguo.	Restricción de los dólares CADIVI.
Ubicación geográfica favorable.	Aumento del dólar paralelo.
Fácil acceso a las nuevas tecnologías.	Oferta de repuestos insuficiente.
Mercado de repuestos de marcas reconocidas.	Falta de seguridad en la zona.
	Políticas de importación restrictivas.

	Alta competencia en la zona de ubicación.
	Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Análisis estructural para la auditoría externa.

Una vez culminado el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de Repuestos Dos Santos C.A., se procede a la formulación de la Matriz del Análisis Estructural, estableciendo la relación que existe entre las oportunidades y amenazas del sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realiza a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor. Ver tabla(6.8).

Tabla 6.9 Análisis estructural factores críticos externos

Nº	Influencia de/sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Políticas de créditos y descuentos establecidos por los proveedores nacionales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2	Disponibilidad de créditos bancarios	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
3	Parque automotor antiguo	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
4	Ubicación geográfica favorable	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
5	Fácil acceso a las nuevas tecnologías	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
6	Mercado de repuestos de marcas reconocidas.	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	0	1	0

7	Descenso en el precio del barril de petróleo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
8	Altos índices inflacionarios	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
9	Restricción de los dólares CADIVI	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
10	Aumento del dólar paralelo	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1
11	Oferta de repuestos insuficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
12	Falta de seguridad en la zona	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Políticas de importación restrictivas.	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0
14	Alta competencia en la zona de ubicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15	Precios más bajos en las ventas al	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1

detal por parte de los competidores.

Dependencia	1	1	3	2	1	4	1	3	1	4	4	2	2	12	7		

Fuente: Elaboración Propia

El índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Como se observa en la tabla 6.9, hubieron tres variables externas que ejercieron mayor impacto en el sistema, las cuales son: “Altos índices inflacionarios”, “Políticas de importación restrictivas” y “Aumento del dólar paralelo”, pues la motricidad de estas variables fue de ocho (8), siete (7) y seis (6) puntos respectivamente, con un porcentaje de influencia de 16,667%; 14,583% y 12,500% respectivamente sobre el total de las variables. En contraposición a ello las variables que menor motricidad presentaron fueron: “Fácil acceso a las nuevas tecnologías”, “Oferta de repuestos insuficiente”, “Falta de seguridad en la zona”, y “Alta competencia en la zona de ubicación”, cuyo valor de motricidad fue de uno (1), con un porcentaje de motricidad cada una de 2,083%.

Por otra parte la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. Así se tiene que, “Alta competencia en la zona de ubicación”, y “Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores”, resultaron ser las variables más subordinadas en el sistema con doce (12) y siete (7) puntos respectivamente, representando el 25,000%; y 14,583% del total de las variables respectivamente; mientras que las variables que presentaron menor dependencia fueron la de “Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales”, “Disponibilidad de créditos bancarios”, “Fácil acceso a las nuevas tecnologías”, “Descenso en el precio del barril de petróleo”, y “Restricción de los dólares CADIVI”, con un

grado de dependencia de uno (1), lo cual representa cada una el 2,083% del total de las variables.

En la tabla 6.10, se muestran los valores de Motricidad y de Dependencias derivadas de la Tabla 6.9.

Tabla 6. 10 Valores de Motricidad y Dependencia de las variables Externas.

o	VARIABLES	MOT	%MOT	DEP.	% DEP.
	Políticas de créditos y descuentos establecidos por los proveedores nacionales	2	4,167	1	2,083
	Disponibilidad de créditos bancarios	3	6,250	1	2,083
	Parque automotor antiguo	3	6,250	3	6,250
	Ubicación geográfica favorable	2	4,167	2	4,167
	Fácil acceso a las nuevas tecnologías	1	2,083	1	2,083
	Mercado de repuestos de marcas reconocidas.	3	6,250	4	8,333
	Descenso en el precio del barril de petróleo	2	4,167	1	2,083
	Altos índices inflacionarios	8	16,667	3	6,250
	Restricción de los dólares CADIVI	5	10,417	1	2,083
0	Aumento del dólar paralelo	6	12,500	4	8,333
1	Oferta de repuestos insuficiente	1	2,083	4	8,333
	Falta de seguridad en la zona	1	2,083	2	4,167

2					
3	políticas de importación restrictivas	7	14,583	2	4,167
4	Alta competencia en la zona de ubicación	1	2,083	12	25,000
5	Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.	3	6,250	7	14,583
TOTAL		48	100	48	100

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 6.1 muestra los índices de motricidad y dependencia, así como también la relación que existe entre ambos.

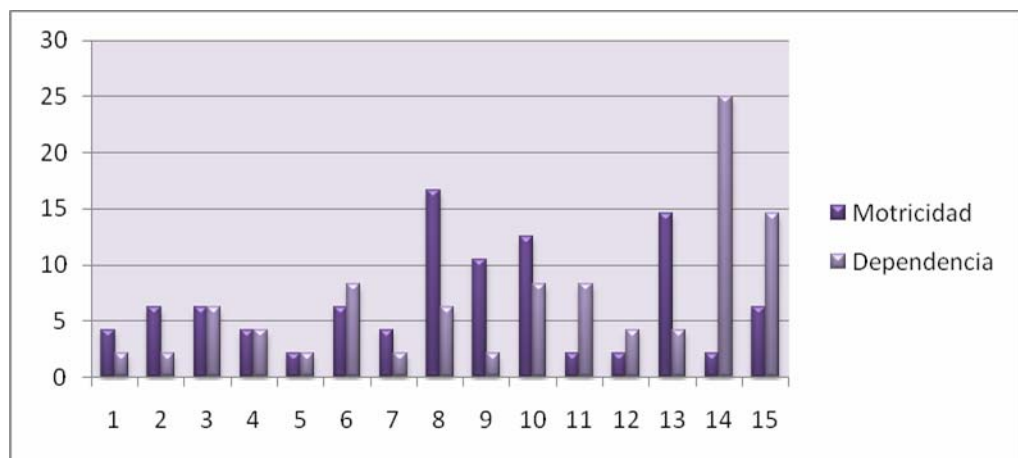


Gráfico 6. 1 Relación entre el porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas

Fuente: Elaboración propia

Para lograr la ubicación de las variables en las distintas zonas, se divide el 100% entre el total de las variables, en éste caso quince (15) variables, (100%/15 variables), lo que da como resultado 6,667%.

En la **Zona de Poder** se encuentran todas aquellas variables que se caracterizan por tener un porcentaje de motricidad mayor al promedio (6,667%) y un porcentaje de dependencia que oscila entre 0% y 6,667%. Estas variables tienen mayor importancia, ya que influyen sobre la mayoría y dependen poco de las variables restantes. Son muy fuertes y muy poco vulnerables, lo cual repercute en el sistema si dichas variables sufren cualquier modificación. Dentro de esta zona se encuentran las siguientes variables:

- [8]** Altos índices inflacionarios.
- [9]** Restricción de los dólares CADIVI.
- [13]** Políticas de importación restrictivas.

En la **Zona de Conflicto** se encuentran aquellas variables de alto porcentaje de motricidad alto porcentaje de dependencia. Ambos, mayores del 6,667%. Estas variables son muy influyentes y a la vez muy vulnerables, debido a que influyen sobre las restantes y al mismo tiempo son influidas por estas. Dentro de esta zona se encuentran:

- [10]** Aumento del dólar paralelo

En la **Zona de problemas autónomos** se encuentran las variables que no influyen significativamente sobre las otras, ni son influenciadas por estas. Estas presentan tanto bajo porcentaje de motricidad como de dependencia, es decir, oscilan entre 0% y 6,667%. Las variables que se encuentran en esta zona son las siguientes:

- [1]** Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales

- [2] Disponibilidad de créditos bancarios
- [3] Parque automotor antiguo
- [4] Ubicación geográfica favorable
- [5] Fácil acceso a las nuevas tecnologías
- [7] Descenso en el precio del barril de petróleo
- [12] Falta de seguridad en la zona

En la **Zona de salida** se encuentran las variables que son consecuencias de las anteriores. Estas se caracterizan por tener bajo porcentaje de motricidad, entre 0% y 6,667%; pero alto porcentaje de dependencia, mayor al 6,667%. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- [6] Mercado de repuestos de marcas reconocidas.
- [11] Oferta de repuestos insuficiente
- [14] Alta competencia en la zona de ubicación.
- [15] Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores

En la tabla 6.11, se muestran las variables internas ubicadas cada una en su zona correspondiente.

Tabla 6. 11 **Relación Motricidad – Dependencia de las variables Internas**

PROMEDIO 100/15	%DEPENDENCIA	
	Baja	Alta

% Motricidad	Alta	<p style="text-align: center;">Zona de Poder</p> <p>[8] Altos índices inflacionarios</p> <p>[9] Restricción de los dólares CADIVI</p> <p>[13] Políticas de importación restrictivas</p>	<p style="text-align: center;">Zona de Conflicto</p> <p>[10] Aumento del dólar paralelo</p>
	Baja	<p style="text-align: center;">Zona de Problemas Autónomos</p> <p>[1] Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales</p> <p>[2] Disponibilidad de créditos bancarios</p> <p>[3] Parque automotor antiguo</p> <p>[4] Ubicación geográfica favorable</p> <p>[5] Fácil acceso a las nuevas tecnologías</p> <p>[7] Descenso en el precio del barril de petróleo</p> <p>[12] Falta de seguridad en la zona</p>	<p style="text-align: center;">Zona de Salida</p> <p>[6] Mercado de repuestos de marcas reconocidas</p> <p>[11] Oferta de repuestos insuficiente</p> <p>[14] Alta competencia en la zona de ubicación</p> <p>[15] Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores</p>

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que el número de variables es menor a veinte (20), no se hace el descarte de ninguna de ellas.

La motricidad y dependencia puede ser estudiada ubicando estos factores en un plano cartesiano, en el cual en el eje de las abscisas se ubican las dependencias y en eje de las ordenadas la motricidad.

Para lograr ubicar las distintas variables en el eje cartesiano se toma el promedio de los valores de cada uno por índice, es decir, se divide el 100% entre el total de las variables, en éste caso quince (15) variables, (100%/15 variables), lo que da como resultado 6,667%.

En el plano cartesiano se distinguen cuatro ejes, en cual se colocan las variables externas de acuerdo con su zona correspondiente. A continuación, se presentan las cuatro zonas y las variables que la integran.

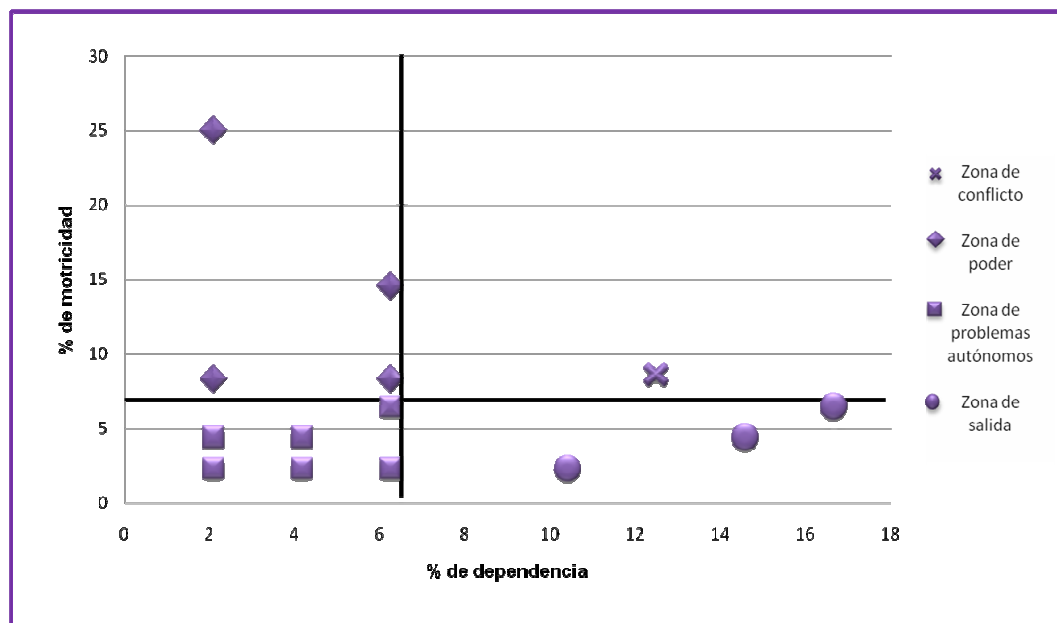


Gráfico 6.2 Plano Cartesiano del Análisis Estructural Externo.

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFE

Para construir la matriz EFE, se debe determinar previamente el peso o ponderación para cada una de las variables de acuerdo con los resultados

arrojados en el análisis estructural. La determinación de 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 permite asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método integra los siguientes pasos:

Se toman las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas en la zona de poder, de conflicto, autónomas y de salida. En este caso, por ser menos de 20 variables, no se hizo el análisis de las zonas y se toman todas las variables.

Se aplica la ecuación de valor ponderado externo (VPE).

$$VPE = \%MOT + \frac{1}{\%DEP}$$

Si $DEP > 0$

Se calcula el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$FPE = \frac{VPE * 100}{TVP}$$

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los valores ponderados

VPE= Valor ponderado externo

FPE= Factor ponderado externo

PE= Ponderación externa

A continuación se presenta la tabla 6.12, en la cual se muestran los valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFE.

Tabla 6. 12 Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFE

o	VARIABLES	%	%	V	F	P
		MOT	DEP	PE	PE	E
	Políticas de créditos y descuentos establecidos por los proveedores nacionales	4,167	2,083	4,647	4,472	0,045
	Disponibilidad de créditos bancarios	6,250	2,083	6,730	6,477	0,065
	Parque automotor antiguo	6,250	6,250	6,410	6,169	0,062
	Ubicación geográfica favorable	4,167	4,167	4,407	4,241	0,042
	Fácil acceso a las nuevas tecnologías	2,083	2,083	2,563	2,467	0,025
	Mercado de repuestos de marcas reconocidas.	6,250	8,333	6,370	6,130	0,061
	Descenso en el precio del barril de petróleo	4,167	2,083	4,647	4,472	0,045
	Altos índices inflacionarios	16,667	6,250	16,827	16,194	0,162
	Restricción de los dólares CADIVI	10,417	2,083	10,897	10,487	0,105
o	Aumento del dólar paralelo	12,500	8,333	12,620	12,145	0,121
	Oferta de repuestos insuficiente	2,083	8,333	2,203	2,120	0,021

1						
2	Falta de seguridad en la zona	2,083	4,167	2,323	2,236	0,022
3	Políticas de importación restrictivas.	1,4583	4,167	14,823	1,4266	0,143
4	Alta competencia en la zona de ubicación	2,083	25,000	2,123	2,043	0,020
5	Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.	6,250	14,583	6,319	6,081	0,061
TOTAL		1,000	10,0	10,3,909	1,000	1,000

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor externo tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.

Esta matriz permitió resumir y evaluar la información económica, social, geográfica, política, legal y tecnológica que influye en el desarrollo de la institución. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.

En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

Posteriormente se otorgó una calificación del 1 a 4 a 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.

Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la Institución.

Cabe destacar que para determinar los pesos relativos para las oportunidades y amenazas, se contó con la ayuda del Gerente General de Repuestos Dos Santos. En la siguiente tabla se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor, además de los totales necesarios para el posterior análisis.

Tabla 6. 13 Matriz de Evaluación de Factores Externos

o	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
	Políticas de créditos y descuentos establecidos por los proveedores nacionales	0,045	3	0,135
	Disponibilidad de créditos bancarios	0,065	2	0,130

	Parque automotor antiguo	0,062	4	0,248
	Ubicación geográfica favorable	0,042	3	0,126
	Fácil acceso a las nuevas tecnologías	0,025	2	0,050
	Mercado de repuestos de marcas reconocidas.	0,061	4	0,244
AMENAZAS				
	Descenso en el precio del barril de petróleo	0,045	1	0,045
	Altos índices inflacionarios	0,162	2	0,324
	Restricción de los dólares CADIVI	0,105	4	0,420
	Aumento del dólar paralelo	0,121	2	0,242
	Oferta de repuestos insuficiente	0,021	2	0,042
	Falta de seguridad en la zona	0,022	1	0,022
	Políticas de importación restrictivas.	0,143	3	0,429
	Alta competencia en la zona de ubicación	0,020	3	0,060
	Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.	0,061	2	0,122
TOTAL			1	2,639

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el total ponderado para la empresa Repuestos Dos Santos C.A. por la Matriz EFE, en cuanto a sus oportunidades y amenazas, es de 2,639. Este índice se encuentra por encima del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, lo cual indica que la empresa posee oportunidades que están siendo utilizadas satisfactoriamente sobre las amenazas, aún así es evidente que la diferencia entre una cifra y otra es bastante pequeña (0,139 décimas) concluyéndose que pese a las problemáticas externas existentes, la organización denota una actividad exitosa. Puesto que su situación externa le permite alcanzar buenos resultados en la ejecución de sus actividades.

Según la matriz EFE, la variable que tuvo mayor ponderación corresponde a una amenaza, la cual es: "Políticas de importación

restrictivas”, que obtuvo una ponderación de 0,429 y un peso asignado de tres (3) puntos, lo cual indica que las políticas de importación existentes en el país es lo que más dificulta el desarrollo de las actividades de Repuestos Dos Santos C.A., y junto con la “Restricción de los dólares CADIVI.”, representan las amenazas más fuertes que ponen en peligro el buen desarrollo de Repuestos Dos Santos C.A.

Sin embargo, aunque la ponderación más alta está representada por una amenaza, las oportunidades que posee el sistema están siendo utilizadas de manera adecuada, minimizando los efectos de las amenazas. Entre las oportunidades que tuvieron mayores ponderaciones tenemos: “Parque automotor antiguo”, “Mercado de repuestos de marcas reconocidas”, y “Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales”, las cuales tuvieron ponderaciones de 0,248; 0,244; y 0,135 con unos pesos asignados de cuatro (4), cuatro (4) y tres (3) puntos respectivamente. Esto indica que la numerosa cantidad de vehículos antiguos existentes en Venezuela, el contar con repuestos de marcas reconocidas, junto con las facilidades de créditos y descuentos con los proveedores, representan oportunidades latentes para las actividades que se realizan en la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Cabe destacar que aunque la sumatoria de las ponderaciones de la oportunidades (40%), representa un porcentaje menor a la ponderación representada por la sumatoria de las amenazas (60%), las calificaciones que poseen las oportunidades son altas, por lo cual, el índice obtenido (2,639) está por encima de la media de 2,5 de un comportamiento normal. Sin embargo, las amenazas no deben ser ignoradas, pues la situación de la empresa podría agravarse por cualquier variante que se produzca en el ámbito externo.

CAPÍTULO VII

AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna se basa fundamentalmente en estudiar el sistema de control interno que posee una empresa, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera de una empresa.

Para la realización de la Auditoría Interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David F (1994), en su libro “La Gerencia Estratégica”. A través de esta auditoría interna se podrá identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales que posee la empresa Repuestos Dos Santos C.A. las cuales se nombraran a continuación:

Área Gerencial

Área de Mercadeo

Área de Finanzas y Contabilidad

Área de Producción y Operaciones

Área de Sistemas de Información Gerencial

Luego de hacer la auditoria en cada una de estas áreas antes mencionadas, se procedió a consolidar toda la información que arrojó este estudio, esta información se obtuvo a través de la aplicación de un cuestionario tipo Likert al Gerente General, al resto de los empleados que prestan su servicio en el local, y a una muestra representativa de los clientes que frecuentemente asisten al mismo, para obtener distintos puntos de vista

sobre las relaciones existentes dentro de la empresa y cuál es la apreciación que tienen los clientes de la imagen de empresa. De igual manera se emplearon métodos como la observación directa, entrevistas informales al asistente administrativo, con el propósito de encontrar cuáles son los factores que benefician o afectan internamente a la empresa.

Después de recabada la información, se procedió a resumir, asimilar y evaluar, para seguidamente identificar las fortalezas y debilidades más importantes que posee la empresa.

Se aplicó el método de análisis estructural a las variables internas claves encontradas para determinar las más decisivas.

Se elaboró la Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI), para determinar la posición interna de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

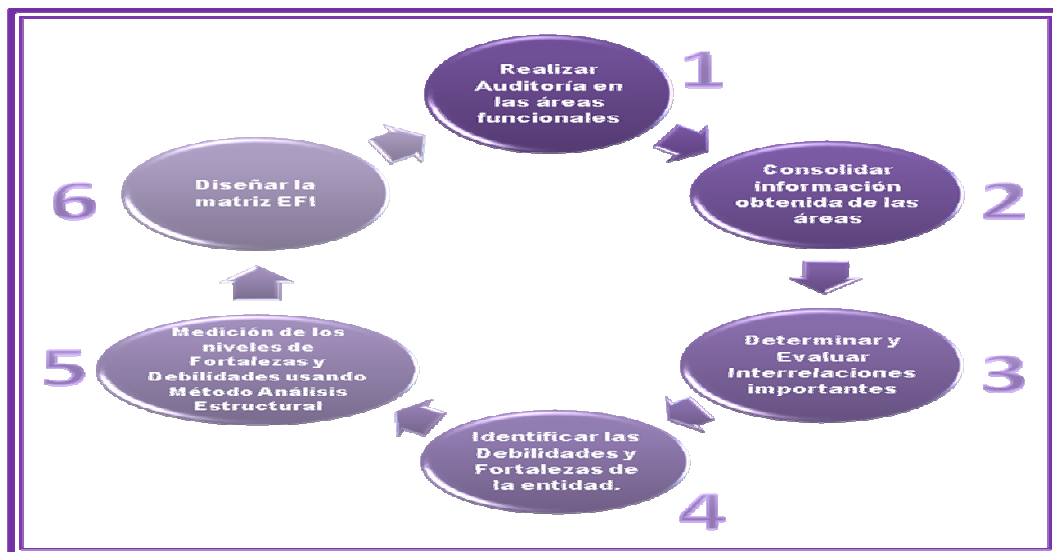


Figura 7. 1 Marco Estratégico para realizar una Auditoría Interna

Fuente: Elaboración Propia

7.1 Factores internos de la empresa Repuestos Dos Santos C.A

7.1.1 Área Gerencial

Al auditar esta área, se buscó investigar, de manera general, si existe alguna debilidad o fortaleza con respecto a las funciones de Planificación, Organización y Dirección; en esta última actividad se incluyeron Motivación, y Control que son las actividades que fundamentan la dirección o gerencia de la empresa.

7.1.1.1 Función de planificación

La planificación resulta esencial para poner en práctica, con éxito las estrategias y poder evaluarlas en gran medida, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar son imprescindibles para el éxito de una organización y las cuales dependen de una buena planificación.

Repuestos Dos Santos tiene 3 años y 4 meses que comenzó sus actividades comerciales, y aun no poseen una planificación estratégica adecuada para el correcto desempeño de sus actividades lo que es muy significativo para poder elevar el nivel de éxito en dicha organización.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, al aplicar un cuestionario de escalamiento Tipo Likert al Gerente General, (véase Anexo C, apéndice C.1) ítem A.1 al A.9, con un total de nueve (9) preguntas, se obtuvo una puntuación final de 1,222 puntos, (11/9), dentro de la escala de 0 – 4 de evaluación, lo que representa un indicativo de bajo desempeño en las actividades de planificación por parte de la venta de repuestos, pero a pesar de esto, la gerencia presenta una planificación de los recursos financieros a través de la elaboración de un presupuesto en relación a los gastos que se realizan mensualmente en la misma.

Cabe destacar que esta empresa se mantiene al día con la solvencia de sus impuestos, así como toda entidad pública y privada debe cumplir a cabalidad con estas leyes fiscales que son impuestas por el gobierno para la lucha contra la evasión y elusión tributaria, y así poder mantener el continuo desempeño de sus actividades comerciales. Entre estas leyes están: los pagos de patentes de industrias y comercio, tarifas fiscales como la declaración de impuestos sobre la renta (ISLR) y impuestos del valor agregado (IVA), políticas aduaneras para la nacionalización de sus productos, de no ser así su solvencia, se estaría cometiendo una imprudencia y se correría el riesgo de que la empresa sea sancionada.

A través del cuestionario (véase Anexo C, apéndice C.2) ítem A.1 al A.4, aplicado a los 7 empleados de la empresa, se comprobó rotundamente la falta de una misión- visión, que pueda pronosticar las tendencias y los hechos futuros hacia dónde quiere llegar la empresa, así como también se evidencio el desconocimiento total de la existencia de objetivos estratégicos y algún tipo de reglamento interno que se deba cumplir para mantener el buen funcionamiento de la empresa y que a su vez permitan motivar a sus empleados para el correcto desempeño de las actividades.

Tabla 7. 1 Variables encontradas en la función de planificación.

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Presupuesto elaborado.
Pago oportuno y cumplimiento de políticas tributarias.
DEBILIDADES
Falta de un plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.2 Función de organización

El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Para que una empresa se encuentre bien organizada debe tener gerentes y empleados motivados, que estén entregados a lograr que la organización triunfe. En una empresa bien organizada los recursos están mejor asignados y se usan con mayor eficacia que en una empresa desorganizada.

En el caso de la empresa Dos Santos, los empleados conocen claramente cuál es su posición dentro de la empresa, cuales son las funciones que deben de cumplir cada uno, ya que la gerencia se lo establece desde que llegan a formar parte de la empresa, pero esta no lo evidencia a través de una estructura organizacional formal, que describa los cargos y muestre específicamente cada una de las actividades que se deben desempeñar, sino que lo realiza de forma verbal, asumiendo que todos los empleados captaran sus indicaciones y asumirán sus responsabilidades. Dejando así al descubierto la carencia de un manual de normas y procedimientos que los empleados deban respetar.

Una vez aplicado el cuestionario (Anexo c, apéndice C.1) ítem B.1 al B.5, con un total de cinco (5) preguntas realizadas al gerente, se obtuvo una puntuación final de 1,8 puntos, (9/5), dentro de la escala de 0 – 4 de evaluación, esto representa un indicativo de aproximación a un nivel medio en el desempeño organizacional, pero esta puntuación está sustentada en las respuestas obtenidas a través del cuestionario al Gerente General, lo que indica que la empresa cuenta con un personal suficiente y adecuado para el tamaño del local y para poder desarrollar sus actividades con comodidad.

Tabla 7. 2 Variable encontrada en la función de organización

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.
DEBILIDADES
Carencia de manual de normas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3 Función de dirección

En cuanto a la realización de las actividades de Dirección, se estudiaron las funciones inherentes a la misma como lo son: Motivación, Integración de personal, y control.

7.1.1.3.1 Motivación

Con la motivación de los empleados y los gerentes, los objetivos, las estrategias y las políticas se tienen grandes posibilidades de triunfo, ya que estos se sienten estimulados para poner en prácticas las estrategias después que han sido formuladas. La función de motivar la administración incluye cuando menos cuatro elementos importantes: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

La motivación ha sido una estrategia fundamental empleada por el gerente de la empresa Repuestos Dos Santos para con sus empleados. A través de los resultados obtenidos en la encuesta (véase Anexo C) dirigida al gerente como a sus empleados, se pudo observar que el gerente ha sido un buen líder, ya que mantiene una comunicación efectiva con los 7 empleados en todo momento, que trabajan con entusiasmo ante cualquier problema que se les presente, este acepta sugerencias de sus empleados para resolver cualquier problema o eventualidad. Los empleados reciben un buen pago salarial, y muchas veces son incentivados con recompensas, solo aquellos

que realicen un trabajo de calidad, también si su desempeño laboral ha sido el más óptimo, durante un buen tiempo en la empresa, el gerente les brinda la oportunidad de ser promovido a otros cargos dentro de la misma empresa.

Tabla 7. 3 Variables encontradas en el aspecto de motivación

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Buena comunicación entre la gerencia y los empleados
Buen sistema de pago y recompensa.
Existencia de liderazgo por parte del Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3.2 Selección de personal

La administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de integración personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de administración estratégica.

Sin embargo en la empresa Repuestos Dos Santos, no se cumplen estas series de actividades, debido a que la empresa no cuenta con un gran número de empleados, y las actividades de adiestramiento y capacitación del personal son evaluadas por el gerente general, al momento de ser contratados, ya que antes de integrar a los empleados a la empresa, estos hacen demostración del conocimiento que poseen, pero esto no es una acción ventajosa para la empresa ya que corren el riesgo de pérdidas de equipos, mercancías que pueden ser perjudicial para la empresa.

En cuanto a los esfuerzos realizados por los empleados de mantenerse en la empresa por largos periodos de tiempo, de ser constantes prestando un buen servicio que le garantice a los clientes que en la empresa ofrece productos de calidad, han hecho que la gerencia se incentive a tomar en cuenta estos factores para promover de sus cargos a los empleados, esto representa para ellos un incentivo de confianza para el personal y genera un sentimiento de recompensa para los trabajadores después de haber realizado un buen trabajo.

Tabla 7. 4 Variables encontradas en el aspecto de selección de personal.

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Oportunidades de ascender dentro de la empresa.
DEBILIDADES
Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.3.3 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. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia. El control consta de cuatro pasos básicos:

Establecer estándares para el desempeño

Medir el desempeño individual y organizacional

Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado

Tomar acciones correctivas

La empresa Dos Santos no se escapa de la problemática que genera el no medir el desempeño de la actividad comercial que gestiona la organización; el registro de los clientes que demandan sus productos, así como también el nivel de desempeño de cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, ya que no posee un estándar establecido para detectar si los objetivos se están cumpliendo como lo desea la gerencia de la empresa. Como se observa en la encuesta (Ver anexo, Apéndice C.1) esta empresa mantiene un registro de sus bienes y cuenta con material suficiente para el manejo y almacenamiento de información, pero esta variable que necesita ser vigilada para impedir que ocurran desviaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos y para mantener bajo control el desempeño y conocimiento que han obtenido los empleados en su cada una de sus áreas, han sido descuidadas totalmente.

Tabla 7. 5 Variable encontrada en el aspecto de control.

VARIABLE ENCONTRADA
DEBILIDADES
No existe un procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Área de mercadeo

El mercadeo se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios. El mercadeo abarca mucho más que el acto de vender, es necesario estudiar a profundidad al cliente, como hacer conocer los productos y servicios que la empresa está en la capacidad de ofrecer.

A través de esta área, se busca conocer la opinión de clientes sobre los servicios prestados en la empresa, la compra de insumos y equipos, la venta de los productos y las políticas de precios ofertadas hacia la comunidad.

7.1.2.1 Análisis de los clientes

Corresponde al estudio y evaluación de las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, estos implican realizar encuestas a los clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar estrategias de posicionamiento en el mercado. La información generada mediante el análisis de los clientes puede ser esencial para elaborar un buen enunciado de la misión.

Para conocer el estado de satisfacción de los clientes se aplicó una encuesta a 58 clientes de la empresa (Ver Anexo B, apéndice B 3), dicha cifra se determinó en el capítulo III, esta encuesta consta de tres preguntas; la primera pregunta busca determinar la proporción de los clientes encuestados que van a la empresa y se van satisfechos por el servicio prestado, estos resultados se reflejan en el gráfico 7.1. Donde se observa que un entre un 53% y un 40% del servicio se encuentra entre excelente y bueno, es decir el servicio satisface al cliente.



Gráfico 7. 1 Resultado de la primera pregunta de la Encuesta.

En el gráfico 7.2 se observa el resultado de la pregunta dos, la cual busca determinar la opinión de los clientes con respecto a los precios de los

productos. De este gráfico se puede concluir que los clientes están de acuerdo con el costo de los productos o servicios que solicitaron, ya que el 69% opinan que el producto solicitado posee un precio justo.

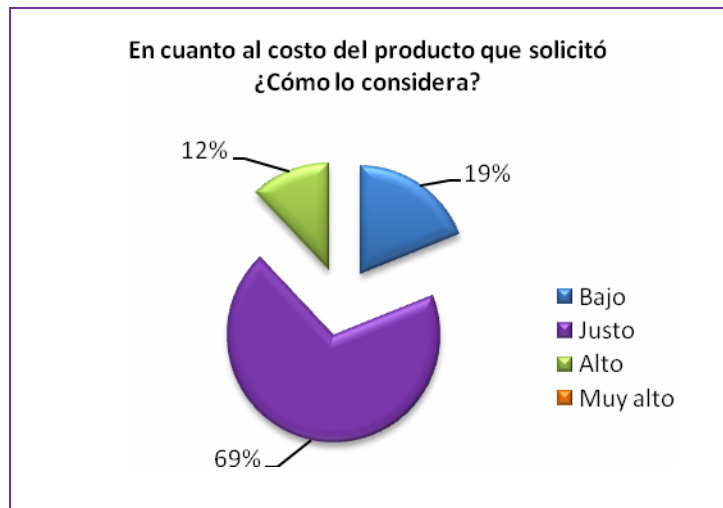


Gráfico 7. 2 Resultado de la segunda pregunta de la Encuesta.

La tercera pregunta busca determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en cuanto a la atención prestada por los empleados evaluada a través de su relación laboral durante la ejecución de alguna actividad dentro de la empresa, en el siguiente gráfico 7.3 se observa que el 95% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados y aseguran que nunca han presenciado algún tipo de inconvenientes que le generen descontento con el servicio.

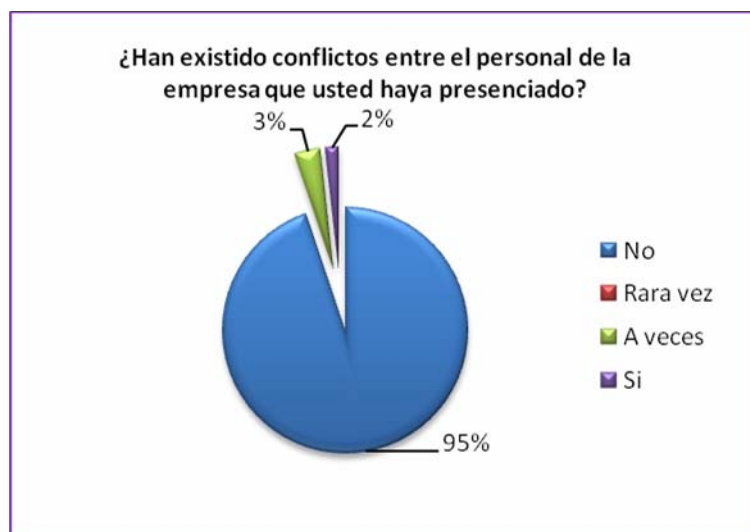


Gráfico 7. 3 Resultado de la tercera pregunta de la Encuesta

Tabla 7. 6 Variables encontradas en el área de mercadeo

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Clientes satisfechos por el servicio prestado.
Precios justos para sus clientes.
Buena imagen ante sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.2 Compra de suministro

Consiste en evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros necesarios para producir y vender un producto o servicio. El proceso de compra se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior, las huelgas, las maquinas descompuestas, y muchas veces por factores ambientales.

Actualmente la empresa Repuestos Dos Santos C.A, cuenta con un mecanismo que le permite seleccionar de acuerdo a sus necesidades el

proveedor adecuado, para la compra de sus productos; el jefe de ventas realiza una lista con las solicitudes hechas por los clientes, que luego es enviada al gerente general para que este realice un estudio minucioso y detallado de estos requerimientos y de sus proveedores, donde los aspectos tomados en cuenta para el estudio son: precios de costo de los materiales, la calidad, la cantidad requerida, tiempo de entrega del producto.

Tabla 7. 7 Variable encontrada en el aspecto de compra de suministro.

VARIABLE ENCONTRADA
FORTALEZAS
Poseen mecanismos para la selección de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.3 Venta de productos/servicios

El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicios. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Estas actividades resultan muy críticas cuando una empresa sigue una estrategia para penetrar en el mercado. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.

Repuestos Dos Santos cuenta con publicidad mensual a través de una revista regional llamada "MOTORES", también ha colocado en anuncios por radio y periódico pero estos servicios son muy difíciles de mantener ya que sus precios son muy elevados. Esta empresa cuenta con una competencia amplia en la zona de ubicación y donde la fuente de información que

actualmente, utiliza para el atractivo de los clientes no es la más indicada ni para enfrentar la competencia, ya que estas empresas poseen portales web, donde publican anuncios informativos como propagandas de descuentos, mercancía recién llegada, solicitudes de personal de trabajo, lo que hace débil a la empresa Dos Santos a la hora de darse a conocer por este medio de comunicación.

Tabla 7. 8 Variable encontrada en el área de mercadeo

VARIABLE ENCONTRADA
DEBILIDADES
Falta de publicidad a través de la web.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2.4 Políticas de precios

Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. En ocasiones las organizaciones establecen estrategias de integración hacia adelante para tener un mejor control de los precios que se les cobran a los consumidores. Los gobiernos también pueden imponer limitaciones a los precios que se fijan, discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.

Las organizaciones deben de tomar prevenciones al momento de establecer los precios, ya que no deben coordinar descuentos, plazos de crédito o condiciones de ventas; no discutir precios, aumentos y costos en juntas de las asociaciones del gremio y no ponerse de acuerdo para sacar listas de precios nuevos en las misma fecha, rotar cotizaciones bajas para contratos o restringir la producción de manera uniforme a efecto de conservar precios altos. Los estrategias deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad.

Los precios competitivos es una variable que ha destacado a la empresa Dos Santos, ya que estos recientemente integraron a su actividad comercial la modalidad de ventas al mayor, y con la cual han sabido afrontar la competencia, ya que las empresas del mismo ramo que se encuentran en la zona no poseen esta modalidad. Además de ofrecer al público productos de calidad y a un precio más bajo del que se encuentran en el mercado nacional.

Tabla 7. 9 Variable encontrada en el aspecto de políticas de precios

VARIABLE ENCONTRADA
FORTALEZAS
Precios competitivos

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Área de finanzas/contabilidad

La situación financiera de una empresa es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas, determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

En resumen esta área se fundamenta en tratar la manera como se manejan los fondos generados por parte de la empresa.

7.1.3.1 Decisión de inversión

La empresa Dos Santos C.A, a pesar de ser una empresa netamente familiar que tiene 3 años y 4 meses de constituida, presenta una estabilidad financiera para la inversión de sus actividades, ya que la decisión de inversión es tomada por un solo miembro, el gerente general de esta empresa, quién se encarga de elaborar presupuestos mensuales, para la adquisición de los repuestos, bienes, pagos de impuestos y servicios públicos, comprometiendo a la empresa a no hacer más gastos de los previstos.

Tabla 7. 10 Variable encontrada en el aspecto de decisión de inversión

VARIABLE ENCONTRADA
FORTALEZAS
Finanzas estables.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4 Área de producción/operaciones

A través de esta área se pueden analizar todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios.

Roger Schroeder sugiere que la administración de producción/operaciones comprende 5 funciones o áreas de decisión, en este caso solo se tomaran en cuenta 4 como son: procesos, inventarios, trabajadores y calidad.

7.1.4.1 Procesos

Las decisiones de los procesos no necesariamente se refieren al diseño del sistema de producción de un material. Las decisiones específicas incluyen actividades como: elección de la tecnología y la distribución de las instalaciones.

En esta parte de la auditoría interna, fue suficiente con visitar un par de veces Repuestos Dos Santos C.A, para observar en detalle todo lo relacionado a la planta física con que cuenta la misma, y así poder lograr ver todas las actividades que guardan relación con su funcionamiento, si cuentan con un mobiliario en buenas condiciones y si la tecnología es la adecuada para que sus empleados realicen sus actividades de manera placentera.

Para ello la figura 7.2, ilustra cómo es la distribución del área física actual de la empresa.



Figura 7. 2 Distribución departamental de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se mencionan en detalle las instalaciones con las que cuenta Repuestos Dos Santos y la forma en las que están distribuidas:

Oficinas

Departamento de compras: Este departamento cuenta con un espacio muy reducido, debido a que este departamento está dividido en dos módulos; el principal modulo es la oficina del Gerente General que cuenta

con (1) escritorio, (1) silla ejecutiva, (2) sillas de visitantes, (1) computador, (1) teléfono fáj, (1) multifuncional , un archivo vertical para el almacenamiento de papeles propios de la empresa como: facturas de compras de productos nacionales e importados, copias de las facturas de pagos de servicios públicos, depósitos bancarios, entre otros, los cuales se encuentran ordenados alfabéticamente, se pudo observar que este espacio no es el adecuado para realizar las reuniones con los empleados de la empresa o la visita de varios proveedores ya que deben esperar en otra área de la empresa para poder ser atendidos.

En el otro modulo se encuentran unidas las oficina de la asistente administrativa y de la secretaria. Cuenta con (2) escritorios pequeños adecuados para el espacio que poseen, con sus (2) respectivas sillas ejecutivas, (2) computadores, (1) impresora, (1) fotocopidora, (1) teléfono con fax, (2) archivos, para almacenar la información de solicitudes de compras, las facturas, las devoluciones, una repisa para colocar carpetas de los catálogos de los distintos proveedores. La unión de estas dos oficinas, trae como ventaja que la asistente administrativa puede llevar un control de las ventas que realiza la secretaria, pero trae como desventaja la suspensión de actividades al momento de que la asistente deba reunirse con cualquier entidad externa que maneje información privada de la empresa, la movilización dentro de esta área se hace incómoda debido a la cantidad de mobiliarios.

Departamento de ventas: Está comprendido por el jefe de ventas y un ayudante. Estos se encuentran al mando del stock, cuentan con un mostrador que es usado, pero está en perfectas condiciones, (2) sillas y un computador.

Cabe destacar que los equipos computacionales y muebles de oficina que son fundamentales para el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa, se encuentran en buenas condiciones ya que han sido adquiridos recientemente.

Otras áreas

Depósito

En el área de depósito se encuentran (3) estanterías para ordenar la mercancía recién llegada de menor peso y volumen, estas se encuentran en condiciones regulares, ya que fueron compradas a otra empresa, el depósito mantiene una buena iluminación.

Taller

En esta área se encuentran equipos especializados para desarmar los motores y un espacio para ponerlos a prueba, iluminación adecuada, cuenta con un área para el hacinamiento de las piezas, colocación de aceites o lubricantes, y es mantenido en perfectas condiciones por el mecánico y su ayudante, ya que la empresa les exige esta función. Pero muchas veces el espacio de estas áreas queda reducido cuando llegan los pedidos de repuestos usados que son los que hay que evaluar.

Estanterías aéreas

La empresa posee (2) áreas de estanterías aéreas, pero solo se mantiene en uso (1) sola área ya que la otra no posee estantes, cada estantería tiene tres niveles de almacenamiento, estas le facilita a la empresa el aprovechamiento del espacio físico que poseen, ya que son especiales para colocar trompas, cabinas, motores y piezas de mayor volumen y peso que reducen el espacio, pero la construcción de estas

estanterías son de altos costos, lo que limita a la empresa adquirirlas y así mantener el orden y resguardo de la mercancía que ofertan. También poseen unas rejas pegadas al techo para colocar las piezas más pequeñas como retrovisores, micas, guarda fangos, tableros, entre otros.

Áreas de maquinarias

En las áreas de maquinarias se encuentran en reposo las maquinarias que posee la empresa para el traslado de su mercancía, esta cuenta con (1) zorra eléctrica, (1) montacargas que fue adquirido de segunda mano pero en perfectas condiciones, (2) carruchas, y una polea que también se encuentran en buen estado, hasta el momento las fallas que presenten estos aparatos son responsabilidad del montacargista, y el uso que este le dé, ya que estas maquinas son evaluadas cada 2 meses.

Baños

El local cuenta con dos (2) áreas de baños las cuales son las siguientes:

En la entrada del área de oficinas, se encontró un (1) baño de uso exclusivo para los altos cargos de la empresa y la visita de proveedores que recibe la gerencia; cuenta con un lavamanos, espejo, poceta, con buena iluminación, buenas condiciones de techo y paredes.

El otro baño se ubica en área del depósito, el cual contiene un lavamanos, pocetas, regadera, buenas condiciones de iluminación, paredes y pisos en buenas condiciones; este es de uso exclusivo para el mecánico, ayudante de mecánica y montacargista.

Estacionamiento

Cuenta con un estacionamiento de fácil acceso, en el cual se pueden estacionar aproximadamente 10 carros, lo cual representa un lugar ideal y práctico para la cantidad de carros que puedan llegar a la empresa, está en buenas condiciones ya que recientemente se completo el cementado de una parte que anteriormente era de arena, para evitar la entrada de polvo a las instalaciones.

Tabla 7. 11 Variables encontradas en el área de producción y operaciones.

VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS
Equipos de transporte, computacionales y muebles de oficina en buenas condiciones.
DEBILIDADES
Espacio insuficiente.
Carencia de estanterías aéreas.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4.2 Inventarios

Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

La empresa también se ve afectada por la actividad de control de inventarios, por no contar con políticas claramente establecidas, y que a pesar de llevar un registro de la mayoría de sus productos de forma automatizada, no existe una codificación precisa para todos los repuestos, es decir, a medida que llegan estos, se les crea un código nuevo. Hay veces que no vuelven a traer el mismo producto y ese código queda cargado al sistema trayendo confusión al momento de hacer inventarios de forma

manual. Además el control de ventas y devoluciones no lo realiza el software que utiliza actualmente como es el (SAINT), el cual arroja los resultados de inventario de forma anual, lo que pone en riesgo a la empresa de ser sancionada ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), ya que este ente gubernamental exige a todas las empresas comerciales llevar un inventario de forma mensual. Aunado a esto, este software de no arrojar una cantidad precisa de mercancía en existencia, tampoco indica un punto de reorden de cuando la empresa debe realizar nuevamente pedidos, para reabastecer su stock.

Los repuestos nuevos se ubican por las descripciones que traen cada uno en sus cajas originales; ya que varían mucho por el año, el modelo de vehículo y generalmente por las marcas. Mientras que los repuestos usados no traen descripciones, lo que ocasiona el requerimiento de un personal capacitado para poder identificar las piezas, generar la descripción y código con que serán identificados, esta actividad lleva tiempo y muchas veces estas piezas no son adquiridas en su totalidad, sino que son descompuestas dependiendo de la necesidad del cliente y las piezas no poseen su código son vendidas y no son cargadas al sistema de inventario.

Repuestos Dos Santos no le ha dado mucha importancia al asunto, ni han implementado una estrategia para el cambio del software actual; exponiendo así a la empresa a ser penada y a seguir efectuando de manera subjetiva sus pedidos y realizando de forma manual su inventario cada año.

Tabla 7. 12 Variable encontrada en el aspecto de inventarios.

VARIABLE ENCONTRADA
DEBILIDADES
Sistema de inventario poco confiable.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4.3 Fuerza de trabajo

Las decisiones de fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

La fuerza de trabajo de la empresa está comprendida por diez (10) personas de las cuales dos (2) son agentes externos y al realizarles entrevistas de tipo no estructuradas, se pudo verificar que en dicha unidad, se cuenta con empleados motivados, capacitados, dispuestos a realizar sus actividades básicas de forma eficiente y llevar de forma ordenada las distintas labores de la organización.

Se logra evidenciar que dentro de la empresa no existen lineamientos específicos para la captación del personal que ingresa a la empresa, las pruebas a las que son sometidos son muy básicas y no permiten evidenciar las aptitudes y capacidades de los empleados a contratar.

Tabla 7. 13 Variables encontradas en el aspecto de fuerza de trabajo.

VARIABLES ENCONTRADAS
DEBILIDADES
Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4.4 Calidad

Según resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los empleados de Repuestos Dos Santos C.A, se evidencia que el servicio ofrecido por los mismos es bueno y calificado por ofrecer repuestos de

calidad, originales, donde todos los tipos de repuestos ya sean adquiridos en el interior ó exterior del país, poseen una garantía.

Tabla 7. 14 Variable encontrada en el aspecto de calidad

VARIABLE ENCONTRADA
FORTALEZAS
Ofrecen garantía de los repuestos que venden.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5 Área de sistema de información gerencial

Un sistema de información, se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Es considerada como una herramienta útil y muy importante para toda entidad o sistema.

7.1.5.1 El propósito de un sistema de información gerencial

En una empresa comercial es necesario contar con información respecto a las ventas, los clientes, resúmenes de ventas mensuales, entre otros datos relacionados con las ventas. Debido a lo costoso que resultaría almacenar una gran cantidad de datos, al momento de seleccionar un sistema de información, es necesario considerar que datos son de verdad importantes.

Esta venta de repuestos cuenta con un sistema automatizado para la codificación de sus materiales, para comprobar los estados de mercancías en existencia como se describió en el aspecto (ver 7.1.4.2), y donde los datos arrojados por el software no son resultados totalmente confiables, ya que este tipo de sistema de información no genera ningún tipo de reporte que

ayude al gerente general de la empresa a tomar decisiones, o información que sea necesaria para resolver cualquier tipo de problema que se le presente, en resumen no se adapta a las necesidades de la empresa.

Tabla 7. 15 Variable encontrada en el área de sistemas de información computarizada

VARIABLE ENCONTRADA
DEBILIDADES
Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa.

.Fuente: Elaboración propia.

7.2 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Luego de analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa Repuestos Dos Santos C.A, y haber categorizado y justificado cada una de las variables encontradas en estas, la tabla 7.16 muestra de forma clara las Fortalezas y Debilidades encontradas en la Auditoría Interna realizada a la organización

Tabla 7. 16 Fortalezas y Debilidades de Repuestos Dos Santos C.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Presupuesto elaborado	Falta de un plan estratégico
Pago oportuno y cumplimiento de las políticas tributarias	Carencia de manual de normas y procedimientos.
Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.
Buena comunicación entre la gerencia y los empleados.	No existe un procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas.
Buen sistema de pago y recompensa	Falta de publicidad a través de la web.
Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	Espacio físico insuficiente.

Oportunidades de ascender dentro de la empresa.	Carencia de estanterías aéreas
Clientes satisfechos por el servicio prestado.	Sistema de inventario poco confiable
Precios justos para sus clientes	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.
Buena imagen ante sus clientes	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa
Poseen mecanismo para la selección de proveedores	
Precios competitivos	
Finanzas estables.	
Equipos de transporte, computacionales y muebles de oficina en buenas condiciones	
Ofrecen garantía de los repuestos que venden.	

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Análisis estructural para la auditoría interna

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.

La construcción de la 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. La sumatoria de los números por filas, representa la cantidad de 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.

Para la determinación de la influencia de las variables se contó con la participación del Gerente General de la empresa, determinándose así la influencia o no de un variable con la otra.

En la tabla 7.17, se muestra en la matriz de Análisis Estructural las influencias existentes entre las variables claves.

En la tabla 7.18 se muestran los valores de motricidad y dependencia de las variables internas.

Tabla 7. 18 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas

o	VARIABLES	MOT	%MOT	DEP	% DEP
	Presupuesto elaborado	10	8,065	5	4,032
	Pago oportuno y cumplimiento de las políticas tributarias.	1	0,806	2	1,613
	Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	3	2,419	6	4,839
	Buena comunicación entre la gerencia y los empleados	7	5,645	3	2,419
	Buen sistema de pago y recompensa	1	0,806	8	6,452
	Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	9	7,258	4	3,226
	Oportunidades de ascender dentro de la empresa.	3	2,419	5	4,032
	Clientes satisfechos por el servicio prestado.	5	4,032	19	15,323
	Precios justos para sus clientes	3	2,419	5	4,032
0	Buena imagen ante sus clientes	1	0,806	18	14,516
1	Poseen mecanismo para la selección proveedores	4	3,226	3	2,419
2	Precios competitivos	3	2,419	6	4,839
3	Finanzas estables.	10	8,065	12	9,677
4	Equipos de transporte, computacionales y muebles de oficina en buenas condiciones	2	1,613	2	1,613
5	Ofrecen garantía de los repuestos que venden.	3	2,419	4	3,226
6	Falta de un plan estratégico	16	12,903	1	0,806
7	Carencia de manual de normas y procedimientos.	7	5,645	1	0,806

8	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	7	5,645	1	0,806
9	No existe un procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas.	2	1,613	2	1,613
0	Falta de publicidad a través de la web.	2	1,613	2	1,613
1	Espacio físico insuficiente.	5	4,032	2	1,613
2	Carencia de estanterías aéreas	4	3,226	3	2,419
3	Sistema de inventario poco confiable	3	2,419	6	4,839
4	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.	5	4,032	1	0,806
5	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	8	6,452	3	2,419
TOTAL		124	100	124	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.18, se pudo observar que las variables internas claves: “Falta de un plan estratégico”, “Presupuesto elaborado”, “Finanzas estables”, y “Existencia de liderazgo por parte del Gerente General” y, fueron las que obtuvieron mayor índice de motricidad con, dieciséis (16), diez (10), diez (10) y nueve (9) puntos respectivamente. Estas variables influyen con los porcentajes de 12,903%; 8,065; y 8,065% respectivamente sobre el total de las variables claves en estudio.

En cuanto a las variables internas que poseen mayor índice de dependencia se encuentran: “Clientes satisfechos por el servicio prestado”, “Buena imagen ante sus clientes” y “Finanzas Estables”; con índice de dependencia de diecinueve (19), dieciocho (18) y doce (12) puntos

respectivamente. Las tres variables mencionadas, poseen un grado de subordinación que se refleja con los siguientes porcentajes del total de variables internas en estudio: 15,323%; 14,516%; y 9,677% respectivamente.

Con los valores obtenidos en la tabla 7.18, se construyó una gráfica que visualiza la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad. En el gráfico 7.3, se muestra lo planteado:

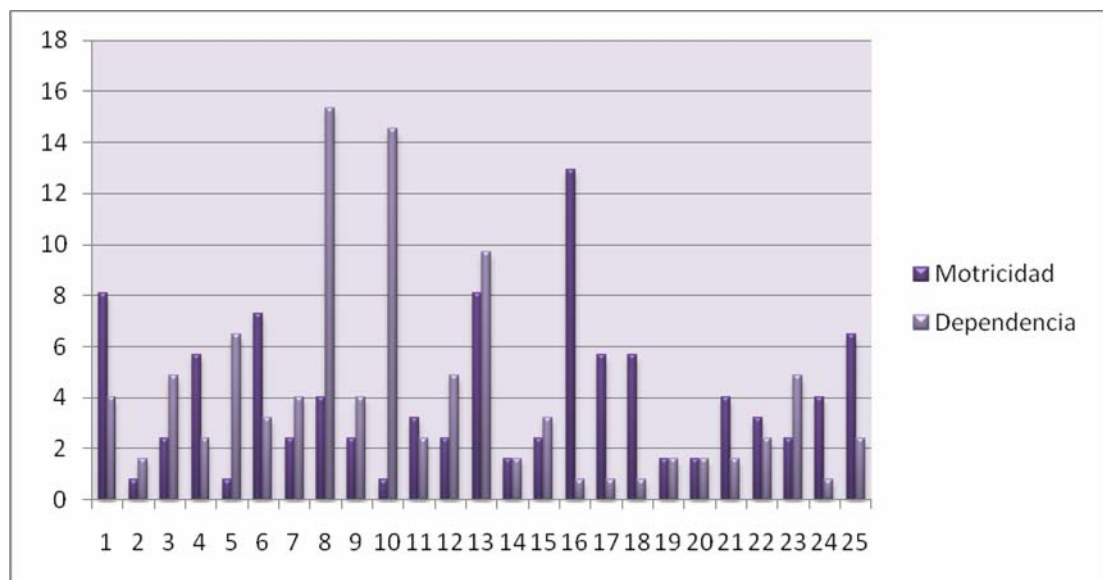


Gráfico 7.4 Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas
Fuente: Elaboración Propia

Para la ubicación de las variables en las zonas, se toma en consideración el promedio porcentual que se obtiene dividiendo el porcentaje total (100%) entre el número de variables internas (25), dando como resultado un 4%.

En la **Zona de Poder** se encuentran todas aquellas variables que se caracterizan por tener un porcentaje de motricidad mayor al promedio (4%) y un porcentaje de dependencia que oscila entre 0% y 4%. Estas variables

tienen mayor importancia, ya que influyen sobre la mayoría y dependen poco de las variables restantes. Son muy fuertes y muy poco vulnerables, lo cual repercute en el sistema si dichas variables sufren cualquier modificación. Dentro de esta zona se encuentran las siguientes variables:

[4] Buena comunicación entre la gerencia y los empleados

[6] Existencia de liderazgo por parte del Gerente General

[16] Falta de un plan estratégico.

[17] Carencia de manual de normas y procedimientos.

[18] Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.

[21] Espacio físico insuficiente.

[24] Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.

[25] Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa.

En la **Zona de Conflicto** se encuentran aquellas variables de alto porcentaje de motricidad alto porcentaje de dependencia. Ambos, mayores del 4%. Estas variables son muy influyentes y a la vez muy vulnerables, debido a que influyen sobre las restantes y al mismo tiempo son influidas por estas. Dentro de esta zona se encuentran:

[1] Presupuesto elaborado.

[8] Clientes satisfechos por el servicio prestado.

[13] Finanzas estables.

En la **Zona de problemas autónomos** se encuentran las variables que no influyen significativamente sobre las otras, ni son influenciadas por estas. Estas presentan tanto bajo porcentaje de motricidad como de dependencia,

es decir, oscilan entre 0% y 4%. Las variables que se encuentran en esta zona son las siguientes:

[2] Pago oportuno y cumplimiento de las políticas tributarias.

[11] Poseen mecanismo para la selección de proveedores.

[14] Equipos de transporte, computacionales y muebles de oficina en buenas condiciones

[15] Ofrecen garantía de los repuestos que venden.

[19] No existe un procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas.

[20] Falta de publicidad a través de la web.

[22] Carencia de estanterías aéreas

En la **Zona de salida** se encuentran las variables que son consecuencias de las anteriores. Estas se caracterizan por tener bajo porcentaje de motricidad, entre 0% y 4%; pero alto porcentaje de dependencia, mayor al 4%. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

[3] Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.

[5] Buen sistema de pago y recompensa

[7] Oportunidades de ascender dentro de la empresa.

[9] Precios justos para sus clientes

[10] Buena imagen ante sus clientes

[12] Precios competitivos.

[23] Sistema de inventario poco confiable.

En la tabla 7.19, se muestran las variables internas ubicadas cada una en su zona correspondiente.

Tabla 7. 19 Relación Motricidad – Dependencia de las variables Internas

PROMEDIO 100/25		%DEPENDENCIA	
		Baja	Alta
% Motricidad		Zona de Poder	Zona de Conflicto
	Alta	<p>[4] Buena comunicación entre la gerencia y los empleados</p> <p>[6] Existencia de liderazgo por parte del Gerente General</p> <p>[16] Falta de un plan estratégico.</p> <p>[17] Carencia de manual de normas y procedimientos.</p> <p>[18] Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.</p> <p>[21] Espacio físico insuficiente.</p> <p>[24] Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.</p> <p>[25] Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa.</p>	<p>[1] Presupuesto elaborado.</p> <p>[8] Clientes satisfechos por el servicio prestado.</p> <p>[13] Finanzas estables.</p>

		Zona de Problemas Autónomos	Zona de Salida
	aja	<p>[2] Pago oportuno y cumplimiento de las políticas tributarias.</p> <p>[11] Poseen mecanismo para la selección de proveedores.</p> <p>[14] Equipos de transporte, computacionales y muebles de oficina en buenas condiciones</p> <p>[15] Ofrecen garantía de los repuestos que venden.</p> <p>[19] No existe un procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas.</p> <p>[20] Falta de publicidad a través de la web.</p> <p>[22] Carencia de estanterías aéreas</p>	<p>[3] Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.</p> <p>[5] Buen sistema de pago y recompensa</p> <p>[7] Oportunidades de ascender dentro de la empresa.</p> <p>[9] Precios justos para sus clientes</p> <p>[10] Buena imagen ante sus clientes</p> <p>[12] Precios competitivos.</p> <p>[23] Sistema de inventario poco confiable.</p>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo, con las relaciones existentes entre los porcentajes de motricidad y dependencia, las variables internas claves se ubican en el plano cartesiano. Para ello, se toma en consideración el promedio porcentual que se obtiene dividiendo el porcentaje total (100%) entre el número de variables internas (25), dando como resultado un 4%.

En el plano cartesiano se distinguen cuatro ejes, en cual se colocan las variables internas de acuerdo con su zona correspondiente. Las variables ubicadas en cada zona fueron colocadas con su respectivo número (Tabla 7.19). A continuación, se presentan las cuatro zonas y las variables que la integran.

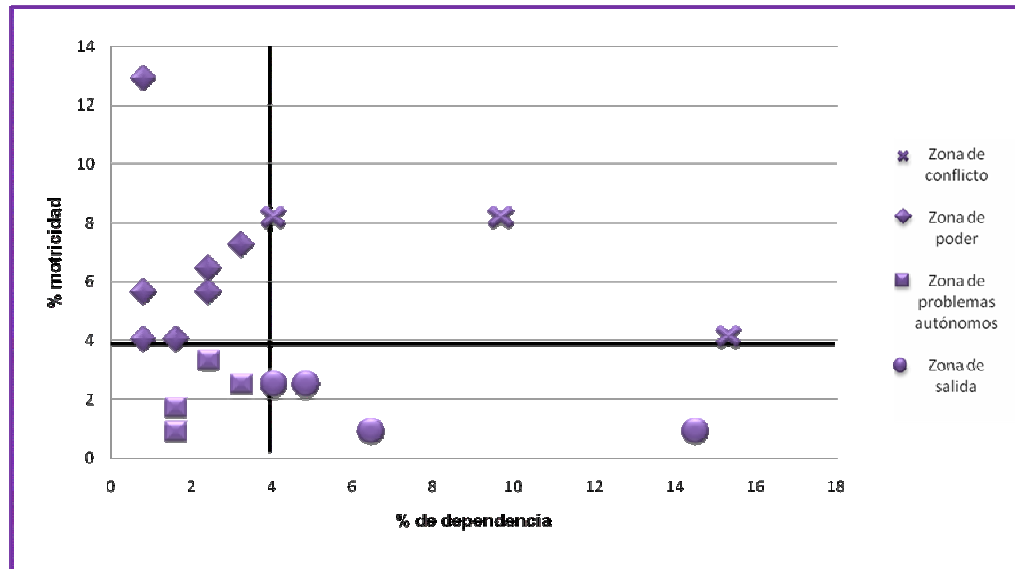


Gráfico 7.5 Plano Cartesiano del Análisis Estructural Interno.

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que en la zona de problemas autónomos se ubicaron las variables que no influyen significativamente sobre las otras variables, se procedió a hacer un descarte de las variables antes mencionadas en esta zona. Por lo cual se aplicó el análisis estructural nuevamente con las variables que quedaron.

En la tabla 7.20 se muestran las variables que quedaron luego del descarte:

Tabla 7. 20 Fortalezas y Debilidades Internas Claves

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Presupuesto elaborado	Falta de un plan estratégico
Personal suficiente para cubrir todas sus funciones	Carencia de manual de normas y procedimientos
Buena comunicación entre la gerencia y los empleados	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal
Buen sistema de pago y recompensa	Espacio físico insuficiente

Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	Sistema de inventario poco confiable
Oportunidades de ascender dentro de la empresa	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal
Clientes satisfechos por el servicio prestado	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa
Precios justos para sus clientes	
Buena imagen ante sus clientes	
Precios competitivos	
Finanzas estables	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.21, se muestra en la matriz de Análisis Estructural las influencias existentes de las variables que quedaron luego del descarte.

0	Precios competitivos																				
1	Finanzas estables.																				
2	Falta de un plan estratégico																				2
3	Carencia de manual de normas y procedimientos.																				
4	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.																				
5	Espacio físico insuficiente.																				
6	Sistema de inventario poco confiable																				
7	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.																				
8	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa																				
	Dependencia							4		3											9

Fuente:

Elaboración

Propia

En la tabla 7.22 se muestran los valores de motricidad y dependencia de las variables luego de que se hizo el descarte.

Tabla 7. 21 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas luego del Descarte de Variables

o	Variables	MOT	%MOT	DEP.	% DEP.
	Presupuesto elaborado	6	6,742	5	5,618
	Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	3	3,371	6	6,742
	Buena comunicación entre la gerencia y los empleados	7	7,865	3	3,371
	Buen sistema de pago y recompensa	1	1,124	7	7,865
	Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	8	8,989	3	3,371
	Oportunidades de ascender dentro de la empresa.	3	3,371	5	5,618
	Clientes satisfechos por el servicio prestado.	4	4,494	14	15,730
	Precios justos para sus clientes	3	3,371	4	4,494
	Buena imagen ante sus clientes	1	1,124	13	14,607
	Precios competitivos	3	3,371	5	5,618
0	Finanzas estables.	6	6,742	10	11,236
1	Falta de un plan estratégico	12	13,483	1	1,124
2	Carencia de manual de normas y procedimientos.	7	7,865	1	1,124
3	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	7	7,865	1	1,124
4	Espacio físico insuficiente.	4	4,494	2	2,247
5	Sistema de inventario poco confiable	3	3,371	5	5,618
6	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.	5	5,618	1	1,124
7					

8	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	6	6,742	3	3,371
TOTAL		89	100	89	100

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 7.22, se pudo observar que las variables internas claves: “Falta de un plan estratégico” y “Existencia de liderazgo por parte del gerente general”, fueron las que obtuvieron mayor índice de motricidad con doce (12), y ocho (8) puntos respectivamente. Estas variables influyen con los porcentajes de 13,483% y 8,989% respectivamente sobre el total de las variables claves en estudio.

En cuanto a las variables internas que poseen mayor índice de dependencia se encuentran: “Clientes satisfechos por el servicio prestado”, “Buena imagen ante sus clientes” y “Finanzas estables.”; con índice de dependencia de catorce (14), trece (13) y diez (10) puntos respectivamente. Las tres variables mencionadas, poseen un grado de subordinación que se refleja con los siguientes porcentajes del total de variables internas en estudio: 15,730%; 14,607% y 11,236% respectivamente.

Con los valores obtenidos en la tabla 7.22, se construyó nuevamente una gráfica que visualiza la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad. En el gráfico 7.6, se muestra lo planteado:

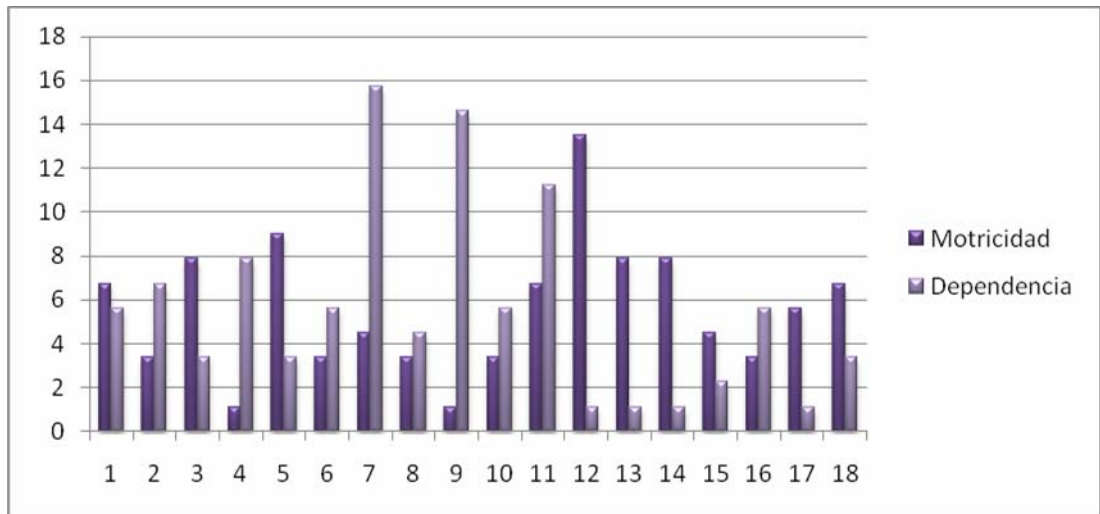


Gráfico 7. 6 Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas luego del Descarte de Variables.

7.4 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFI

Para la construcción de la matriz EFI, es indispensable determinar la ponderación para cada una de las variables, de acuerdo con los datos de la tabla 7.21 arrojados por el análisis estructural. El proceso, toma en consideración el porcentaje de motricidad y de dependencia de cada una de las variables para así determinar el peso ponderado. Esto se realiza con el propósito de poder cuantificar los resultados de la evaluación interna del sistema en estudio.

La determinación de los valores ponderados de la matriz EFI, se realiza de la siguiente manera:

Se toman las variables internas (fortalezas y debilidades) obtenidas en la zona de poder, de conflicto y de salida.

Se aplica la siguiente ecuación de valor ponderado interno (VPI), tomando en cuenta el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%MOT + \frac{1}{\%DEP}$$

Si $DEP > 0$

Se calcula el factor ponderado interno (FPI) y la ponderación interna (PI) de las variables.

$$FPI = \frac{VPI * 100}{TVP}$$

$$PI = \frac{FPI}{100}$$

Donde: TVP= Sumatoria de los valores ponderados

VPI= Valor ponderado interno

FPI= Factor ponderado interno

PI= Ponderación interna

En la tabla 7.23, se presentan los valores de los cálculos para el valor ponderado interno (VPI), el factor ponderado interno (FPI) y la ponderación interna (PI) de las variables.

Tabla 7. 22 Determinación de los valores ponderados para la Matriz EFI

	VARIABLES	%MOT	% DEP.	VPI	FPI	PI
o	Presupuesto elaborado	6,742	5,618	6,920	6,508	0,065
	Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	3,371	6,742	3,519	3,310	0,033

	Buena comunicación entre la gerencia y los empleados	7,865	3,371	8,162	7,676	0,077
	Buen sistema de pago y recompensa	1,124	7,865	1,251	1,176	0,012
	Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	8,989	3,371	9,285	8,733	0,087
	Oportunidades de ascender dentro de la empresa.	3,371	5,618	3,549	3,338	0,033
	Clientes satisfechos por el servicio prestado.	4,494	15,730	4,558	4,287	0,043
	Precios justos para sus clientes	3,371	4,494	3,593	3,379	0,034
	Buena imagen ante sus clientes	1,124	14,607	1,192	1,121	0,011
0	Precios competitivos	3,371	5,618	3,549	3,338	0,033
1	Finanzas estables.	6,742	11,236	6,831	6,424	0,064
2	Falta de un plan estratégico	13,483	1,124	14,373	13,518	0,135
3	Carencia de manual de normas y procedimientos.	7,865	1,124	8,755	8,234	0,082
4	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	7,865	1,124	8,755	8,234	0,082
5	Espacio físico insuficiente.	4,494	2,247	4,939	4,646	0,046
6	Sistema de inventario poco confiable	3,371	5,618	3,549	3,338	0,033
7	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal.	5,618	1,124	6,508	6,121	0,061
8	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	6,742	3,371	7,038	6,619	0,066
	TOTAL	100	100	106,326	100	1

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se construye con las fortalezas y debilidades claves obtenidas en la auditoría interna, con la ponderación interna obtenida en la tabla 7.23 y con la calificación dada a cada variable por el Gerente General de Repuestos Dos Santos C.A., según su experiencia.

La calificación asignada a cada variable consiste en una escala de uno (1) a cuatro (4), lo cual indica lo siguiente:

Un valor uno (1) representa una debilidad mayor.

Un valor dos (2) representa una debilidad menor.

Un valor tres (3) representa una fortaleza menor.

Un valor cuatro (4) representa una fortaleza mayor.

En la siguiente tabla 7.24 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 7. 23 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Nº	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso ponderado
	FORTALEZAS			
	Presupuesto elaborado	0,065	4	0,260
	Personal suficiente para cubrir todas sus funciones	0,033	4	0,132
	Buena comunicación entre la gerencia y los empleados	0,077	4	0,308
	Buen sistema de pago y recompensa	0,012	3	0,036
	Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	0,087	4	0,348
	Oportunidades de ascender dentro de la empresa	0,033	3	0,099
	Clientes satisfechos por el servicio prestado	0,043	4	0,172

	Precios justos para sus clientes	0,034	4	0,136
	Buena imagen ante sus clientes	0,011	4	0,044
0	Precios competitivos	0,033	4	0,132
1	Finanzas estables	0,064	4	0,256
DEBILIDADES				
	Falta de un plan estratégico	0,135	1	0,135
	Carencia de manual de normas y procedimientos	0,082	1	0,082
	Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal	0,082	2	0,164
	Espacio físico insuficiente	0,046	2	0,092
	Sistema de inventario poco confiable	0,033	1	0,033
	Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal	0,061	2	0,122
	Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	0,066	2	0,132
TOTAL		1		2,551

Fuente: Elaboración Propia.

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos presentada en la tabla 7.24, se observa que el total del peso ponderado en la empresa Repuestos Dos Santos C.A. es de 2,551; lo que indica que el sistema se encuentra por encima del promedio de la posición estratégica normal, que es de 2,5. Esto significa que la empresa se encuentra en un entorno favorable, lo que indica el buen desempeño de la misma.

Además, se pudo observar que las fortalezas representan un mayor peso que las debilidades, debido a que las once (11) fortalezas existentes poseen una ponderación del 61,111%, superando las siete (7) debilidades que tienen un 38,889% de la ponderación. Esto indica que la empresa cuenta

con fortalezas importantes, pero las debilidades existentes hacen que el desenvolvimiento de las actividades de la empresa sea deficiente.

Las variables internas que tienen la mayor ponderación son: “Falta de un plan estratégico”, con un peso de 0,135; “Existencia de liderazgo por parte del gerente general” con un peso de 0,087, y “Carencia de manual de normas y procedimientos” con un peso de 0,082; las cuales se le asignaron una calificación de uno (1), cuatro (4) y uno (1) respectivamente, por representar debilidades y fortalezas mayores en la organización. Aunque se obtuvo un resultado por encima de la media (2,5) la empresa debería centrar sus esfuerzos en implementar una planificación estratégica que permita el cumplimiento de objetivos y del trabajo asignado de manera eficiente.

A pesar de que existe mayor cantidad de fortalezas que debilidades en la organización, la misma debería enfocarse a disminuir o eliminar el efecto de las debilidades existentes para lograr un mejor desenvolvimiento en las actividades que se realizan.

CAPÍTULO VIII

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizada la declaración de la misión-visión, los objetivos estratégicos y la evaluación del contexto externo e interno de Repuestos Dos Santos C.A., se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más metódica los objetivos planteados y la inducirán al mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, tomando en consideración los factores más resaltantes y las problemáticas que se pretenden resolver.

Las técnicas importantes para la formulación de estas estrategias se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones:

8.1 Etapa de Insumos

La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Esta información se obtuvo mediante la realización de la matriz (EFE) la cual resumió las oportunidades y amenazas que posee Repuestos Dos Santos C.A en su entorno, el análisis del estudio realizado se puede observar en la tabla 6.13 del Capítulo VI y la matriz (EFI) donde se reflejan las fortalezas y debilidades en los factores claves evaluados y se pueden observar en la tabla 7.24 del Capítulo VII. La información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las etapas de adecuación y decisión.

8.2 Etapa de Adecuación

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la empresa, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. El desarrollo de esta etapa consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

8.2.1 Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que permite formular estrategias a partir de las matrices EFE y EFI, por lo que fueron propuestas cuatro tipos de estrategias: FO (Permite maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades), DO (Permite mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades), FA (Permite utilizar las fortalezas para evitar las amenazas), DA (Permite derrotar las debilidades y eludir las amenazas).

El propósito del empleo de esta matriz fue el de generar un conjunto de estrategias viables que sirvan de propuesta para su aplicación en Repuestos Dos Santos C.A.

La tabla 8.1 muestra el conjunto de estrategias formuladas para el sistema en estudio.

Tabla 8. 1 Matriz FODA (1/4)

Estrategias FO	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto elaborado Personal suficiente para cubrir todas sus funciones. Buena comunicación entre la gerencia y los empleados. Buen sistema de pago y recompensa. Existencia de liderazgo por parte del Gerente General. Oportunidades de ascender dentro de la empresa.
-----------------------	--

	<p>Cientes satisfechos por el servicio prestado.</p> <p>Precios justos para sus clientes</p> <p>Buena imagen ante sus clientes</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Finanzas estables.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Políticas de créditos y descuentos establecidas por proveedores nacionales.</p> <p>Disponibilidad de créditos bancarios.</p> <p>Parque automotor antiguo.</p> <p>Ubicación geográfica favorable.</p> <p>Fácil acceso a las nuevas tecnologías.</p> <p>Mercado de repuestos de marcas reconocidas</p>	<p>Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes. (F7, F8, F9, O3, O6).</p> <p>Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal. (F7, F10, O1, O3, O6).</p> <p>Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes. (F2, F4, O5).</p> <p>Promover la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar las actividades de la empresa con seguridad y eficacia. (F1, F5, F11, O2, O5).</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. 1 Matriz FODA (2/4)

<p>Estrategias DO</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta de un plan estratégico</p> <p>Carencia de manual de normas y procedimientos.</p> <p>Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.</p> <p>Espacio físico insuficiente.</p> <p>Sistema de inventario poco confiable.</p> <p>Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal</p> <p>Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa.</p>
------------------------------	---

<p>Oportunidades</p> <p>Políticas de créditos y descuentos establecidas por proveedores nacionales.</p> <p>Disponibilidad de créditos bancarios.</p> <p>Parque automotor antiguo.</p> <p>Ubicación geográfica favorable.</p> <p>Fácil acceso a las nuevas tecnologías.</p> <p>Mercado de repuestos de marcas reconocidas</p>	<p>Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa. (D1, D2, D3, D5, D7, O4)</p> <p>Captar clientes en el área de productos originales (D1, O3)</p>
---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. 1 Matriz FODA (3/4)

<p>Estrategias FA</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Presupuesto elaborado</p> <p>Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.</p> <p>Buena comunicación entre la gerencia y los empleados.</p> <p>Buen sistema de pago y recompensa.</p> <p>Existencia de liderazgo por parte del Gerente General.</p> <p>Oportunidades de ascender dentro de la empresa.</p> <p>Clientes satisfechos por el servicio prestado.</p> <p>Precios justos para sus clientes</p> <p>Buena imagen ante sus clientes</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Finanzas estables.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Descenso en el precio del barril de petróleo</p> <p>Altos índices inflacionarios.</p> <p>Restricción de los dólares CADIVI.</p> <p>Aumento del dólar paralelo.</p> <p>Oferta de repuestos insuficiente.</p> <p>Falta de seguridad en la zona.</p> <p>Políticas de importación restrictivas.</p> <p>Alta competencia en la zona de ubicación.</p> <p>Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.</p>	<p>Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén (F2, F3, A2, A3, A4, A5, A7).</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. 1 Matriz FODA (4/4)

<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta de un plan estratégico</p> <p>Carencia de manual de normas y procedimientos.</p> <p>Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.</p> <p>Espacio físico insuficiente.</p> <p>Sistema de inventario poco confiable.</p> <p>Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal</p> <p>Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Descenso en el precio del barril de petróleo</p> <p>Altos índices inflacionarios.</p> <p>Restricción de los dólares CADIVI.</p> <p>Aumento del dólar paralelo.</p> <p>Oferta de repuestos insuficiente.</p> <p>Falta de seguridad en la zona.</p> <p>Políticas de importación restrictivas.</p> <p>Alta competencia en la zona de ubicación.</p> <p>Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.</p>	<p>Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local seguro. (D1, A6, A8, A9).</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Con la elaboración de la Matriz FODA se formularon estrategias considerando las oportunidades y amenazas externas así como también las fortalezas y debilidades internas de la empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Del proceso anterior se obtuvieron cuatro (4) estrategias tipo FO, dos (2) tipo DO, una (1) tipo FA y una (1) tipo DA, para un total de ocho (8) estrategias. Estas estrategias ayudarán a cumplir los objetivos estratégicos definidos para la empresa en el capítulo V.

Antes de tomar decisión con respecto a las estrategia a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos-estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento de los objetivos y éstos a su vez para dar cumplimiento a la misión-visión de la organización, de no ser así hay un problema en algunas de las etapas para la formulación de las estrategias, en los objetivos o peor aún en la elaboración de la misión-visión.

Como se puede observar en la Tabla 8.2 esta matriz fue aplicada agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados

Tabla 8. 2 Estrategias según Objetivos Estratégicos

Objetivos	Estrategias
Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal. 2. Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local seguro. 3. Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén
Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Captar clientes en el área de productos originales.
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes. 6. Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes. 7. Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la

	empresa.
Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.	8. Promover la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar las actividades de la empresa con seguridad y eficacia.

Fuente: Elaboración Propia.

8.3 Etapa de Decisión

El análisis y el estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de ajuste que se aplicó reveló estrategias alternativas viables.

Una vez formuladas dichas estrategias se procedió a la selección de las más convenientes para Repuestos Dos Santos C.A. de acuerdo a los objetivos trazados.

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesario el empleo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), ya que ésta se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes. Debido a que las estrategias no son excluyentes; se puede establecer un análisis de prioridad para seleccionar, cual estrategia aplicar primero.

8.3.1 Objetivo N° 1

Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.

Para el alcance de este objetivo se tienen tres (3) estrategias:

1. Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal.
2. Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local seguro.
3. Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén.

Se decidió someter las estrategias a un análisis de la Matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE). Esta matriz tiene como finalidad determinar la prioridad de ejecución de los planes de acción de las estrategias. Se basa en una comparación entre las estrategias o series de estrategias en relación con los factores críticos de éxito. La secuencia de aplicación de las estrategias establece según la puntuación obtenida posterior del análisis. El desarrollo de este objetivo se realiza en la tabla 8.6, la cual se presenta a continuación:

Tabla 8. 3 Alternativas Estratégicas N° 1

Factores claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales.	0,045	2	0,090	2	0,090	1	0,045
Disponibilidad de créditos bancarios.	0,065	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Parque automotor antiguo.	0,062	2	0,124	2	0,124	0	0,000
Ubicación geográfica favorable.	0,042	1	0,042	1	0,042	1	0,042

Fácil acceso a las nuevas tecnologías.	0,025	0	0,000	1	0,025	1	0,025
Mercado de repuestos de marcas reconocidas	0,061	1	0,061	2	0,122	0	0,000
Descenso en el precio del barril de petróleo.	0,045	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Altos índices inflacionarios.	0,162	1	0,162	1	0,162	0	0,000
Restricción de los dólares CADIVI.	0,105	1	0,105	1	0,105	0	0,000
Aumento del dólar paralelo.	0,121	1	0,121	1	0,121	0	0,000
Oferta de repuestos insuficiente.	0,021	2	0,042	2	0,042	0	0,000
Falta de seguridad en la zona.	0,022	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Políticas de importación restrictivas.	0,143	1	0,143	1	0,143	0	0,000
Alta competencia en la zona de ubicación.	0,02	2	0,040	2	0,040	2	0,040
Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.	0,061	2	0,122	2	0,122	0	0,000
Presupuesto elaborado	0,065	0	0,000	1	0,065	1	0,065
Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	0,033	1	0,033	1	0,033	2	0,066
Buena comunicación entre la gerencia y los empleados.	0,077	0	0,000	1	0,077	1	0,077
Buen sistema de pago y recompensa	0,012	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	0,087	1	0,087	1	0,087	1	0,087
Oportunidades de ascender dentro de la empresa	0,033	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Clientes satisfechos por el servicio prestado.	0,043	2	0,086	2	0,086	2	0,086
Precios justos para sus clientes	0,034	2	0,068	2	0,068	0	0,000
Buena imagen ante sus clientes	0,011	2	0,022	2	0,022	2	0,022
Precios competitivos	0,033	2	0,066	2	0,066	0	0,000
Finanzas estables.	0,064	1	0,064	2	0,128	0	0,000
Falta de un plan estratégico	0,135	1	0,135	1	0,135	1	0,135
Carencia de manual de normas y procedimientos	0,082	0	0,000	0	0,000	1	0,082

Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0,082	0	0,000	0	0,000	1	0,082
Espacio físico insuficiente	0,046	0	0,000	0	0,000	2	0,092
Sistema de inventario poco confiable	0,033	0	0,000	2	0,066	2	0,066
Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal	0,061	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	0,066	0	0,000	1	0,066	1	0,066
Total		1,613		2,037		1,078	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se obtuvo que la estrategia que debe realizarse prioritariamente es la estrategia N° 2: “Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local seguro.”, quedando como estrategias de contingencia, la estrategia N° 1: “Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal”; y la estrategia N° 3: “Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén”.

8.3.2 Objetivo N° 2

Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.

Para el alcance de este objetivo se tiene una (1) estrategia por lo cual no se le aplica el análisis de la matriz MEOPE.

8.3.3 Objetivo N° 3

Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.

Para el alcance de este objetivo se tienen dos (2) estrategias:

1. Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes.
2. Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes.
3. Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa.

El desarrollo de este objetivo se realiza en la tabla 8.4, la cual se presenta a continuación:

Tabla 8. 4 Alternativas Estratégicas N° 2.

Factores claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Políticas de créditos y descuentos establecidas por los proveedores nacionales.	0,045	1	0,045	0	0,000	1	0,045
Disponibilidad de créditos bancarios.	0,065	1	0,065	0	0,000	1	0,065
Parque automotor antiguo.	0,062	2	0,124	1	0,062	1	0,062
Ubicación geográfica favorable.	0,042	2	0,084	1	0,042	1	0,042
Fácil acceso a las nuevas tecnologías.	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,050
Mercado de repuestos de marcas reconocidas	0,061	2	0,122	1	0,061	1	0,061
Descenso en el precio del barril de petróleo.	0,045	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Altos índices inflacionarios.	0,162	0	0,000	0	0,000	1	0,162
Restricción de los dólares CADIVI.	0,105	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Aumento del dólar paralelo.	0,121	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Oferta de repuestos insuficiente.	0,021	2	0,042	2	0,042	1	0,021
Falta de seguridad en la zona.	0,022	2	0,044	1	0,022	1	0,022
Políticas de importación restrictivas.	0,143	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Alta competencia en la zona de ubicación.	0,02	2	0,040	1	0,020	1	0,020

Precios más bajos en las ventas al detal por parte de los competidores.	0,061	2	0,122	1	0,061	1	0,061
Presupuesto elaborado	0,065	1	0,065	1	0,065	2	0,130
Personal suficiente para cubrir todas sus funciones.	0,033	2	0,066	2	0,066	2	0,066
Buena comunicación entre la gerencia y los empleados.	0,077	1	0,077	2	0,154	2	0,154
Buen sistema de pago y recompensa	0,012	1	0,012	1	0,012	2	0,024
Existencia de liderazgo por parte del Gerente General	0,087	1	0,087	2	0,174	2	0,174
Oportunidades de ascender dentro de la empresa	0,033	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Clientes satisfechos por el servicio prestado.	0,043	2	0,086	2	0,086	2	0,086
Precios justos para sus clientes	0,034	2	0,068	0	0,000	0	0,000
Buena imagen ante sus clientes	0,011	2	0,022	2	0,022	2	0,022
Precios competitivos	0,033	2	0,066	1	0,033	1	0,033
Finanzas estables.	0,064	1	0,064	1	0,064	2	0,128
Falta de un plan estratégico	0,135	1	0,135	1	0,135	2	0,270
Carencia de manual de normas y procedimientos.	0,082	1	0,082	2	0,164	2	0,164
Falta de programas de adiestramiento y capacitación del personal.	0,082	1	0,082	2	0,164	2	0,164
Espacio físico insuficiente	0,046	1	0,046	1	0,046	1	0,046
Sistema de inventario poco confiable	0,033	2	0,066	1	0,033	2	0,066
Inexistencia de un perfil específico para la captación de personal	0,061	0	0,000	1	0,061	1	0,061
Sistema de información que no se adapta a las necesidades de la empresa	0,066	2	0,132	1	0,066	2	0,132
Total			1,869		1,680		2,331

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se obtuvo que la estrategia que debe realizarse prioritariamente es la estrategia N° 3: “Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa.

Quedando como estrategias de contingencia la estrategia N° 1: “Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes”, y la estrategia N° 2: “Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes”.

Objetivo N° 4

Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.

Para el alcance de este objetivo se tiene una (1) estrategia por lo cual no se le aplica el análisis de la matriz MEOPE.

8.3.5 Estrategias principales resultantes

En la tabla 8.5 se muestra las estrategias resultantes del análisis de la Matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE) realizado anteriormente, dándose a conocer cuáles fueron las decisiones tomadas en cuanto a las estrategias prioritarias y el orden en que deben realizarse para la consecución de los objetivos estratégicos. Estas estrategias formarán parte de los planes de acciones principales para el mejoramiento de las actividades y funciones de empresa Repuestos Dos Santos C.A.

Tabla 8. 5 Estrategias seleccionadas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.	2. Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local

	seguro.
Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.	4. Captar clientes en el área de productos originales.
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.	5. Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes.
Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.	8. Promover la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar las actividades de la empresa con seguridad y eficacia.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. 6 Estrategias de contingencia

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.	1. Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal. 3. Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén
Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.	No posee estrategia de contingencia
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.	6. Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes. 7. Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa.

Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.	No posee estrategia de contingencia
---	-------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias de contingencia deberán ser aplicadas en el caso de que algunas de las estrategias seleccionadas para cada uno de los objetivos, no logre su cometido, presente inconvenientes de realización, carencias de recursos para su realización o cualquier otro tipo de factor que influya para la realización de la estrategia escogida; sin embargo se debe tratar de incorporar cada una de las ocho (8) estrategias para lograr el cumplimiento de las metas de la empresa.

CAPÍTULO IX

PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son las actividades 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.

Los planes de acción se caracterizan por representar 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 a la planeación.

Luego de realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la empresa Repuestos Dos Santos. Con la ayuda del Gerente General se desarrollaron el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración de cada acción.

Se realizó para cada estrategia su respectivo plan de acción, tanto para las elegidas como prioritarias como para las de contingencia.

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).

Tabla 9. 1 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°1.

<p>Objetivo: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.</p> <p>Estrategia: Distinguirse de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos en un local seguro.</p>				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Analizar los requerimientos de los clientes	Jefe de ventas	7 días	Humanos y materiales	Listado con requerimientos de los clientes
Evaluar el servicio ofrecido por los proveedores que la empresa tiene en la actualidad, en relación con la calidad de los productos, tiempos de entrega, precios, etc.	Gerente general	7 días	Humanos y materiales	Informe de la evaluación de los proveedores que la empresa tiene en la actualidad
Determinar si los proveedores actuales ofrecen productos con la calidad requerida por los clientes o si	Gerente general	3 días	Humanos y materiales	Informe con la decisión de mantener los proveedores actuales o contratar nuevos

es necesario contratar a nuevos proveedores.				
De ser necesario, contratar proveedores nuevos que ofrezcan la calidad de los productos requeridos por los clientes	Gerente general	3 días	Humanos, económicos y materiales	Informe con las pautas para la contratación de la empresa seleccionada
Estudiar las empresas que ofrezcan servicios de seguridad	Gerente General	7 días	Humanos, y materiales.	Listado de empresas disponibles para la contratación
Escoger la empresa que ofrezca la mejor calidad a un precio razonable.	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Listado de empresas destacadas para contratar
Evaluar los convenios de contratación.	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Informe con las pautas para la contratación de la empresa seleccionada
Realizar la contratación de la empresa	Gerente General	1 día	Humanos, económicos y materiales.	Contrato con la empresa escogida

escogida.				
Satisfacer los requerimientos de los clientes ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos en un local que les brinde resguardo físico al momento de realizar sus compras	Jefe de ventas	7 días	Humanos y materiales	Reporte de compras de los nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. 2 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°2.

Objetivo: Incrementar la participación en el mercado regional en un mínimo de 10% para el último trimestre del año 2010.				
Estrategia: Captar clientes en el área de productos originales.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Estudiar las empresas que ofrezcan servicios publicitarios a contratar	Gerente General	30 días	Humanos, y materiales.	Listado de empresas publicitarias disponibles para la contratación
Escoger la empresa publicitaria que ofrezca la mejor opción en calidad y mejor precio.	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Listado de empresas publicitarias destacadas para contratar
Evaluar los convenios de contratación	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Informe con las pautas para la contratación de

				la empresa seleccionada
Realizar la contratación de la empresa escogida	Gerente General	1 día	Humanos, económicos y materiales.	Campaña publicitaria para captar clientes nuevos
Verificar resultados de la campaña escogida	Gerente General	1 día/mes	Humanos, y materiales.	Informe con resultados de la campaña.
Decidir si se sigue el contrato con la empresa publicitaria escogida o solicitar el servicio de una nueva empresa.	Gerente General	1 día/mes	Humanos, y materiales.	Informe con la decisión sobre si se decide el seguimiento del contrato con la misma empresa publicitaria o se contrata una nueva

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. 3 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°3.

Objetivo: Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.				
Estrategia: Promover la vanguardia en el desarrollo de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Realizar reuniones con el personal, para que ofrezcan un listado de la manera en que realizan sus labores.	Gerente general, jefe de ventas y demás empleados.	7 días	Humanos y materiales	Reunión entre los involucrados. Informe de la manera en que los empleados realizan las actividades
Hacer un	Gerente general y	7 días	Humanos y	Reporte con el

estudio de las diversas labores que lleva a cabo el personal.	jefe de ventas		materiales	estudio de las labores del personal
Identificar las fallas que está teniendo el personal en el cumplimiento de sus funciones.	Gerente general y jefe de ventas	3 días	Humanos y materiales	Reporte de las fallas del personal en el cumplimiento de sus funciones.
Realizar la descripción detallada de cada cargo especificando cada actividad a realizar, cubriendo las fallas encontradas	Gerente general y jefe de ventas	7 días	Humanos y materiales	Descripción de cargos
Contratar personal que ofrezca capacitación sobre el sistema de información que posee la empresa	Gerente general	2 días	Humanos, económicos y materiales	Informe con las pautas para la contratación del personal que ofrecerá la capacitación.
Ofrecer capacitación al	Experto del sistema de información	3 días	Humanos y materiales	Informe sobre el resultado de la

personal para la utilización del sistema de información que posee la empresa.				capacitación.
Elaborar un manual de procedimientos que combine la descripción de cargos con la utilización del sistema de información para cada cargo	Gerente General y experto del sistema de información	15 días	Humanos y materiales	Manual de procedimientos

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. 4 Plan de Acción para la Estrategia Seleccionada para el Objetivo N°4.

Objetivo: Aumentar en un 10% el patrimonio tecnológico de la empresa en los próximos dieciochos (18) meses.

Estrategia: Promover la adquisición de nuevas tecnologías que permitan realizar las actividades de la empresa con seguridad y eficacia.

Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Estudiar el control y manejo de datos e información que se aplican en la empresa	Gerente General y Jefe de ventas	15 días	Humano y materiales	Observación directa e informes de desempeño del sistema de información actual

y determinar sus ventajas y sus fallas.				
Realizar una lista de las mejoras que se deben implementar para disminuir las fallas.	Gerente General y Jefe de ventas	7 días	Humano y materiales	Lista de mejoras y fallas del sistema de información actual
Estudiar las empresas que ofrezcan servicios de tecnologías que permitan realizar las actividades de la empresa con seguridad y eficacia	Gerente General	1 mes	Humanos, y materiales.	Listado de empresas disponibles para la contratación
Escoger la empresa que ofrezca la tecnología o tecnologías que mejor se adapten a la situación de la empresa a un buen precio.	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Listado de empresas destacadas para contratar
Evaluar los convenios de	Gerente General	3 días	Humanos, y materiales.	Informe con las pautas para la

contratación				contratación de la empresa seleccionada
Implantar las tecnologías escogidas	Gerente General y experto de tecnologías	7 días	Humanos, técnicos, y materiales.	Actividades realizadas de manera segura y eficiente.
Asignar personal responsable para utilizar las tecnologías implantadas	Gerente General	1 día	Humanos, y materiales.	Listado de los nombres del personal encargado.
Entrenar al personal asignado a utilizar las tecnologías implantadas	Experto de tecnologías	3 días	Humanos, técnicos, y materiales.	Reunión entre los responsables
Evaluar al personal asignado	Experto de tecnologías	1 día	Humanos, técnicos, y materiales.	Pruebas e informes final de entrenamiento
Elaborar un manual de usuario	Experto de tecnologías	7 días	Humanos, técnicos, y materiales.	Manual de usuario del sistema nuevo

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se muestran las tablas donde se reflejan los planes de acción para cada estrategia de contingencia. (Tablas: 10.5, 10.6, 10.7, 10.8)

Tabla 9. 5 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°1 del Objetivo N°1.

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.				
Estrategia: Ofrecer a los clientes de la zona un mejor descuento por las compras al detal.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Estudiar clientes potenciales a captar	Jefe de ventas	30 días	Hu manos y materiales	Listado con clientes potenciales a captar.
Analizar los requerimientos de los nuevos clientes y de los clientes actuales	Jefe de ventas	7 días	Hu manos y materiales	Listado con requerimientos de los nuevos clientes y de los clientes actuales.
Satisfacer los requerimientos de los clientes	Jefe de ventas	7 días	Hu manos y materiales	Reporte de compras de los clientes.
Ofrecer descuentos a los clientes por la compra al detal de los productos	Gerente General y Jefe de ventas	Diaria mente	Hu manos, económico y materiales	Reporte con los descuentos ofrecidos a los clientes nuevos y a los clientes actuales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. 6 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°2 del Objetivo N°1.

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 20% para el tercer trimestre del año 2010.				
Estrategia: Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Estudiar el comportamiento de la demanda de los	Gerente General	30 días	Humanos y materiales	Reporte con el comportamiento de la demanda de cada

productos.				producto
Analizar el comportamiento de los productos.	Gerente General	15 días	Humanos y materiales	Reporte del análisis de la demanda de cada producto
Clasificar los productos por valor de utilización.	Gerente General	7 días	Humanos y materiales	Reporte de la clasificación establecida.
Determinar el nivel de servicio de los proveedores y tiempos de entrega.	Gerente General	7 días	Humanos y materiales	Reporte con el nivel de servicio de cada proveedor y tiempos de entrega.
Determinar los costos asociados a la gestión de inventario.	Gerente General	7 días	Humanos y materiales	Reporte de los costos asociados al inventario.
Establecer el modelo de inventario a seguir para cada artículo.	Gerente General	7 días	Humanos y materiales	Reporte con el modelo a seguir para cada artículo
Aplicar el modelo de inventario a seguir para cada artículo.	Gerente General	7 días	Humanos y materiales	Reporte con cantidades óptimas y puntos de reporte para cada artículo
Realizar los pedidos tomando en cuenta la cantidad óptima de pedido y el momento en que deben pedirlo (Punto de reorden).	Gerente General y asistente administrativa	7 días	Humanos, económicos y materiales	Comunicación vía telefónica.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. 7 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°1 del Objetivo N°3.

Objetivo: Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.				
Estrategia: Consolidar la preferencia de los clientes fijos ya existentes.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Estudiar a los clientes que posee la empresa	Gerente General	30 días	Humanos y materiales	Listado de clientes fijos que posee la empresa
Determinar los clientes fijos que posee la empresa y la antigüedad de cada uno.	Gerente general y jefe de ventas	7 días	Humanos y materiales	Observación directa, encuestas. Listado de los clientes con años de antigüedad
Establecer un criterio de descuentos por tiempo de antigüedad (A mayor tiempo como cliente de la empresa, mayor descuento).	Gerente general y jefe de ventas	3 días	Humanos y materiales	Informe con el criterio de descuentos a seguir por tiempo de antigüedad.
Ofrecer descuentos a los clientes fijos que hagan compras en la empresa según su tiempo de antigüedad.	Gerente general	1 día	Humanos, económicos y materiales	Reporte con los descuentos ofrecidos a los clientes fijos de la empresa.
Establecer	Gerente general y	4 días	Humanos,	Informe con

un criterio de compras a crédito para los clientes por tiempo de antigüedad (A mayor tiempo como cliente de la empresa, mayor facilidad de pago).	jefe de ventas		económicos y materiales	las facilidades de pago según el tiempo de antigüedad.
Ofrecer facilidades de pago a los clientes fijos que hagan compras en la empresa, según su tiempo de antigüedad.	Gerente general	1 día	Humanos, económicos y materiales	Reporte con las modalidades de pago ofrecidas a los clientes fijos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. 8 Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia N°2 del Objetivo N°3.

Objetivo: Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 25% en los próximos doce (12) meses.				
Estrategia: Reducir el tiempo promedio de las actividades que están implícitas en la llegada de la mercancía para ofrecer un servicio oportuno y eficiente en la entrega de los pedidos a los clientes.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Aplicar políticas de inventario para la determinación de cantidades óptimas a pedir	Gerente general	60 días	Humanos y materiales	Reporte con cantidades óptimas y puntos de reporte para cada artículo.

y puntos óptimos de pedidos.				
Hacer un estudio sobre los equipos o tecnologías disponibles en el mercado que permitan agilizar la descarga de mercancía.	Gerente general y jefe de ventas	15 días	Humanos y materiales	Listado de los equipos o tecnologías a adquirir.
Determinar cuáles son los mejores equipos o tecnologías, que permitan reducir el tiempo de descarga de la mercancía que llega a la empresa.	Gerente general y jefe de ventas	3 días	Humanos y materiales	Listado con los equipos o tecnologías destacadas para adquirir.
Adquirir el equipo o la tecnología que mejor se adapte a las condiciones de la empresa.	Gerente general	1 día	Humanos, económicos y materiales	Resumen con las especificaciones y características del equipo o la tecnología adquirida
Asignar a una persona que utilice el equipo o la tecnología adquirida, en el momento en que llegue mercancía.	Gerente general	1 día	Humanos y materiales	Informe con el nombre de la persona asignada.
Contratar personal que ofrezca capacitación para utilizar el equipo o la tecnología escogida.	Gerente general	3 días	Humanos, económicos y materiales	Informe con las pautas para la contratación del personal que ofrecerá la capacitación.
Capacitar a la persona que utilizará el equipo o maquinaria escogida.	Gerente general y experto en el equipo o	3 días	Humanos, y materiales	Informe sobre el resultado de la capacitación.

	tecnología adquirida			
Elaborar un manual de usuario.	Experto en el equipo o tecnología adquirida	7 días	Humano y materiales	Manual de usuario.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio sobre el diseño de un plan estratégico a la empresa Repuestos Dos Santos C.A, se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos.

La empresa Repuestos Dos Santos C.A. es una empresa dedicada a la venta al mayor y detal de repuestos de vehículos.

Mediante el análisis de la situación actual se pudo formular una estructura organizativa que se adaptara a la realidad que posee la empresa en la actualidad y se pudieron conocer las funciones de los empleados que laboran en la misma, y los focos problemáticos más sobresalientes que influyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la empresa.

Debido a que Repuestos Dos Santos C.A. no contaba con una misión-visión que definiera de forma clara sus características individuales, que la distinguen ante las demás empresas, fue necesario proponer una, adaptada a la realidad de la empresa, a fin de poder validarla a través de las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Hacia dónde nos dirigimos. Al igual que la misión-visión también se formularon objetivos estratégicos que lleven a la empresa a alcanzar niveles óptimos de rendimiento y el avance de la organización.

En el proceso de la auditoría externa se obtuvo un resultado de 2,639; lo cual indica que la posición externa de la empresa, ante los diversos factores que la rodean es buena, sin embargo, en vista de que el resultado obtenido apenas supera el promedio (2,5), las amenazas externas no se deben ignorar, pues la situación de la organización se vería afectada.

En relación al análisis de los factores internos el promedio obtenido por medio de la matriz EFI fue de 2,551; la cual ubica a la empresa por encima del promedio de una posición estratégica normal; esto indica que la organización bajo estudio está aprovechando adecuadamente sus fortalezas internas.

Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cual estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.

Por último, se procedió a la elaboración de los planes de acción que son necesarios implementar en la empresa Repuestos Dos Santos C.A. para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión-visión de la empresa, quedando formulados ocho (8) planes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Repuestos Dos Santos C.A., implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.

Luego de implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

Reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados, por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa.

Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.

Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

BIBLIOGRAFÍAS

Certo, S y Paul, P. (1995). Dirección estratégica (3ra ed.). España: Irwin.

Chiavenato, I., (2000). Administración De Recursos Humanos. (5^{ta} ed.)
Bogotá: Mc Graw Hill.

Dess, G., y Lumpkin, G.T. (2003). Dirección Estratégica. (1^{ra} ed.).
España: Mc Graw-Hill.

Fred, D., (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. (9^{na} ed.).
México: Prentice Hall.

González, D. y Fuentes, E. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Compra-Venta de Partes Automotrices Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (2^{da} ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Lanz, J. y Ortega, M. (2008). Diseño de un plan de gestión estratégico para la superintendencia de templado del departamento de producción de una empresa fabricante de vidrios de seguridad automotriz. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Morrisey, G., (1996). Planeación Táctica. (1^{ra} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Osorio, E. y Rondón, L. (2003). Desarrollo de Estrategias Empresariales que Permitan a La Empresa Automotriz Consolidar Mejoras Competitivas y Productivas. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Reyes, J. (2004). Diseño de un plan estratégico para una organización dedicada a la venta y servicios de neumáticos. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Sabino, C., (2002). Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. (4^{ta} ed.). Argentina: Lumen.

Salazar, M. y Pastrana, R. (2004). Diseño de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento del departamento de ingeniería civil de la universidad de oriente, núcleo Anzoátegui. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Sánchez, F., (1995). Psicología Social. (2^{da} ed.). España: Mc Graw-Hill.

Sosa, P. y Tatá, A. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para el Proceso de Ensamblaje de la Línea Comercial en una Ensambladora de Vehículos Ubicada en Cumaná, Estado Sucre. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Strickland, A. y Thompson A., (1999). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (11^{va} ed.). México: Mc Graw-Hill.

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

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUERTO LA CRUZ ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Lorenzo D., Marielis A.	CVLAC: 18.299.473 E MAIL:marielis_lorenzo@hotmail.com
Sosa S., Gabriela J.	CVLAC: 16.717.273 E MAIL:gaso1626@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

Estrategias

Venta de repuestos

Misión

Visión

Objetivos Estratégicos

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	INGENIERÍA DE SISTEMAS

RESUMEN (ABSTRACT):

En la empresa "Repuestos Dos Santos C.A." es una empresa que se dedica a la venta al mayor y detal de repuestos para vehículos, ésta organización actualmente presenta diversas situaciones problemáticas como ausencia de misión-visión y objetivos estratégicos que la definan como empresa y lo que quiere llegar a ser, esto no compromete a los empleados con la misma y coarta el desarrollo productivo de este sistema, por lo cual se planteó desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades de la misma. Para subsanar la situación anteriormente descrita, se realiza este estudio apoyado en los pasos que contempla la creación de un plan estratégico siguiendo la metodología de Strickland y Thompson, usándose conceptos estratégicos de Fred R. David y Morrisey George, que sustentaron el desenvolvimiento de las actividades de este sistema; formulando una misión-visión ajustadas a la realidad, arrojando resultados del análisis del ambiente interno y externo levemente superiores a la media, lo que significa que la situación de la empresa es buena, aprovechan bien las fortalezas y oportunidades que tienen, pero las amenazas externas y debilidades no se deben ignorar ya que se vería afectada la situación de la empresa. Luego se procedió a construir la matriz FODA que permitió la formulación de ocho (8) estrategias que permitieron diseñar planes de acción que induzcan al logro de los objetivos planteados y a la optimización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Guevara, María	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
Ortiz, Mercedes	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	5.087.765			
	E_MAIL	Mercedesortiz04@yahoo.es			
	E_MAIL				
Pastrana, Reinaldo	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2010 AÑO	MES	DÍA
-------------	-----	-----

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Plan Estratégico Empresa Comercializadora.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: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero de Sistemas _____

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado _____

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas _____

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui _____

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE:

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participar previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Lorenzo D., Marielis A.

AUTOR

Sosa S., Gabriela J.

AUTOR

Guevara, María

TUTOR

Ortiz, Mercedes

JURADO

Pastrana, Reinaldo

JURADO

Rojas, Luis F.

POR LA COMISION DE TESIS