

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 Distribuidora de
Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.**

Realizado por:
García González, Francisco José

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito
parcial para optar al título de
INGENIERO EN SISTEMAS

Barcelona, marzo 2009

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 Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.

Jurado calificador:

Prof. Ing. María Guevara.
Jurado Principal.

Prof. Ing. Luis Solórzano
Jurado Principal.

Prof. Ing. Rhonald Rodríguez
Jurado Principal.

Barcelona, marzo 2009

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento de trabajos de grado:

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

RESUMEN

En la compañía “**Anaco Services Center C.A.**”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida acarrea que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

DEDICATORIA

A mis padres que con su apoyo, dedicación y comprensión hicieron posible alcanzar esta lo meta.

A mis hermanos con los cuales comparto especialmente este logro, y espero que alcancen el éxito en sus carreras universitarias.

A mis abuelos a los que les dedico este logro con especial cariño.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia porque su confianza ha sido fundamental, gracias por cada uno de sus consejos, por su paciencia, por su apoyo incondicional.

A Juliana Mistage, por ser una excelente amiga, siempre estaré agradecido por su atención.

A mis amigas Adriana Borrego y Rubisela Castillo con las cuales compartí buenos momentos en la universidad.

A mis amigos José Villalba, Gabriel Nuñez, Andreina Durán, Laura Peña y Marian Figueroa por su apoyo a lo largo de muchos años de amistad.

A la Profesora Ing., María Guevara, por la ayuda brindada en el desarrollo de la investigación.

A la empresa Anaco Services Center C.A por el apoyo brindado.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	III
RESUMEN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANTECEDENTES.....	16
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	18
2.2.1 Concepto de Planificación.....	18
2.2.2 Planificación Estratégica.....	19
2.2.3 Terminología Empleada en la Administración Estratégica.....	19
2.2.4 Etapas de la Dirección Estratégica.....	23
2.2.5 Elaborar la Declaración de la Misión.....	25
2.2.6 Auditoría Externa.....	26
2.2.7 Auditoría Interna.....	28
2.2.8 Establecer Objetivos.....	31
2.2.9 Formular, Evaluar y Seleccionar Estrategias.....	32

2.2.10 Método de Análisis Estructural.....	42
2.2.11 Benchmarking [6]	47
2.2.12 Planes de Acción.....	49
2.2.13 Técnicas de Recolección de Información	50
CAPÍTULO III.....	53
MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.4 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.6 METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN	55
Análisis del Ambiente Externo e Interno:.....	56
Formulación y Selección de Estrategias:	57
Elaboración de los Planes de Acción:	57
CAPÍTULO IV	58
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	58
4.1 DESCRIPCIÓN DE ANACO SERVICES CENTER.....	58
4.1.1 Antecedentes	58
4.1.2 Ubicación Geográfica.....	58
4.1.3 Funciones Principales	59
4.1.4 Organigrama de Anaco Services Center	60
CAPÍTULO V.....	64
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	64
5.1 MISIÓN DE LA EMPRESA ANACO SERVICES CENTER	64
5.1.1 Nueva Misión de Anaco Services Center.....	65
5.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN	66
5.2.1 Nueva Visión de Anaco Services Center	68

5.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	68
CAPÍTULO VI.....	71
AUDITORÍA EXTERNA	71
6.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	71
6.2 ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS.....	71
6.2.1 Fuerzas Económicas.....	72
6.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	75
6.2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	76
6.2.4 Fuerzas tecnológicas	77
6.2.5 Fuerzas de la competencia	77
6.2.6 Resumen de las Oportunidades y Amenazas	80
6.3 BENCHMARKING COMPETITIVO.....	80
6.4 EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	83
6.4.1 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE..	85
CAPÍTULO VII.....	89
AUDITORÍA INTERNA	89
7.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	89
7.1.1 Gerencia	89
7.1.2 Mercadeo.....	99
7.1.3 Tecnología y Sistema de información gerencial	104
7.1.4 Resumen de las Fortalezas y Debilidades	105
7.1.5 Análisis Estructural	106
7.1.6 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	111
CAPÍTULO VIII.....	114
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	114
ETAPA DE INSUMOS.....	114
ETAPA DE ADECUACIÓN	114
ETAPA DE DECISIÓN	118

CAPÍTULO IX	124
PLANES DE ACCIÓN	124
9.1 PLANES DE ACCIÓN A IMPLEMENTAR	124
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
ANEXOS	133
BIBLIOGRAFÍA	136

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Las compañías que lograrán asumir una posición de liderazgo serán aquellas que se preocupen y logren desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad.

Sin embargo, existen empresas que no están consientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran

sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento.

Aquellas empresas que se fijan objetivos estratégicos y mantienen una buena planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse.

Por tratarse de un mercado donde existen una gran cantidad de competidores, el “benchmarking” es de utilidad para distinguir las prácticas que en la competencia han funcionado, observando a los competidores se puede obtener el conocimiento necesario para desarrollar estrategias dentro de la empresa, basándose en la copia de las mejores prácticas de los principales competidores. El benchmarking puede aplicarse de igual forma dentro de la empresa comparando resultados entre equipos o funciones homogéneas dentro de la misma organización, con el fin de identificar “benchmarks” (técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema) y averiguar las prácticas que permiten la consecución de los mejores resultados. Esta actividad no sólo ayuda a conocerse mejor, sino que permite reconocer y recompensar a quien, o quienes, obtienen mejores resultados y fijar objetivos generales apoyados por las prácticas identificadas.

Por todo lo anterior se realizó un estudio a la empresa Anaco Services Center C.A., la cual se dedica a la venta de repuestos para vehículos Ford. Cabe destacar que la empresa se desenvuelve en un mercado donde existe un gran número de competidores y es importante desarrollar un plan estratégico que le permita posicionarse como una empresa líder en el mercado, destacándose de las demás, aprovechando sus ventajas competitivas.

1.2 Planteamiento del Problema

Para el año 2007 el parque automotor en Venezuela era de 4.052.959 vehículos según la Cámara Nacional de Comercio de Auto partes, de esta cifra el 64% de los vehículos tiene más de 20 años en circulación, el 20% más de 10 años y el restante menos de 10 años. Según la Cámara Nacional de Distribuidores de Auto partes (CANIDRA) los vehículos requieren piezas de reemplazo a partir de los 10 años y anualmente consumibles. Esto indica que en Venezuela existe un amplio mercado para la venta de repuesto de automóviles. Debido a que la demanda es tan grande, en la actualidad no existe suficiente oferta de repuestos para cubrirla y esta problemática se acentúa debido a políticas de importación existentes en Venezuela.

De los 4.052.959 vehículos existentes en Venezuela el 60% (2.454.335 vehículos) son americanos distinguiéndose entre las principales marcas Ford y Chevrolet, debido a esto y a la antigüedad del parque automotor los repuestos para este tipo de vehículo tienen una gran demanda a nivel nacional.

Al contrario de lo que se podría pensar, en Anaco existen actualmente un gran número de distribuidores de refacciones, lo cual hace que el mercado sea altamente competitivo. Anaco Services Center es el único agente autorizado Ford en la zona, donde además existen otros proveedores de repuestos independientes.

Anaco Services Center está limitado en cuanto a la cantidad de mercado que puede cubrir ya que solo distribuye repuesto de vehículos Ford por ser un agente autorizado, a diferencia de los proveedores independientes que venden repuestos para varias marcas de vehículos. Sin embargo, la alianza que tiene Anaco Services Center con Ford y con el resto de los agentes autorizados en la zona le da ciertas ventajas en cuanto a sus competidores.

Anaco Services Center C.A., necesita un plan estratégico que le permita cubrir la mayor cantidad del mercado de venta de repuestos Ford en Anaco inicialmente y luego abarcar otros mercados dentro del estado Anzoátegui.

Para resolver esta problemática se elaboró un plan estratégico para la empresa Anaco Services Center, para esto principalmente se identificaron los focos problemáticos en el entorno, luego se realizó una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual forma se realizó una auditoría externa para identificar las oportunidades con las que cuenta Anaco Services Center así como también las amenazas, de igual forma, por existir en la zona numerosos competidores se aplicaron técnicas de Benchmarking para identificar las practicas que le han sido de utilidad a las otras empresas y adaptarlas en la medida de lo posible a Anaco Services Center C.A. Con la información obtenida de las auditorías se elaboró una matriz FODA para formular posibles estrategias. Seguido a esto se seleccionó la mejor estrategia empleando la matriz MCPE y por último se formularon los planes de acción.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Situación Actual del Sistema.
- Formular Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa.
- Identificar Fortalezas y Debilidades a través de auditorías Internas.
- Identificar Oportunidades y Amenazas a través de auditorías Externas.
- Identificar a través del Benchmarking las mejores prácticas de los competidores de la Zona.
- Formular Estrategias para el logro de los objetivos fijados.
- Diseñar un plan de Acción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

A continuación se muestran los trabajos de grado de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui que sirvieron de referencia para el desarrollo de este proyecto de investigación.

- Yu S. y Mata Y. (2007). **“Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”**,. Este estudio se centro en el departamento de crédito y cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Luego de realizar las auditorías externas e internas los autores determinaron mediante la evaluación de los factores externos que la empresa en estudio no aprovechaba las oportunidades para eludir las amenazas, posteriormente se formularon las estrategias necesarias para que la empresa lograra superar esta situación, empleando la matriz FODA, por último se formularon los planes de acción necesarios.[5]

- Martínez Y. y Ricardo A. (2008). **“Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui”**. En este estudio los autores analizaron la situación inicial de la empresa Pinturas Américas C.A., para desarrollar posteriormente objetivos estratégicos que cumplieran con la misión de la empresa, analizaron el ambiente externo e interno de la empresa para determinar las Fortalezas, Debilidades,

Oportunidades y Amenazas con las que contaba la empresa, para luego, mediante la aplicación de análisis formular estrategias y planes de acción para cumplir con dichas estrategias. [1]

- González F. y Rúa Z. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Compra de una Empresa de Fabricación de Estructuras Metálicas”**. Los autores desarrollaron un plan estratégico para el departamento de compras de la empresa Proyectos y Construcciones II, después de realizar un estudio de la situación de la empresa, se procedió a estudiar el ambiente interno y externo mediante las matrices EFE y EFI, luego aplicando la matriz FODA se formularon estrategias para seleccionar las que mejor se adaptaran a los objetivos de la empresa y se establecieron planes de acción. [2]
- Acuña M. y Díaz D. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Este estudio se centro en la empresa HELVESA, específicamente en el departamento de comercialización, con el fin de optimizar los procesos comerciales de la empresa. Inicialmente se formuló una nueva misión para la empresa, luego se evaluó el ambiente externo para determinar las oportunidades y amenazas, de igual forma se evaluó el ambiente interno para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente se redactaron objetivos estratégicos, se seleccionaron estrategias para cumplir con dichos objetivos y por último se formularon planes de acción. [3]
- García, J. y Jaramillo M. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Este estudio se centró en la empresa SOLTUCA, inicialmente se reformuló la misión de la empresa, luego se procedió a la

etapa de insumo donde se realizaron las auditoría externa e interna de la empresa, aplicando en el estudio externo técnicas de benchmarking, mediante la matriz FODA se formularon estrategias para luego seleccionar las más convenientes mediante la MPEC y MEOPE, por último se formularon planes de acción [4]

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Concepto de Planificación

A continuación se presentan diferentes definiciones de planificación:

- "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir". (Murdick, 1994).
- "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". (Jiménez, 1982).
- "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales". (Terry, 1987).

La planificación es el proceso de forjar mediante la toma de decisiones un futuro idóneo para la organización, una empresa debe establecer objetivos a largo plazo, que le permitan crecer y mantenerse en el mercado por mucho tiempo. El establecer en donde espera encontrarse la empresa en un futuro se conoce como visión y esta es de gran ayuda para indicar las actividades que habrán de realizarse para llegar a donde la organización espera.

2.2.2 Planificación Estratégica

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos.

La planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. Como otro propósito de la Planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

2.2.3 Terminología Empleada en la Administración Estratégica [7]

A continuación se presentan algunos términos empleados en la administración estratégica:

Estrategas

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes,

propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Formulación de la Misión

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Visión

Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la cual un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

Auditoría Interna

Es un proceso consistente en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas funcionales que integran una organización, tales como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información. Además de generar insumos necesarios para el diseño del plan estratégico, la auditoría interna brinda a la gerencia, una guía confiable para el desempeño de sus responsabilidades, proveyéndola de análisis, evaluaciones, recomendaciones en torno a las actividades auditadas y midiendo los resultados de las actividades de acuerdo a sus metas y a los objetivos trazados, para la más efectiva consecución de los mismos. La auditoría interna busca identificar:

- Fortalezas

Son actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

- Debilidades

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Auditoría Externa

Es un proceso que consiste en estudiar el ambiente externo de una organización, con la finalidad de identificar factores que pueden constituir amenazas u oportunidades, tales como: económicos, políticos, jurídicos, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, geográficos y tecnológicos.

La auditoría externa busca identificar los factores externos de la organización, sobre los cuales no se tiene control:

- Oportunidades

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían, de forma significativa, beneficiar a una organización. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios de valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología

espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

- Amenazas

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos

Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr. Los objetivos deben ser: medibles, específicos, realistas, claros, coherentes y retadores pero factibles.

Estrategias

Son los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Políticas

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

2.2.4 Etapas de la Dirección Estratégica [10]

El autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

Formulación de Estrategias: incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de las estrategias comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Ejecución de Estrategias: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, la implantación de la estrategia

incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Evaluación de Estrategias: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1- la revisión de los

factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2- la medición del rendimiento, y 3- la toma de medidas correctivas. La evaluación de las estrategias es necesaria porque el éxito hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. La figura 2.2.1 muestra cada una de las etapas de la dirección estratégica.

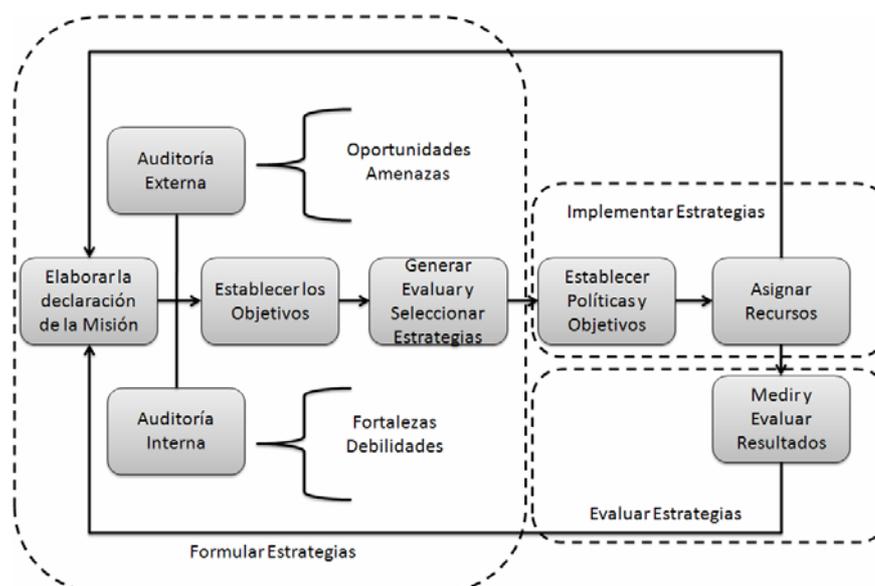


Figura 2.2.1 Etapas de la dirección Estratégica

Fuente: F. David

En este proyecto se realizó únicamente la etapa de formulación de estrategias que comprende como se observa en la figura 2.2.1: Elaborar la declaración de la Misión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Establecer Objetivos y Seleccionar Estrategias, cada una de estas se describen en detalle.

2.2.5 Elaborar la Declaración de la Misión [10]

Elaborar la misión de una empresa consiste en crear una definición de la misma que le permita distinguirse de las demás empresas similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en término de productos y mercados. Toda misión debe responder tres preguntas

clave: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?. La declaración de la misión es el primer paso de la planificación estratégica.

2.2.6 Auditoría Externa [10]

La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas.

Oportunidades y Amenazas Externas

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda.

Metodología Empleada para Analizar el Ambiente Externo

Mediante la elaboración de una matriz de evaluación de factores externos se puede conocer en qué situación se encuentra la empresa externamente.

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

- **Matriz de Perfil Competitivo MPC**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menos, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito de una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en la matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que está en mejor nivel y esta representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.

2.2.7 Auditoría Interna [10]

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

Fortalezas y Debilidades Internas

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

Metodología Empleada para la Evaluación del Ambiente Interno.

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que permite conocer el estado interno de la empresa en estudio.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar

a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas.

2.2.8 Establecer Objetivos [10]

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.

Los objetivos a largo plazo deben presentar las siguientes características [11]:

- 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.

2.2.9 Formular, Evaluar y Seleccionar Estrategias [10]

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Tipos de Estrategias [12]

Las estrategias se clasifican en estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

- Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- **Integración Hacia Delante:** La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
- **Integración Hacia Atrás:** Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una

empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- **Integración Horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.
- Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
- **Desarrollo del Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.
- **Desarrollo del Producto:** Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general,

para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.

- **Diversificación Concéntrica:** Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.
- **Diversificación Horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- **Diversificación en Conglomerado:** Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

- Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- **La Empresa de Riesgo Compartido:** Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
- **Encogimiento:** Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.
- **La Desinversión:** Representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- **La Liquidación:** Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.
- **La Combinación:** Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Marco General para la Formular Estrategias [10]

La figura 2.2.2 muestra las etapas necesarias para la formulación de estrategias, establecidas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

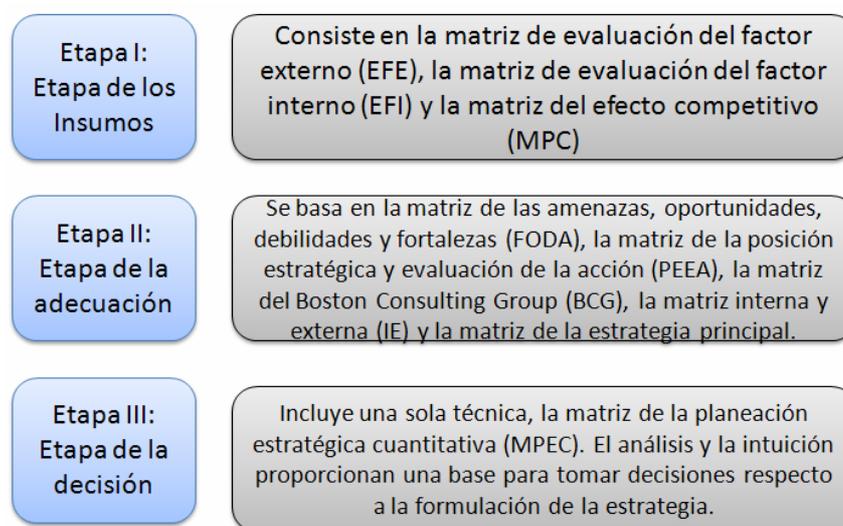


Figura 2.2.2 Etapas de la Formulación de Estrategias

Fuente: F David.

Etapa de Insumos [10]

La información que proporcionan las matrices EFE, EFI y MCP es la información inicial básica para las etapas de ajuste y decisión. Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de las estrategias con mayor

eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

Etapa de Adecuación [10]

La etapa de adecuación es conocida también como etapa de ajuste, la estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían considerarse como ofensivas, mientras las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar como defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. Para este proyecto se empleó la matriz FODA para la etapa de adecuación.

- La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

- **Las estrategias FO:** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Las estrategias DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades

internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

El procedimiento para elaborar una matriz DOFA es:

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Establecer las relaciones entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La figura 2.2.3 representa la matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura 2.2.3 Matriz FODA

Fuente: F David

Etapa de decisión [10]

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajustes se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. En esta etapa se califican las estrategias en una escala de 1 a 4, de tal manera de obtener una lista ordenada de las mejores estrategias.

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La técnica de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), comprende la última etapa de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica de forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de la etapa de insumos y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa de adecuación para elegir con objetividad entre las alternativas de estrategias. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar estrategias alternativas con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

Pasos para elaborar una matriz MPEC:

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna de la izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFI y EFE. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
- Asignar valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFI y EFE. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
- Examinar las matrices de la etapa de adecuación e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Estas estrategias se colocan en la línea superior de la MPEC y se agrupan las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.
- Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como los valores numéricos que indique el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: “¿Afecta este factor a la selección de las estrategias?” si la respuesta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, has 4 = muy atractivo. Se la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave

respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a la estrategia de esa serie.

- Calcular los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor de éxito crítico adyacente)
- Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción. Se suman los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra. La figura 2.2.4 muestra un ejemplo de la matriz MPEC.

2.2.10 Método de Análisis Estructural

El análisis estructural es una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo. La Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias.

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.

Estrategias Alternativas					
Factores Clave	Valor	Estrategia I		Estrategia II	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Oportunidad 1					
Oportunidad 2					
Oportunidad 3					
...					
Amenazas					
Amenaza 1					
Amenaza 2					
Amenaza 3					
...					
Fortalezas					
Fortaleza 1					
Fortaleza 2					
Fortaleza 3					
...					
Debilidades					
Debilidad 1					
Debilidad 2					
Debilidad 3					
...					

Figura 2.2.4 Matriz MPEC

Fuente: Fred David

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 las variables que conforman la situación problemática.

Para alcanzar el punto más importante de ésta 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 igual a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0). En la tabla 2.2.1 se muestra como se describe la evaluación de las influencias de las variables.

Tabla 2.2.1 Evaluación de la Influencia entre Variables

Nº	Variables	1	2	3	4	.	.	n	Total Motricidad
1	Variable 1								
2	Variable 2								
3	Variable 3								
4	Variable 4								
.									
.									
n	Variable n								
	Total Dependencia								

Fuente: Hernández C.

Etapas 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. Estas zonas se describen seguidamente:

- **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 hayan 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 se 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. (Ver Figura 2.2.5)

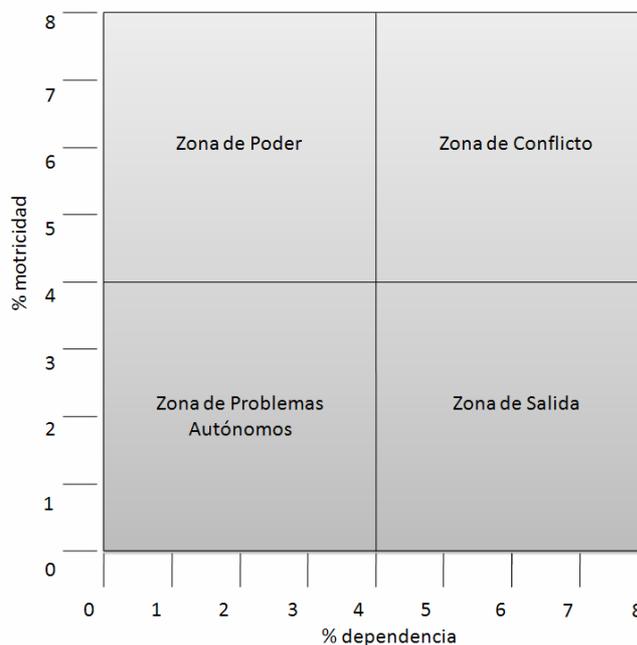


Figura 2.2.5 Plano Cartesiano de Motricidad y Dependencia.

Fuente: Hernández C.

Es de notar que el índice de motricidad y el índice de dependencia se representan en el plano cartesiano de manera porcentual.

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

El límite entre las cuatro (4) zonas es una medida indicativa y algo arbitraria que nos sirve de criterio para separar las zonas. Esta medida es un promedio (M) que varía en cada situación y que se obtiene de la siguiente manera:

$$M = 100/n, \text{ donde } n = N^{\circ} \text{ de variables.}$$

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula por una simple regla de tres:

$\% \text{ Motricidad} = 100 * \text{Valor de Motricidad de la variable} / \text{Total de Motricidad}$

$\% \text{ Dependencia} = 100 * \text{Valor de Dependencia de la variable} / \text{Total de Dependencia}$

En donde:

Total de Motricidad = Total de Dependencia.

La tabla 2.2.2 muestra el resultado del análisis estructural.

2.2.11 Benchmarking [6]

El Benchmarking puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación; es "copiar al mejor".

Tabla 2.2.2 Valores de Motricidad y Dependencia de Cada Variable

Nº	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
1	Variable 1				
2	Variable 2				
3	Variable 3				
.	.				
.	.				
n	Variable n				
	Total				

Fuente: Hernández C.

Tipos de Benchmarking

Existen varios tipos de benchmarking, cada uno de los cuales se define como un “objetivo” u “objeto” de la actividad de benchmarking.

- **Benchmarking Interno:** Muchas organizaciones comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá “las mejores prácticas comerciales” con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras el proceso de benchmarking comienza por casa. En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.
- **Benchmarking Competitivo:** El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización. El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las

prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los observadores industriales todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

- **Benchmarking Funcional (Genérico):** El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.

2.2.12 Planes de Acción

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

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
- El programa para realizar los pasos o acciones

- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Casi todos los planes de acción, independientemente de que el objetivo sea sencillo o complejo, contienen entre cinco y diez pasos importantes para la acción. Menos de cinco podría indicar que se ha dado un tiempo insuficiente para reflexionar sobre el esfuerzo requerido. Más de diez indica que probablemente se han incluido más detalles de los apropiados. La tabla 2.2.3 muestra un formato para representar planes de acción.

2.2.13 Técnicas de Recolección de Información

Las Técnicas de recopilación de información comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a sus preguntas. Están conformadas por las fuentes primarias y las secundarias.

Tabla 2.2.3 Formato para representar los Planes de Acción.

Estrategia				
Objetivo				
Plazos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
.				
.				
.				
n				

Fuente: F David

Fuentes de Información Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema

o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. A continuación se amplía cada uno de estos medios de obtención de información primaria:

- La encuesta: es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- La entrevista: La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.
- El cuestionario: es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Fuentes de Información Secundaria

Se denominan fuentes de información secundarias aquellas que se integran con toda la información escrita, existente sobre el tema. Se basa fundamentalmente en documentos tantos internos como externos a la empresa u organización. La recopilación documental es un instrumento o técnica de

investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco Metodológico [8]

Los aspectos metodológicos empleados para alcanzar los objetivos planteados en la investigación serán explicados en detalle.

3.2 Diseño de la Investigación [8]

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

3.3 Tipo de Investigación [8]

El tipo de investigación que se empleo fue la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

3.4 Nivel de la Investigación [8]

El proyecto de investigación busca realizar propuestas de cambio que solventen las deficiencias existentes en la empresa en estudio, buscando lograr

mejoras dentro de la misma. Por esta razón el nivel de investigación es aplicado.

3.5 Población y Muestra

Los empleados y los clientes de la empresa Anaco Services Center constituyen la población y muestra tomadas en cuenta para el estudio, en cuanto a los trabajadores se seleccionaron 20 de un total de 28 trabajadores a los que se les formuló una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa. En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante un proceso no probabilístico conocido como muestra dirigida, dentro de esta se buscó abarcar los diversos cargos existentes en la empresa, incluyendo de igual forma empleados de los departamentos de la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra de los clientes se emplearon procedimientos estadísticos, se determinó el tamaño de la muestra tomando como referencia la cantidad de transacciones realizadas en la empresa en el mes de Enero del año 2009, se obtuvieron mediante el sistema Valery empleado por la empresa un total de 293 transacciones en este mes.

El paso siguiente es establecer el nivel de confianza para la estimación del tamaño de la muestra, se seleccionó un nivel de confianza de 90% y un error de 10%, luego se fijó el nivel de ocurrencia en 0,5 ya que no se conoce con certeza dicho nivel. Por último se determinó el tamaño de la muestra empleando la ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Se seleccionó esta ecuación debido a que la población se considera finita, ya que se consideró un tamaño de la población igual a 293 que fue el total de transacciones registradas en Enero de 2009.

Las variables de esta ecuación son:

n= tamaño de la muestra.

e= error de estimación.

Z= Nivel de confianza.

N= población total.

p= probabilidad de ocurrencia.

q= probabilidad de no ocurrencia.

Para este caso las variables presentan los siguientes valores.

n= ?

e= 10% = 0,1

Z= 1,65 (obtenido de la tabla de distribución normal)

N= 293

p= 0,5

q= 1-p = 0,5

Entonces:

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 293}{293 * 0,1^2 + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = 53,497 \approx 54$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se aplicó la encuesta a 54 clientes de la empresa en un periodo de 5 días consecutivos.

3.6 Metodología de la Solución

El proyecto fue desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

Recolección de Información:

El proceso de recolección de información se realizó a través de una serie de visitas a la empresa “Anaco Services Center C.A.” en donde se conoció el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos). Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron: la observación directa, la encuesta (a empleados y clientes de la empresa) y la entrevista. También se utilizó una serie de material bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera.

Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégicos de la Empresa:

Fueron analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de Stinckland y Thompson, de igual forma el objetivo general de la empresa fue dividido en varios objetivos estratégicos siguiendo las recomendaciones de Morrissey.

Análisis del Ambiente Externo e Interno:

En esta etapa se analizó a la empresa aplicando auditorías interna y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

Formulación y Selección de Estrategias:

Para la etapa de formulación de estrategias se empleo la matriz FODA, con esta técnica se elaboraron una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Esta herramienta a diferencia de otras, no indica cual estrategia se adapta mejor a los objetivos planteados por esta razón es necesario realizar una paso adicional como lo es la selección de la estrategia adecuada, para esto se empleó las matrices MCPE y MEOPE.

Elaboración de los Planes de Acción:

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Descripción de Anaco Services Center

4.1.1 Antecedentes

Anaco Services Center es una empresa que está en funcionamiento desde el 14 de agosto del 2002, inicialmente se dedicaba a la distribución de repuestos en general, posteriormente se convirtió en un agente autorizado Ford al asociarse con Ford Motors de Venezuela, esta sociedad se mantiene hasta la actualidad, de igual forma el departamento de servicios de Anaco Services Center se encarga de prestar servicios de mecánica en general a vehículos Ford tanto particulares y vehículos de otras empresas de la zona.

En la actualidad Anaco Services Center es el único agente autorizado Ford existente en Anaco, Anzoátegui y como tal cuenta con las ventajas que esto conlleva (suministro constante y desarrollo tecnológico de punta), además cuenta con un personal con muchos años de experiencia en el mercado automotriz.

4.1.2 Ubicación Geográfica

Anaco Services Center, C.A. se encuentra ubicada en la Calle Urdaneta No.70, Edificio Anaco Services Center, Sector Pueblo Nuevo, en la Ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, en una edificación de 350 Mts² distribuida de la siguiente manera: Departamento de Repuestos y Departamento de Servicios Automotrices.



Figura 4.1.1 Ubicación del Municipio Anaco

4.1.3 Funciones Principales

Anaco Services Center cuenta con dos departamentos que tienen funciones diferentes:

- Departamento de Repuestos:** Se encarga de distribuir repuestos originales Ford, cuenta con un stock de repuestos para la mayoría de los vehículos Ford que hay en Venezuela, en el caso de no contar con determinado repuesto, se encarga de hallarlo cuando un cliente lo necesite. Este departamento se encarga de la venta al menor de repuestos y también se encarga de proveer de los mismos al departamento de servicios de Anaco Services Center. El departamento de repuestos cuenta con alrededor de 800 ítem, siendo los de mayor demanda: aceite de motor, filtros de aceite, bujías, tren delantero, filtro de gasolina, correa de motor, amortiguadores, baterías, entre otros.
- Departamento de Servicios:** Es el departamento encargado de ofrecer servicios a los vehículos, tanto particulares como de otras empresas de la zona, están certificados por Ford Motors de Venezuela y cuentan con un personal debidamente calificado para ofrecer un servicio de calidad,

además cuenta con equipos autorizados por las compañías ensambladoras de vehículos. Entre los servicios que presta este departamento se encuentra: lubricación, diagnóstico computarizado, entonación de motor, limpieza de inyectores, frenos, tren delantero, entre otros.

4.1.4 Organigrama de Anaco Services Center

La empresa cuenta con un total de 28 empleados, entre los cargos administrativos y los departamentos de la compañía, la plantilla de empleados consta de:

Cargos Administrativos: 1 Presidente, 1 Asesor Legal, 1 Vicepresidente, 1 Gerente General, 1 Director, 1 Administrador, 1 Secretaria, 1 Recepcionista.

Departamento de Repuesto: 1 Encargado de Ventas, 1 Encargado de Compras, 1 Almacenista, 1 Analista, 2 Vendedores.

Departamento de Servicios: 1 Gerente de Servicios, 1 Supervisor, 6 Mecánicos, 2 Vigilantes.

La figura 4.1.2 muestra el organigrama de Anaco Services Center.

A continuación se describen las funciones de cada uno de los cargos del organigrama de Anaco Services Center:

- **Presidente:** El Presidente es el supremo funcionario de la empresa, Es el encargado de planificar, desarrollar y aprobar todas las políticas, programas y métodos que se realicen en la empresa.
- **Asesor Legal:** Es la persona encargada de los trámites legales de la empresa, se encarga de asesorar al presidente y demás empleados en materia legal.

- **Vicepresidente:** Es el segundo al mando dentro de la empresa, sus funciones son similares a las del presidente y se encuentra subordinado a este.
- **Gerente General:** Es la persona encargada de velar por el funcionamiento de la organización, es aquella, que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma y dirigir todas las operaciones que se realicen en esta.
- **Director:** Es la persona que influencia y supervisa a los subordinados, para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales, este motivará efectivamente a los trabajadores y de él dependerá el rendimiento efectivo, él es el guía presta apoyo y da recompensas que van a contribuir a conseguir los objetivos y metas propuestas en la realización de cada una de las actividades.
- **Administrador:** Se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones. También es el encargado de preparar los Estados Contables que exigen las autoridades a la empresa.
- **Secretaria:** Se encarga de las labores de oficina dentro de la empresa, transcribir y almacenar documentos.
- **Departamento de Repuestos:** Se encarga de la compra y venta de repuestos.
- **Ventas:** Se encarga de la venta de repuestos al público, de la facturación y de la supervisión de los vendedores y almacenistas.

- Almacenista: Está encargado del manejo del almacén, se encarga de ubicar los repuestos al momento de ser requeridos, así como de mantener el almacén en orden.
- Compras: Se encarga de realizar los trámites para la compra de productos, determina que productos hacen falta y se encarga de contactar a los proveedores para solicitarlos.
- Analistas: Se encargan de detectar la necesidad de ordenar algún ítem al proveedor.
- Departamento de Servicios: Se encarga de prestar servicios mecánicos a vehículos Ford.
- Gerente de Servicios: Se encarga de supervisar las actividades del departamento de servicio.
- Supervisor: Su función es coordinar y supervisar las actividades de los mecánicos, además de revisar el progreso de los vehículos que se encuentran en reparación.
- Mecánicos: Se encargan de realizar las reparaciones que requieran los vehículos.
- Vigilantes: Su función es resguardar las instalaciones del departamento de Servicios, donde se encuentran los vehículos que están siendo reparados, además de las herramientas de la empresa.

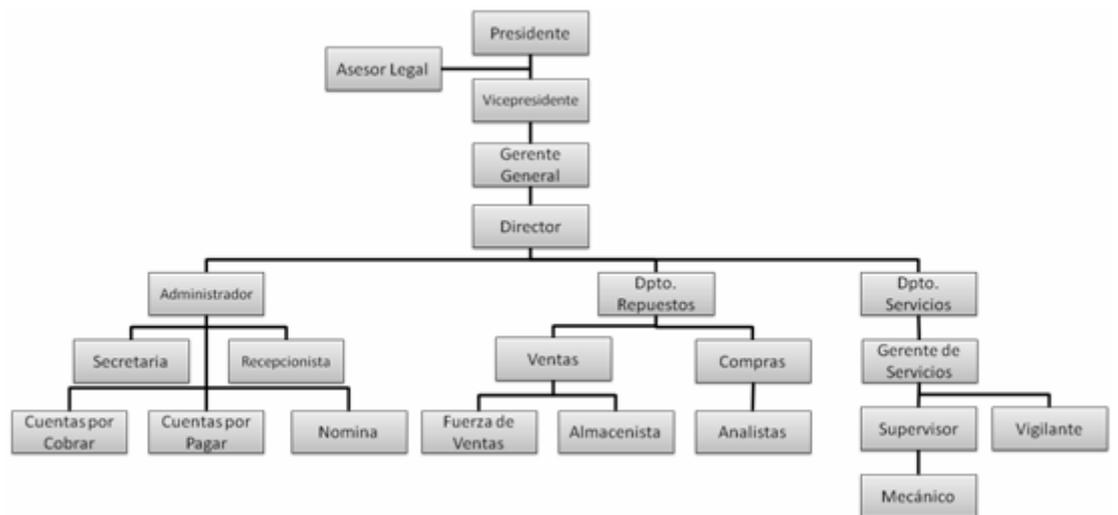


Figura 4.1.2 Organigrama de la Empresa Anaco Services Center

Fuente: Anaco Services Center

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

5.1 Misión de la Empresa Anaco Services Center

Dentro de toda organización es importante contar con una misión, para conocer que está tratando de hacer y a dónde quiere llegar al largo plazo, con el fin de establecer las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados.

Para toda organización es importante que los empleados conozcan la misión de la organización por esta razón Anaco Services Center la mantiene a la vista de todas las personas que laboran en la empresa. La misión actual de Anaco Services Center es:

“Beneficiar a la comunidad proporcionándole respaldo en todos nuestros productos y servicios suministrados de una manera profesional, consistente y que exceda las necesidades de todos nuestros clientes”

Esta es la misión de Anaco Services Center desde que inicio sus actividades en agosto del 2002, la misma se validó siguiendo las premisas de Stricklan y Thompson, que establecen que una misión correctamente redactada debe responder ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? El fin que se persigue es comprobar si se encuentra correctamente redactada, además de verificar si responde a la concepción de los directivos de cuál es la dirección que quiere la empresa siga en el futuro.

¿Quiénes Somos?

En la misión actual de Anaco Services Center no se encuentra definido, ya que no están claras las características propias de la empresa.

¿Qué Hacemos?

Beneficiar a la comunidad proporcionándole respaldo a la comunidad en todos nuestros productos y servicios suministrados de una manera profesional que sea consistente y que exceda las necesidades de todos nuestros clientes

¿Hacia dónde nos dirigimos?

La misión actual de Anaco Services Center no establece a dónde quiere llegar la empresa en el largo plazo.

Luego de la revisión realizada a la misión de Anaco Services Center se decidió realizar las modificaciones que conjuntamente con el presidente de la empresa se consideraron pertinentes. La misión resultante se presenta a continuación:

5.1.1 Nueva Misión de Anaco Services Center

A continuación se reformuló la misión de la empresa Anaco Services Center de la siguiente manera:

“Anaco Services Center C.A. es una empresa especializada en la distribución de repuestos que cuenta con el apoyo de Ford Motors de Venezuela, se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades, que cumplan y excedan sus expectativas. Esto con la finalidad de destacar como el agente autorizado Ford líder en Anaco e ir

conquistando el mercado de la distribución de repuestos a nivel regional y nacional, mediante la utilización del potencial interno de la empresa.”

Después de plantear esta misión se realizó una validación nuevamente:

¿Quiénes somos?

Una empresa especializada en la distribución de repuestos que cuenta con el apoyo de Ford Motors de Venezuela.

¿Qué Hacemos?

Ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades, que cumplan y excedan sus expectativas.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Destacar como el agente autorizado Ford líder en Anaco e ir conquistando el mercado de la distribución de repuestos a nivel regional y nacional, mediante la utilización del potencial interno de la empresa.

5.2 Análisis de la visión

Establecer con claridad lo que la organización está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. La visión de una empresa es el estado futuro deseado para la organización, ésta es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Generalmente se tiende a confundir la misión de una empresa con su visión, estas se diferencian en que la segunda es más genérica y por lo tanto menos precisa que la primera. El concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Según el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Dirección Estratégica” los gerentes y ejecutivos de la empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la organización intenta hacer realidad a largo plazo. En la redacción de la visión de la empresa se debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a hacer?, ya que como se ha mencionado se debe indicar a dónde quiere llegar la organización en el futuro.

La empresa Anaco Services Center cuenta con una visión formalmente establecida desde el inicio de su actividad comercial, dicha visión es la siguiente:

“Ser una empresa líder especializada en la Compra y Venta de materiales y repuestos Mantenimiento Industrial, Obras civiles, y soldadura industrial entre otras cosas, en el campo de desarrollo tecnológico y competitiva nacional e internacional. Una empresa que bajo contratos de gestión con el Estado e Industria Privada, tenga plena autonomía administrativa y flexibilidad para la conducción de sus actividades con una relación laboral de respeto y colaboración, en un clima de paz y armonía con la Sociedad y el Ambiente.”

Analizando la visión de la empresa se observa que es una declaración genérica de a dónde se dirige la empresa al largo plazo, sin embargo responde

claramente a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, ya que indica que la empresa desea convertirse en una empresa líder especializada en la Compra y Venta de materiales y repuestos Mantenimiento Industrial, Obras civiles, y soldadura industrial entre otras cosas, en el campo de desarrollo tecnológico y competitiva nacional e internacional.

La visión actual de la empresa guarda poca relación con la actividad comercial de la empresa Anaco Services Center, a pesar de que expresa la intención de incursionar en otras áreas en el futuro.

5.2.1 Nueva Visión de Anaco Services Center

Como se mencionó anteriormente la visión actual de la empresa no guarda relación con sus actividades actuales de distribución de repuestos y servicios mecánicos, por esta razón la misión fue reformulada de la siguiente manera:

“Ser una empresa líder especializada en la distribución de repuestos Ford y en prestar servicios mecánicos de calidad, empleando nuevas tecnologías y adiestrando constantemente al personal para que estén en la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes. Además de ir en constante crecimiento que nos permita tener plena autonomía administrativa e incursionar en el mercado nacional como una empresa reconocida.”

Esta nueva visión se adapta a la actividad actual de la empresa y expresa que quiere llegar a ser la empresa en un futuro.

5.3 Formulación de Objetivos

El propósito de formular objetivos es transformar la misión 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.

La empresa Anaco Services Center cuenta con un objetivo general de lo que busca la empresa, este objetivo fue evaluado para determinar si cumple con la nueva misión de la empresa y de igual forma hacer correcciones de redacción de ser necesario. Todo esto empleando la metodología del autor George Morrissey en su libro “Planeación Táctica”, este autor 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.

El objetivo general de la empresa Anaco Services Center es:

“El objeto fundamental de la Compañía es todo lo relacionado con la Compra y venta de la distribución, exportación, Importación y Representación de Equipos, materiales, herramientas y suministros para la industria petrolera, petroquímica y afines, y herramientas petroleras e industriales; Compra y venta Distribución, Representación y Venta de Repuestos, Equipos y Marcas.”

El objetivo actual contiene más de un resultado a lograr y no establece forma de cuantificarlo. No contempla fecha de cumplimiento y además no inicia

con un verbo en infinitivo, bajo la metodología de Morrisey este objetivo se encuentra mal redactado.

Por lo anterior se dividió el objetivo general en objetivos estratégicos específicos que se adapten a los lineamientos establecidos por George Morrisey.

Los nuevos objetivos de la empresa Anaco Services Center son:

- Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo trimestre del año 2009.
- Proveer a la industria petrolera local de productos y servicios en un periodo no mayor de 1 (un) año.
- Proveer a la industria petrolera regional y nacional de repuestos en un periodo no mayor de 1 (un) año.
- Incrementar la participación en el mercado regional y nacional para el último trimestre del año 2009.
- Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes.

Como se puede observar el objetivo general fue segmentado para desarrollar objetivos más puntuales, todos los aspectos tomados del objetivo inicial de la empresa fueron incorporados a los nuevos objetivos.

Los objetivos estratégicos también van acordes con la misión reformulada de la empresa, ya que los nuevos objetivos contemplan incrementar la participación en el mercado tanto a nivel regional como nacional, así como proveer a la industria petrolera de productos y servicios, todo esto con la finalidad de establecer a la empresa como líder en el mercado.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA EXTERNA

6.1 Análisis del Ambiente Externo

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Anaco Services Center C.A. se realizó una auditoría externa, para de esta forma elaborar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las Amenazas.

Esta auditoría se realizó de la siguiente manera, se evaluaron los factores externos que influyen en Anaco Services Center, para determinar las oportunidades y amenazas, posteriormente se realizó un estudio de benchmarking, se estableció el peso de cada una de las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, mediante una consulta con los empleados de la empresa. Por último se elaboró la matriz de evaluación de factores externos, para conocer el posicionamiento de la empresa de acuerdo a su ambiente externo.

6.2 Estudio de Factores Externos

Para realizar la evaluación de los factores externos se emplearon las categorías de fuerzas externas claves propuestas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichas categorías son:

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

- Fuerzas de la competencia.

A continuación se presenta el estudio de cada una de estas fuerzas.

6.2.1 Fuerzas Económicas

Venezuela cuenta en la actualidad con un parque automotor de 4.475.484 vehículos según el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTTT), el 84% del mismo tiene en funcionamiento más de 10 años, lo que lo hace un parque automotor antiguo, esta situación representa una oportunidad para el mercado de reposición de partes (venta de repuestos), sin embargo debido a la alta demanda, la cual supera ampliamente a la oferta, se ha creado en el sector una situación de desabastecimiento, lo que representa una grave amenaza.

La demanda de auto partes en Venezuela en la actualidad supera ampliamente a la oferta, la Cámara Nacional del Comercio de Auto partes (CANIDRA), advierte que para el año 2009 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. Las políticas cambiarias existentes en Venezuela desde febrero de 2003 hasta la fecha son un también problema grave para el sector del comercio de auto partes.

Otro aspecto que podría considerarse una oportunidad para Anaco Services Center es contar con un gran número de clientes potenciales en el área, por tratarse de una zona industrial.

El municipio Anaco cuenta con un gran número de talleres mecánicos solo por mencionar algunos se tienen:

- Electroauto Fuel Injection C.A.
- Servicios Mecánicos Ocona C.A.
- Servicios Mikey
- Servicios Técnicos Automotriz STA CA
- Talleres Jeca S.A.
- Tecno Servicios Oriente C.A.
- Auto Diesel C.A.
- Taller Inter Americano.
- Taller Piave S.A.
- Talleres y Servicios Industriales Los Dos Soles C.A.

Además de los talleres mecánicos también se encuentra en Anaco PDVSA GAS que podría ser visto como otro cliente potencial. De igual forma, en el estado Anzoátegui y en el resto del territorio Nacional se encuentran otras sucursales de PDVSA que podrían considerarse como una buena oportunidad de establecer contratos de suministro de repuestos.

En Venezuela la venta de vehículos ha disminuido en los últimos años, lo que ha ocasionado que se deba prolongar la vida útil de los mismos, para enero del 2009 la venta de autos cayó en un 43 % en comparación con el año anterior según cifras de la Cámara Automotriz de Venezuela. (Ver tablas 6.2.1 y 6.2.2)

Sin embargo los Vehículos Ford se encuentran entre los más vendidos en el país en los últimos años. A lo largo de los años la marca Ford se ha encontrado en segundo lugar de ventas superado únicamente por General Motors.

Según esta información aportada por la Cámara Automotriz de Venezuela se observa que la marca Ford ha tenido a lo largo de estos últimos años una considerable participación en el mercado, siendo superada solo por General Motors. Además es política de Ford Motor de Venezuela que sus vehículos utilicen repuestos certificados por ellos para conservar la garantía de fábrica.

Tabla 6.2.1 Ventas de Vehículos Ford para Enero de 2009

Acumulados	Ventas Totales	Nacionales	Importados	Exportaciones	
Cifras 2009	Año Enero	15.916	8.328	7.588	0
Cifras 2008	Año Enero	27.943	6.236	21.707	0

Fuente: Cámara Automotriz de Venezuela

Tabla 6.2.2 Ventas de Vehículos Ford de 2005 a 2008

Año	Total de Vehículos Vendidos en Venezuela (Unid.)	Vehículos Ford Vendidos en Venezuela (Unid.)	% de Vehículos Ford Vendidos
2008	271.622	42.690	15,72%
2007	491.899	74.793	15,20%
2006	343.351	61.702	17,97%
2005	228.378	40.678	17,81%

Fuente: Cámara Automotriz de Venezuela.

Según esta información aportada por la Cámara Automotriz de Venezuela se observa que la marca Ford ha tenido a lo largo de estos últimos años una considerable participación en el mercado, siendo superada solo por General Motors. Además es política de Ford Motor de Venezuela que sus vehículos utilicen repuestos certificados por ellos para conservar la garantía de fábrica.

La información reflejada en la tabla no es una tendencia reciente ya que la Cámara Nacional del comercio de Auto partes estima que el 60% del parque automotor existente en Venezuela está compuesto por vehículos americanos, destacando en primer lugar General Motors y en segundo lugar Ford Motor.

Según lo descrito anteriormente se puede concluir que la empresa Anaco Services Center cuenta con:

Oportunidades:

- Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.
- Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.
- Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.

Amenazas:

- Políticas cambiarias.
- Oferta de repuestos insuficiente.

6.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

La ubicación geográfica de Anaco Services Center constituye una oportunidad para la empresa ya que se encuentra cerca de la zona norte del estado Anzoátegui, donde al igual que en Anaco existen un gran número de clientes potenciales, además de esto cuenta con fáciles vías de acceso lo que le permitiría a la empresa distribuir repuestos fuera de Anaco. La infraestructura vial que conecta a Anaco con la zona norte del estado Anzoátegui se encuentra en óptimas condiciones y la distancia que los separa es relativamente corta, haciendo que los costos de transporte no sean tan elevados.

Una amenaza para la empresa es la actitud sobre el ahorro de los Venezolanos, las políticas cambiarias implementadas en el país han ocasionado incrementos en los costos de los repuestos, esto aunado a la disminución del poder adquisitivo y a la inflación existente en el país ha ocasionado que los consumidores busquen repuestos de un precio menor si importar la calidad de los mismos, la empresa Anaco Services Center por ser un agente autorizado Ford, ofrece productos de calidad a precios que podrían resultar elevados para los consumidores, en comparación a precios ofrecidos por la competencia en

repuestos de menor calidad. Por lo anteriormente expuesto Anaco Services Center cuenta con:

Oportunidades:

- Ubicación geográfica favorable.

Amenazas:

- Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores

6.2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

A principios de octubre de 2002 se publicó en la gaceta oficial el **“Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas sobre el Régimen Aduanero Suspensivo para el Sector Automotor”**, esta ley orgánica regula la importación de auto partes al país mientras exista producción nacional suficiente. A pesar de tratarse de una ley que eliminó el cobro de impuestos de importación a la materia prima para la fabricación de auto partes, en su artículo 1 se establece claramente que se prohíbe la importación de materia prima que se produzca en el país en niveles suficientes. Mientras la demanda de auto partes aumentaba en Venezuela por tener un parque automotor antiguo, la producción de materia prima dentro del país permanecía constante lo que ocasionó que escasearan en el mercado algunas refacciones producidas en Venezuela. Según la Cámara Nacional del Comercio de Auto partes, la producción nacional de refacciones no basta para cubrir la demanda en aumento por lo que continúa existiendo en Venezuela la necesidad de importar repuestos.

Otra amenaza importante son los continuos cambios en las políticas gubernamentales, no solo 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, las políticas tributarias, la nacionalización de empresas por parte del estado, entre otras.

Por estas razones se determinaron:

Amenazas:

- Políticas de importación restrictivas.
- Cambios en las políticas del país.

6.2.4 Fuerzas tecnológicas

Por ser el único agente autorizado Ford existente en la zona, Anaco Services Center cuenta con una gran oportunidad en el aspecto tecnológico, ya que Ford Motor de Venezuela ha desarrollado para todos sus agentes autorizados un sistema completamente automatizado que le permite a los minoristas realizar sus pedidos a través de Internet en forma fácil y segura, además el portal web desarrollado por Ford Motor de Venezuela le permite a Anaco Services Center conocer el estado de las ordenes de pedido, las cuentas por pagar, el tiempo de entrega en el cual será llevada la mercancía a la empresa, y otros datos que son importantes para la empresa. En adición, Ford Motor de Venezuela trabaja con catálogos digitales que facilitan la venta de repuestos a los clientes que no tienen conocimientos de mecánica.

Oportunidades:

- Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.

6.2.5 Fuerzas de la competencia

Principalmente una oportunidad con la que cuenta Anaco Services Center disponer de repuestos certificados por Ford Motor de Venezuela, lo que garantiza

que las refacciones distribuidas por la empresa son de alta calidad, en comparación a las refacciones distribuidas por los competidores, los repuestos certificados por Ford cumplen con estrictos controles de calidad que le garantizan al cliente que las refacciones compradas en un agente autorizado son de una calidad superior a las refacciones que no cuentan con certificación.

En Anaco existen un gran número de competidores en el mercado de la venta de repuestos, esto constituye una amenaza para la empresa Anaco Services Center. En la zona se encuentran los siguientes competidores (ver tabla 6.2.3).

Tabla 6.2.3 Distribuidores de Repuestos en Anaco

Distribuidor	Marcas
Dekorea Anaco C.A.	KIA, Daewoo, Hyundai
Distribuidora de Repuestos Ka C.A.	Todas las Marcas (Repuestos Hidrománticos)
Multiservicios y Repuestos los Pilonos C.A.	Ford y Chevrolet
Sumarca	Ford, Chevrolet, Toyota, Chrysler
Luis Cars	Todas las Marcas (electro auto)
Repuestos y Accesorios Rally Import C.A.	Todas las Marcas
Toyonaco C.A.	Agente autorizado Toyota
Auto Partes Todo Taxi C.A.	Todas las Marcas
Autorepuestos Unare C.A. Arca	Todas las Marcas
Super Repuestos Anaco C.A.	Todas las Marcas
Repuestos y Accesorios San José	Todas las Marcas

Fuente: Elaboración Propia

En la zona existen alrededor de treinta (30) empresas que se dedican a la distribución de repuestos para automóviles, la gerencia de Anaco Services Center considera que entre los principales competidores se encuentra: Super Repuestos Anaco, Dislubreca y Repuestos y Accesorios San José.

En cuanto a la participación en el mercado la empresa Anaco Services Center se ve amenazada por sus competidores, ya que por ser un agente

autorizado Ford la empresa Anaco Services Center sólo cuenta con repuestos para vehículos Ford lo que limita su participación en el mercado, mientras que los competidores están en la capacidad de ofrecer repuestos para varias marcas de vehículos, lo que se traduce en una mayor participación en el mercado. Como se mencionó anteriormente la marca Ford cuenta con el segundo lugar en ventas de vehículos superada solo por General Motors, una empresa distribuidora de repuestos General Motors tendrá una mayor participación en el mercado que pueda llegar a alcanzar Anaco Services Center, y esta amenaza se acentúa en el caso de empresas que se dedican a la distribución de repuestos en general.

Otra amenaza es que la competencia ofrece precios más bajos en los repuestos, bien sea porque ofrecen repuestos genéricos u ofrecen repuestos originales que no cuentan con la certificación de las ensambladoras lo que hace que los costos sean menores.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que Anaco Services Center cuenta con las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.

Amenazas:

- Un mercado con gran cantidad de competidores.
- Competidores con mayor participación en el mercado.
- Precios más bajos por parte de los competidores.

6.2.6 Resumen de las Oportunidades y Amenazas

A continuación se presenta la tabla 6.2.4 que contiene las oportunidades y amenazas con las que cuenta Anaco Services Center.

Tabla 6.2.4 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	
1.	Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.
2.	Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.
3.	Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.
4.	Ubicación geográfica favorable.
5.	Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.
6.	Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.
Amenazas	
7.	Políticas cambiarias.
8.	Oferta de repuestos insuficiente.
9.	Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores
10.	Políticas de importación restrictivas.
11.	Cambios en las políticas del país.
12.	Un mercado con gran cantidad de competidores.
13.	Competidores con mayor participación en el mercado.
14.	Precios bajos por parte de los competidores.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3 Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de una organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización.

Existen en Venezuela muchas empresas que podrían marcar un punto de referencia para Anaco Services Center, a través del Benchmarking competitivo se busca identificar las prácticas adoptadas por dichas empresas que les han permitido sobresalir de las empresas competidoras. Por tratarse de una empresa comercial, los factores que se tomaron en cuenta para el benchmarking competitivo fueron la participación en el mercado y el empleo de recursos tecnológicos para captar clientes potenciales a nivel nacional.

La gerencia de Anaco Services Center manifestó que la limitada participación en el mercado es una condición que los coloca en desventaja con respecto a sus competidores, mientras la empresa cuenta con un stock de productos sólo para vehículos Ford, sus rivales destacados cuentan con un stock diversificado, lo que se traduce en una mayor participación en el mercado.

Otro de los aspectos tomados en cuenta es la capacidad de los competidores para captar clientes, las empresas tomadas en cuenta como referencia para realizar el estudio de benchmarking emplean el Internet para facilitar las negociaciones con los clientes. En la actualidad la cantidad de usuarios de Internet en Venezuela se encuentra por el orden de los 5.400.000, lo que hace del empleo de este medio una forma efectiva de captar clientes a un bajo costo.

Considerando lo anterior se comparó a Anaco Services Center con dos empresas del país que cuentan con un stock de productos diversificado (en cuanto a marcas de vehículos), además de emplear los recursos tecnológicos disponibles (la Internet) para hacer llegar dichos productos a sus clientes. Estas empresas son: REICO C.A. y El Repuesto Americano C.A., la información de estas empresas se obtuvo a través de la página web de ambas compañías.

La empresa REICO C.A. se dedica a la importación y distribución de repuestos automotrices, cuenta con 10 años en el mercado y cuenta con un stock de productos diversificados, la empresa distribuye repuestos para las siguientes

marcas de vehículos: Renault, Chevrolet, Dacia, Daewoo, Chrysler, Fiat, Ford, Hyundai, KIA, Lada, Mazda, Mitsubishi, Honda, Toyota, Volkswagen, Nissan, Iveco, Encava, Peugeot, Mercedes-Benz, entre otros.

La empresa REICO C.A. cuenta con una página web en donde los clientes pueden hacer pedidos al mayor, esto constituye una ventaja para la empresa ya que el uso de Internet va en aumento y utilizar este medio para comercializar sus productos es una forma eficiente y a la vez económica de abarcar el territorio nacional.

La segunda empresa a la que se le aplicó benchmarking fue El Repuesto Americano C.A. ubicada en Puerto Ordaz estado Bolívar. Esta empresa se dedica a la distribución de repuestos para vehículos de las principales marcas americanas, entre estas marcas se encuentran: Ford, GM, Chrysler y Toyota (Japonesa). Al igual que REICO C.A., cuenta con un sistema de venta en línea lo que hace que pueda llegar de una forma eficiente a una mayor cantidad de consumidores tanto corporativos como particulares. La tabla 6.3.1 muestra una comparación entre la empresa Anaco Services Center y los competidores REICO C.A. y El Repuesto Americano C.A.

De estas dos empresas pueden ser copiadas las prácticas de diversificar el stock de productos ya que distribuir repuestos para una sola marca de vehículos limita enormemente la participación en el mercado. Además de esto es importante emplear nuevas tecnologías como el Internet para hacer llegar los productos a los consumidores.

En cuanto a la diversificación del stock para abarcar una mayor parte del mercado, la empresa Anaco Services Center no está en la capacidad de implementar esta práctica ya que por ser una agente autorizado Ford, la distribución de productos está limitada solo a vehículos de esta marca. En el caso de que la empresa diversifique su stock esto le acarrearía problemas legales con

Ford Motors de Venezuela, por incumplir las condiciones que como agente autorizado la empresa está obligado a respetar.

Tabla 6.3.1 Estudio de Benchmarking

Factor	Empresa	Competidores		Condición
	Anaco Services Center C.A.	REICO C.A.	El Repuesto Americano C.A.	
Participación en el Mercado	Limitada a Vehículos Ford	Considerable distribuye productos para más de 20 marcas de Vehículos	Regular distribuye productos para 4 marcas de Vehículos	La empresa Anaco Services Center se ve superada por estos competidores
Recursos Tecnológicos para la comercialización de productos	La empresa no cuenta con un web site para comercializar sus productos	Utiliza el Internet para comercializar sus productos al mayor.	Utiliza el Internet para comercializar sus productos al mayor y al de tal.	La empresa Anaco Services Center se ve superada por estos competidores

Fuente: Elaboración Propia

La empresa podría en todo caso desarrollar un portal web para, al igual que sus competidores, contar con un medio que le permita llegar a sus clientes de una forma efectiva. En cuanto a este factor se considera una debilidad interna de la empresa ya que está a disposición de la misma aprovechar este medio (este aspecto fue considerado en la auditoría interna).

6.4 Evaluación de las Oportunidades y Amenazas

Con el fin de asignar ponderaciones a los factores externos (oportunidades y amenazas) se consultó la opinión de los empleados de Anaco Services Center con mayor experiencia en la materia, mediante un cuestionario aplicado a: el presidente, vicepresidente, administrador y gerente general, ya que estos llevan en el negocio de la venta de repuestos varios años. Se le pidió que calificaran del 1

(menos importante) al 10 (muy importante) los factores externos considerados como oportunidades y amenazas, para luego elaborar la matriz de evaluación de factores externos. (Ver anexo 1). Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla 6.4.1.

Luego de calcular la puntuación promedio de cada variable y la suma total de las mismas (105), el siguiente paso es determinar según estos datos la ponderación de cada variable dividiendo la puntuación promedio de cada variable entre el total promedio, los resultados se muestran en la tabla 6.4.2.

Tabla 6.4.1 Calificación de Oportunidades y Amenazas.

Variable	Puntajes				Prom.
Oportunidades					
1. Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.	8	8	7	9	8
2. Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.	10	8	9	9	9
3. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	9	8	9	10	9
4. Ubicación geográfica favorable.	9	9	9	9	9
5. Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.	10	10	10	10	10
6. Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	10	10	10	10	10
Amenazas					
7. Políticas cambiarias.	6	5	6	7	6
8. Oferta de repuestos insuficiente.	5	3	7	5	5
9. Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores	6	5	6	7	6
10. Políticas de importación restrictivas.	5	6	5	4	5
11. Cambios en las políticas del país.	3	6	4	3	4
12. Un mercado con gran cantidad de competidores	7	9	8	8	8
13. Competidores con mayor participación en el mercado.	9	8	7	8	8
14. Precios bajos por parte de los competidores.	9	8	7	8	8
Total					105

Fuente: Elaboración Propia

Una vez culminado el proceso de determinar la ponderación de cada variable el paso siguiente es la construcción de la matriz de evaluación de factores internos, para conocer en qué situación se encuentra la empresa.

Tabla 6.4.2 Ponderación de cada Variable

Variable	Ponderación
Oportunidades	
1. Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.	0,076
2. Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.	0,086
3. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,086
4. Ubicación geográfica favorable.	0,086
5. Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.	0,095
6. Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	0,095
Amenazas	
7. Políticas cambiarias.	0,057
8. Oferta de repuestos insuficiente.	0,048
9. Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores	0,057
10. Políticas de importación restrictivas.	0,048
11. Cambios en las políticas del país.	0,038
12. Un mercado con gran cantidad de competidores	0,076
13. Competidores con mayor participación en el mercado.	0,076
14. Precios bajos por parte de los competidores.	0,076
Total	1

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.1 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Una vez determinadas las ponderaciones de las variables se realizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Para realizar esta evaluación se empleó el criterio propuesto por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, se asigna a cada variable una ponderación entre 1 y 4, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior media, 2 = una respuesta media y

1= una mala respuesta. La matriz de evaluación de factores externos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa le han permitido aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. La tabla 6.4.3 muestra la matriz de evaluación de los factores externos aplicada a la empresa Anaco Services Center.

Tabla 6.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factor Externo	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.	0,076	3	0,23
2. Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.	0,086	3	0,26
3. Existencia en la zona de grandes clientes potenciales.	0,086	3	0,26
4. Ubicación geográfica favorable.	0,086	3	0,26
5. Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.	0,095	4	0,38
6. Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	0,095	4	0,38
Amenazas			
7. Políticas cambiarias.	0,057	2	0,11
8. Oferta de repuestos insuficiente.	0,048	1	0,05
9. Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores	0,057	2	0,11
10. Políticas de importación restrictivas.	0,048	1	0,05
11. Cambios en las políticas del país.	0,038	1	0,04
12. Un mercado con gran cantidad de competidores	0,076	3	0,23

13. Competidores con mayor participación en el mercado.	0,076	3	0,23
14. Precios bajos por parte de los competidores.	0,076	3	0,23
Total			2,81

Fuente: Evaluación Propia.

El resultado obtenido por la empresa Anaco Services Center se encuentra por encima del promedio de 2,5 lo que quiere decir que las prácticas adoptadas por la empresa le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas.

Las oportunidades más importantes con las que cuenta la empresa son la plataforma tecnología desarrollada por Ford Motors de Venezuela y contar con un suministro de productos certificados por Ford Motors de Venezuela, pese a que esta última podría considerarse más un factor interno que externo, cabe destacar que la empresa Anaco Services Center trabaja bajo la figura de agente autorizado Ford y cuenta con un único proveedor que es Ford Motor de Venezuela y éste suministra únicamente productos que han cumplido con todos los estándares establecidos por Ford.

De igual forma cabe destacar que la empresa presenta amenazas que le son difíciles de evadir, estas son: Un mercado con gran cantidad de competidores, competidores con mayor participación en el mercado, precios bajos por parte de los competidores. Por ser un mercado donde existen muchos competidores es difícil tener una participación considerable si sólo se distribuyen repuestos para una sola marca de vehículos, además por utilizar a Ford Motors de Venezuela como intermediario al momento de comprar los repuestos esto incrementa los costos por dos razones, primero, los repuestos certificados por Ford deben cumplir una serie de evaluaciones para ser certificados y segundo por Ford Motors de Venezuela encargarse de los tramites de importación ; esto incrementa los costos. Mientras que la competencia está en la capacidad de abarcar una porción mayor

del mercado al no limitarse a una sola marca. Como se indicó en el estudio de Benchmarking, las empresas que distribuyen repuestos para varias marcas de vehículos están en la capacidad de abarcar una mayor porción del mercado que aquellos que se dedican a la distribución de repuestos para una sola marca como es el caso de la empresa Anaco Services Center.

Sin embargo una amenaza que podría afectar en mayor medida a las empresas competidoras no tienen un gran impacto dentro de Anaco Services Center, estas amenazas son: Control cambiario y políticas de importación restrictivas, por tratarse de un agente autorizado Ford la empresa ha logrado evadir estas amenazas ya que Ford Motors de Venezuela se encarga de gestionar las importaciones.

CAPÍTULO VII

AUDITORÍA INTERNA

7.1 Análisis del Ambiente Interno

Para determinar las fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben superar se realizó una auditoría interna a la empresa Anaco Services Center. Al igual que la auditoría externa los factores considerados para la evaluación del ambiente interno son los propuestos por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichos factores son:

- Gerencia
- Mercadotecnia
- Sistema de información gerencial.

Cada uno de estos factores se describen en detalle a continuación.

7.1.1 Gerencia

La función de la gerencia dentro de toda organización se centra en cinco actividades clave: la planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que presenta la gerencia de Anaco Services Center se realizó una encuesta a los empleados (Ver Anexo 2), y así observar cómo se llevan a cabo las actividades gerenciales dentro de la empresa. Dicha encuesta se aplicó a 20 de los 28 empleados que laboran en la empresa, entre los directivos, personal del departamento de repuestos y personal del departamento de servicios.

Los resultados de dicha encuesta se emplearon para analizar cada una de las cinco actividades clave de la gerencia de Anaco Services Center y se explican detalladamente a continuación.

Planeación

La planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. Dentro de una organización la planificación cumple un papel muy importante en el desarrollo de las actividades gerenciales relacionadas con prepararse para el futuro. Con frecuencia los directivos no le dan la debida importancia a la planificación a pesar de ser una actividad primordial dentro de toda organización.

En el presente la empresa Anaco Services Center C.A. maneja conceptos básicos de planificación estratégica ya que cuenta con una misión, visión y un objetivo general, sin embargo la empresa no posee un plan estratégico como tal, ya que no tiene estrategias definidas. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos, existe en la empresa un objetivo general el cual fue mencionado en el Capítulo IV para el cual es difícil formular una estrategia, por lo amplio del mismo.

Con la finalidad de determinar sí los empleados de la empresa Anaco Services Center conocen los aspectos concernientes a la planificación dentro de la empresa se formularon 2 preguntas clave dentro de la encuesta (primera y segunda pregunta), los resultados de dicha encuesta revelaron que el 60% de los empleados conocen la misión de la empresa de igual forma el 60% de los empleados conocen los objetivos de la empresa, el 40% restante no conoce ni la misión ni los objetivos de la empresa. Dichos resultados se aprecian en los gráficos 7.1.1 y 7.1.2.

De igual forma se consultó a los empleados si recibían entrenamiento por parte de la empresa 18 de los encuestados respondieron que recibían entrenamiento por parte de la empresa el resto de los empleados manifestaron que no recibían entrenamiento por parte de la empresa pero se encontraban capacitados para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. El gráfico 7.1.3 muestra estos resultados.



Gráfico 7.1.1 Resultado de la primera pregunta de la Encuesta.

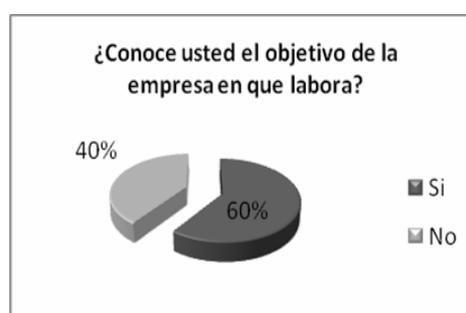


Gráfico 7.1.2 Resultados de la segunda pregunta de la Encuesta.

Fuente: Elaboración Propia.

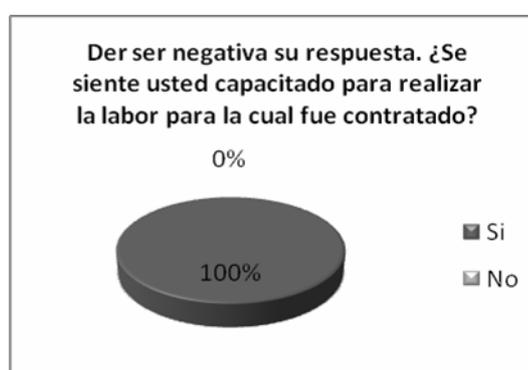
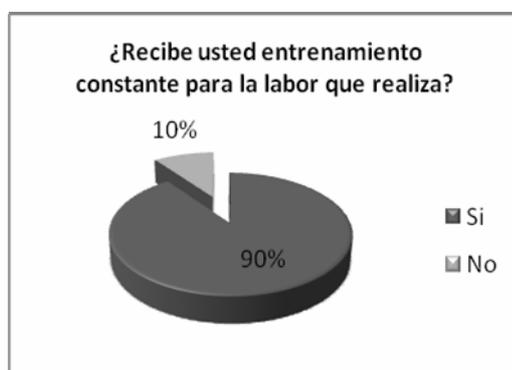


Gráfico 7.1.3 Resultados de la tercera pregunta de la Encuesta.

Fuente: Elaboración Propia.

De lo expuesto podemos concluir que la empresa ha sabido comunicar la misión y el objetivo de la compañía a sus empleados, pese a esto la empresa no cuenta con estrategias, esto demuestra que a pesar de contar con misión, visión y objetivos, no se le presta la debida importancia a la planificación estratégica.

La empresa cuenta con empleados calificados para desarrollar las diferentes actividades que se lleva a cabo dentro de la empresa, la misma se preocupa por capacitar al personal para que se desenvuelva de manera eficiente en sus labores.

Fortaleza:

- Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.

Debilidades:

- Falta de un Plan Estratégico.

Organización

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de las relaciones entre tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Las áreas específicas de la organización incluyen el diseño de la organización, especialización de los puestos, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramos de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puesto y análisis de puestos.

La empresa Anaco Services Center cuenta con una estructura organizacional bien definida, los cargos y las funciones de los mismos se encuentran claramente establecidos. Además las funciones de cada uno de los departamentos de la empresa se encuentran claramente definidas. En el capítulo III se presentó el organigrama de la empresa así como una breve descripción de cada uno de los cargos, de igual forma se describió cada departamento de la empresa. Anaco Services Center presenta una estructura organizacional centralizada como se aprecia en su organigrama, los cargos se encuentran agrupados de acuerdo a la función que tienen dentro de la empresa. De igual forma los empleados de la empresa conocen a sus superiores, así como los gerentes de los departamentos conocen al personal que está bajo su mando.

Dentro de la encuesta que se aplicó a los empleados de la empresa la cuarta pregunta busca determinar la aceptación de los puestos que ocupan en la empresa, todos los empleados encuestados manifestaron que se encontraban a gusto con la labor que desempeñaban en la empresa como se indica en el gráfico 7.1.4, además se busca identificar el grado de compromiso de los empleados, el 25% manifestó que poseían un grado de compromiso muy alto hacia la empresa, el 75 % restante manifestó que su grado de compromiso con la empresa era alto, las otras opciones de esta pregunta no fueron seleccionadas por ninguno de los empleados encuestados como se indica en el gráfico 7.1.5. En cuanto al ambiente de trabajo el 100% de los encuestados manifestaron que se encontraban trabajando en un ambiente adecuado como se indica en el gráfico 7.1.6.

De esto podemos concluir que la empresa Anaco Services Center cuenta con empleados comprometidos con la empresa, que se sienten a gusto con las labores que realizan dentro de la misma.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que la empresa Anaco Services Center presenta las siguientes Fortalezas:

Fortalezas:

- Empleados Comprometidos con la Empresa.
- Campo de función de los empleados claramente definido.



Gráfico 7.1.4 Resultado de la Cuarta Pregunta de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico 7.1.5 Resultado de la Quinta Pregunta de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia.

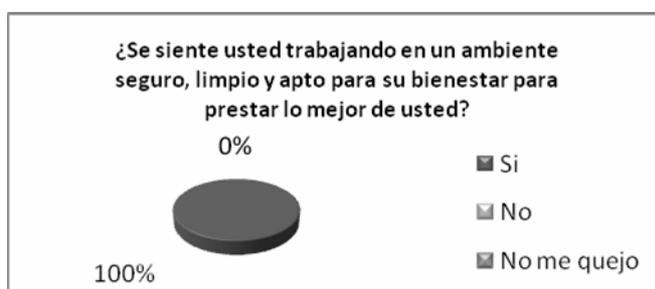


Gráfico 7.1.6 Resultado de la Sexta Pregunta de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia.

Motivación

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no, los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado.

En algunas empresas se emplean incentivos económicos para lograr motivar a los empleados, un incentivo económico es el pago de comisiones por ventas, en las empresas comerciales, para estimular a los vendedores se les paga un porcentaje adicional dependiendo de las ventas que realice en el mes. Otras empresas estimulan a los empleados dándole oportunidad de ascender en su

trabajo, los empleados que presentan un alto desempeño son promovidos a cargos superiores donde reciben un salario mayor.

Otra forma de motivar a los empleados de una empresa es comunicarles los logros que ha obtenido la empresa gracias a su desempeño, los empleados se sienten motivados si se les participa que su labor dentro de la empresa resulta de gran utilidad en la misma.

Dentro de la empresa Anaco Services Center los empleados del departamento de repuestos reciben comisiones por las ventas mensuales, pero los empleados del departamento de servicios no reciben comisiones. Con el fin de determinar si los empleados de Anaco Services Center se encontraban motivados para cumplir sus funciones se formularon una serie de preguntas, en el gráfico 7.1.7 se observa que el 40% de los empleados han trabajado horas extra en la empresa, de esos 8 empleados que respondieron afirmativamente, el 100% manifestó que la remuneración por el trabajo extra ha sido buena.

El gráfico 7.1.8 muestra que sólo 4 empleados de la empresa manifestaron recibir incentivos salariales por el buen cumplimiento de sus funciones, mientras que los otros 16 empleados encuestados manifestaron que no reciben bonos salariales ni ningún otro tipo de incentivo. La pregunta número nueve de la encuesta busca determinar si a los empleados le son comunicados los logros de la empresa, a esta pregunta el 80% de los empleados respondió que sí se les comunicaban como se observa en el gráfico 7.1.9. Por último, se le preguntó a los empleados si la empresa les ofrecía oportunidades de ascender si presentaban un desempeño notable en el cumplimiento de sus funciones, a esto el 100% de los empleados encuestados respondió de manera afirmativa lo que se observa en el gráfico 7.1.10.



Gráfico 7.1.7 Resultado de la séptima pregunta de la Encuesta

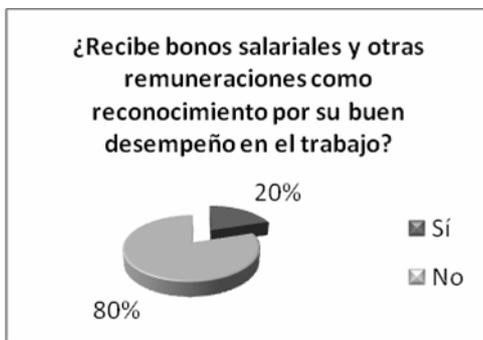
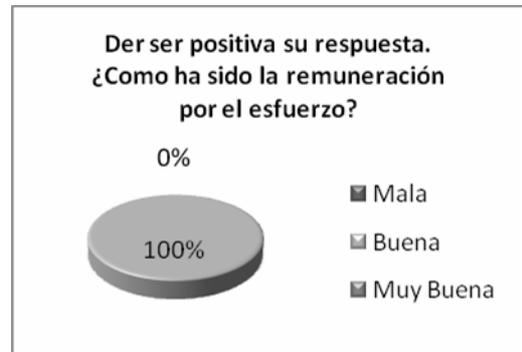


Gráfico 7.1.8 Resultado de la octava pregunta de la Encuesta

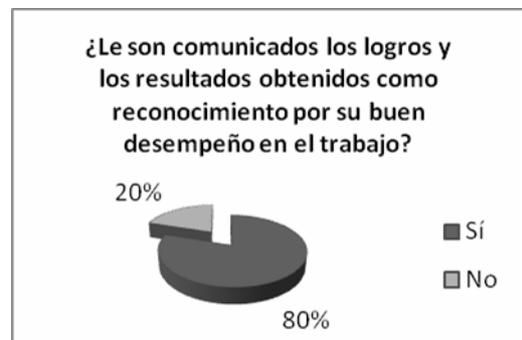


Gráfico 7.1.9 Resultado de la novena de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico 7.1.10 Resultado de la décima pregunta de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia.

De la información obtenida en las encuestas se observa que, los incentivos económicos no son ofrecidos a todos los empleados de la empresa. Sin embargo dentro de Anaco Services Center los empleados tienen la oportunidad de ascender dentro de la empresa los que los motiva a tener un buen desempeño. De igual forma, los logros de la empresa también son utilizados como incentivo y les son

comunicados a los trabajadores. En cuanto a la motivación dentro de Anaco Services Center se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.
- Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.

Debilidades:

- No se emplean incentivos económicos para todos los trabajadores.

Factor Humano

La función de la gerencia hacia el factor humano incluye las actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de la implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de la dirección estratégica.

En la empresa Anaco Services Center no existe un departamento como tal de recursos humanos, esto se debe a que es una empresa que no cuenta con un gran número de empleados y donde los directivos se encargan de guiar al personal en el cumplimiento de sus funciones, así como de evaluar y seleccionar a los nuevos empleados de la empresa. Esta selección se hace de forma rigurosa, los directivos de la empresa cuentan con años de experiencia en el negocio de distribución de repuestos, esto le permite determinar cuáles de los aspirantes a trabajar en la empresa cumple con sus expectativas. Además de esto se consideran otros aspectos como la preparación de los solicitantes así como su experiencia en el negocio.

Fortalezas:

- Rigurosa selección del Personal.

Debilidades:

- Falta de un departamento de recursos humanos.

Control

El control dentro de la gerencia se centra en todas las actividades realizadas con la finalidad de que las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas. El control se centra en cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas de rendimiento.
- La determinación del rendimiento individual y de la empresa.
- La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planteadas.
- La toma de acciones correctivas.

Por tratarse de una empresa comercial y de servicios Anaco Services Center establece parámetros de referencia en cuanto a las ventas mensuales, para determinar el comportamiento de las ventas y verificar que se encuentren en los parámetros que la empresa considera como óptimos. Los gerentes se encargan de supervisar las actividades dentro de los departamentos de la empresa y determinar si estas cumplen con lo planteado.

En el departamento de repuestos que se encarga de la distribución de los productos, existen niveles establecidos de ventas y, mensualmente, se evalúa si se cumple o no, además se determina cuales son los productos con mayor demanda para garantizar que siempre estén en existencia.

En cuanto al departamento de servicios los gerentes se encargan de evaluar que los vehículos sean reparados en el menor tiempo posible, de igual forma existen registros de niveles óptimos de servicio que les permiten a los gerentes conocer el desenvolvimiento del departamento de servicios.

Fortalezas:

- Mecanismos de control en los departamentos de la empresa.

7.1.2 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.

Análisis del Cliente

El análisis del cliente se centra en examen y evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, la empresa debe estudiar a fondo al cliente, para poder ofrecerle productos y servicios que cumplan con sus expectativas.

La empresa Anaco Services Center cuenta con productos y servicios de calidad, además de contar con información que le permite conocer qué productos debe tener en stock permanentemente para garantizar a los clientes un abastecimiento eficiente, además el personal del departamento de servicios de la empresa se encuentra certificado por las ensambladoras lo que le garantiza a los cliente que obtendrán un servicio de calidad.

Para conocer el estado de satisfacción de los clientes se aplicó una encuesta a 54 clientes de la empresa (ver Anexo 3), dicha cifra se determinó en el capítulo III, esta encuesta consta de tres preguntas; la primera pregunta busca determinar qué proporción de los clientes encuestados van a la empresa a comprar piezas de reemplazo y cuantos van por servicios mecánicos, estos resultados se reflejan en el gráfico 7.1.11.



Gráfico 7.1.11 Resultado de la Primera pregunta aplicada a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el gráfico 7.1.11 el 13% de los clientes encuestados solicitan servicios mecánicos, lo que indica que la mayoría de los clientes se dirigen a la empresa principalmente a comprar refacciones.

En el gráfico 7.1.12 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 o servicios. De este gráfico se puede concluir que los clientes están de acuerdo con el costo de los productos o servicios que solicitaron.

La tercera pregunta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a los productos o servicios ofrecidos por la empresa, en el gráfico 7.1.13 se observa que el 68% de los clientes se encuentra satisfecho con la empresa.

De todo lo expuesto se puede concluir que los clientes de la empresa Anaco Services Center se Encuentran satisfechos con los productos y servicios de la

empresa, así como con los precios ofrecidos por esta. Sin embargo la empresa no cuenta con estrategias para satisfacer completamente a los clientes ya que sólo el 17% de los mismos se encuentran totalmente satisfechos, el 15% se encuentra insatisfecho y el 68% únicamente satisfecho.

Fortalezas:

- Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Debilidades:

- La empresa no cuenta con acciones destinadas a garantizar la satisfacción total de los clientes.



Gráfico 7.1.12 Resultado de la Primera pregunta aplicada a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico 7.1.13 Resultado de la Primera pregunta aplicada a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Ventas de Productos y Servicios

Las actividades del mercadeo incluyen también todo lo relacionado con la comercialización de los productos y servicios. La publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales, la gerencia de fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios son actividades importantes del mercadeo. Estas actividades son importantes sobre todo cuando una empresa decide implementar estrategias de penetración en el mercado.

La empresa Anaco Services Center cuenta con una buena relación con sus clientes y promociones de ventas permanentes. Como debilidad la empresa no cuenta con publicidad que la haga darse a conocer a nivel local, si la empresa busca penetrar en el mercado es necesario que desarrolle campañas publicitarias para darse a conocer, dar a conocer sus productos y servicios.

Fortalezas:

- Buena relación con los clientes.
- Promociones de ventas permanentes.

Debilidades:

- Falta de publicidad para darse a conocer.

Planeación de Productos y Servicios

La planeación de productos y servicios implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, las características de los productos, el estilo y la calidad del producto.

Por tratarse de una empresa comercial Anaco Services Center no desarrolla nuevos productos ya que se dedica a la distribución de repuestos, en cuanto al departamento de servicios la empresa ofrece garantías a sus clientes para de esta manera asegurar la satisfacción de los clientes.

Fortalezas:

- Ofrece garantía de los servicios que ofrece.

Establecimientos de Precios

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. La empresa Anaco Services Center cuenta con productos de calidad a precios competitivos, a pesar de que en la mayoría de los casos la competencia ofrece productos similares a precios inferiores, los productos ofrecidos por Anaco Services Center cuentan con garantía de calidad por estar certificados por Ford Motor de Venezuela.

Fortalezas:

- Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.

Distribución

La distribución incluye el almacenaje de los productos, el transporte de los mismos a los consumidores, el tiempo de entrega de los pedidos, entre otros. La empresa Anaco Services Center cuenta con canales de distribución dentro de Anaco que le permiten distribuir sus productos a nivel local de una manera eficiente, sin embargo la empresa no cuenta con canales de distribución que le permita abarcar otros mercados a nivel regional.

Fortalezas:

- Canales de distribución adecuados a nivel local.

Debilidades:

- Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional.

7.1.3 Tecnología y Sistema de información gerencial

Contar con información de calidad en el momento que se necesite es de gran importancia al momento de la toma de decisiones gerenciales. El evaluar la funcionalidad del sistema de información gerencial con el que cuenta una empresa es de vital relevancia en una auditoría interna. Los sistemas de información computarizados manejan la información de manera más eficiente y facilitan a los gerentes la toma de decisiones.

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.

Anaco Services Center emplea el Software Valery como sistema de información gerencial, ya que éste es el que mejor se adapta a sus necesidades. Como ya se mencionó por tratarse de una empresa comercial la información que necesita la gerencia es la concerniente a las ventas. Valery permite registrar las ventas, llevar un control de inventario, elaborar informes mensuales tanto de las ventas como de los productos existentes en inventario. Esta es la información que necesita la gerencia al momento de tomar decisiones.

Es de considerar que la empresa Anaco Services Center no cuenta con un sitio web que le permita establecer contacto con los clientes, esto es considerado una debilidad ya que el uso del Internet se hace cada día más frecuente y es una forma eficiente y económica de darse a conocer y captar clientes. La importancia de contar con un sitio web quedó evidenciada al aplicar benchmarking competitivo en el capítulo VI, donde los competidores tomados en cuenta para el estudio (REICO C.A. y El Repuesto Americano) emplean la Internet para hacer llegar sus productos a los clientes.

Fortalezas:

- Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.

Debilidades:

- No cuenta con una página web.

7.1.4 Resumen de las Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta la tabla 7.1.1 que contiene las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa Anaco Services Center.

De todos los aspectos anteriormente descritos se obtuvieron una serie de variables que son consideradas claves para determinar el estado interno de la empresa.

Tabla 7.1.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas
1. Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.
2. Personal Comprometido con la empresa
3. Campo de función de los empleados claramente definido.
4. Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.
5. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.
6. Rigurosa selección del Personal.
7. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
8. Buena relación con los clientes.
9. Promociones de ventas permanentes.
10. Ofrece garantía de los servicios que ofrece
11. Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.
12. Canales de distribución adecuados a nivel local.
13. Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.
14. Mecanismos de control en los departamentos de la empresa
Debilidades
15. Falta de un plan estratégico
16. No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores
17. Falta de un departamento de recursos humanos
18. La empresa no cuenta con acciones destinadas a garantizar la satisfacción total de los clientes.
19. Falta de publicidad para darse a conocer
20. Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional
21. No cuenta con una página web

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.5 Análisis Estructural

El análisis estructural es una técnica aplicada para determinar la influencia que existen entre variable, después de determinar las fortalezas y debilidades de Anaco Services Center el siguiente paso es determinar la influencia entre estas. Para construir la matriz de análisis estructural se emplea un sistema de unos y ceros, un valor igual a uno indica una influencia real, mientras que un valor de cero indica que no existe influencia. Para efectos de aplicación del método se establece veinte (20) como número máximo de variables, entre fortalezas y debilidades, por esto se suprimió una de las fortalezas (específicamente la fortaleza número 3 de la tabla 7.1.1) quedando las siguientes variables (ver tabla 7.1.2):

Tabla 7.1.2 Variables del Análisis Estructural

Fortalezas	Debilidades
1. Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.	14. Falta de un plan estratégico
2. Personal Comprometido con la empresa	15. No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores
3. Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.	16. Falta de un departamento de recursos humanos
4. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	17. La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes.
5. Rigurosa selección del Personal.	18. Falta de publicidad para darse a conocer
6. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	19. Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional
7. Buena relación con los clientes.	20. No cuenta con una página web
8. Promociones de ventas permanentes	
9. Ofrece garantía de los servicios que ofrece	
10. Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.	
11. Canales de distribución adecuados a nivel local.	
12. Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.	
13. Mecanismos de control en los departamentos de la empresa	

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 7.1.3 muestra la matriz de análisis estructural de las fortalezas y debilidades de la empresa Anaco Services Center.

Tabla 7.1.3 Matriz del Análisis Estructural

	Variables	Influencia																				Mot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Fortalezas																						
1	Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
2	Personal Comprometido con la empresa	1		1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
3	Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.	1	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	6
4	Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5
5	Rigurosa selección del Personal.	1	0	1	0		1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
6	Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	1	1	0	0	0		1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7
7	Buena relación con los clientes.	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
8	Promociones de ventas permanentes.	0	0	0	0	0	1	0		0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
9	Ofrece garantía de los servicios que ofrece	1	0	0	0	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
10	Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.	0	0	0	0	0	1	0	1	0		0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
11	Canales de distribución adecuados a nivel local.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
12	Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
13	Mecanismos de control en los departamentos de la empresa	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0	1	0	0	0	0	5
Debilidades																						
14	Falta de un Plan Estratégico	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1		0	0	0	0	1	1	10
15	No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	4
16	Falta de un departamento de recursos humanos	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	5
17	La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes.	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0		0	0	0	7
18	Falta de publicidad para darse a conocer	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0		1	1	10
19	Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		0	1
20	No cuenta con una página web	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		3
Dependencia Total		11	7	8	5	2	9	8	5	4	6	3	2	6	2	4	4	5	3	3	2	99

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 7.1.4 muestra el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable, para se empleó:

% Motricidad = $100 * \text{Valor de Motricidad de la variable} / \text{Total de Motricidad}$

% Dependencia = $100 * \text{Valor de Dependencia de la variable} / \text{Total de Dependencia}$

Tabla 7.1.4 Porcentaje de Motricidad y Dependencia de cada Variable

	VARIABLES	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.	7	7,07	11	11,1
2	Personal Comprometido con la empresa	5	5,05	7	7,07
3	Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.	6	6,06	8	8,08
4	Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	5	5,05	5	5,05
5	Rigurosa selección del Personal.	5	5,05	2	2,02
6	Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	7	7,07	9	9,09
7	Buena relación con los clientes.	2	2,02	8	8,08
8	Promociones de ventas permanentes.	4	4,04	5	5,05
9	Ofrece garantía de los servicios que ofrece	4	4,04	4	4,04
10	Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.	4	4,04	6	6,06
11	Canales de distribución adecuados a nivel local.	3	3,03	3	3,03
12	Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.	2	2,02	2	2,02
13	Mecanismos de control en los departamentos de la empresa	5	5,05	6	6,06
14	Falta de un Plan Estratégico	10	10,10	2	2,02
15	No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores	4	4,04	4	4,04
16	Falta de un departamento de recursos humanos	5	5,05	4	4,04
17	La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes.	7	7,07	5	5,05
18	Falta de publicidad para darse a conocer	10	10,1	3	3,03
19	Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional	1	1,01	3	3,03
20	No cuenta con una página web	3	3,03	2	2,02
	Total	99	100	99	100

Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente paso es colocar a cada una de las variables en el eje cartesiano del análisis estructural (ver gráfico 7.1.1a), se debe establecer el valor que divide al plano cartesiano en 4 zonas, zona de poder, zona de problemas autónomos, zona de salida y zona de conflicto, para esto es necesario dividir 100 entre el número de variables que en este caso es 20, esto da como resultado 5%, luego se procede a colocar a cada una de las variables en el plano cartesiano.

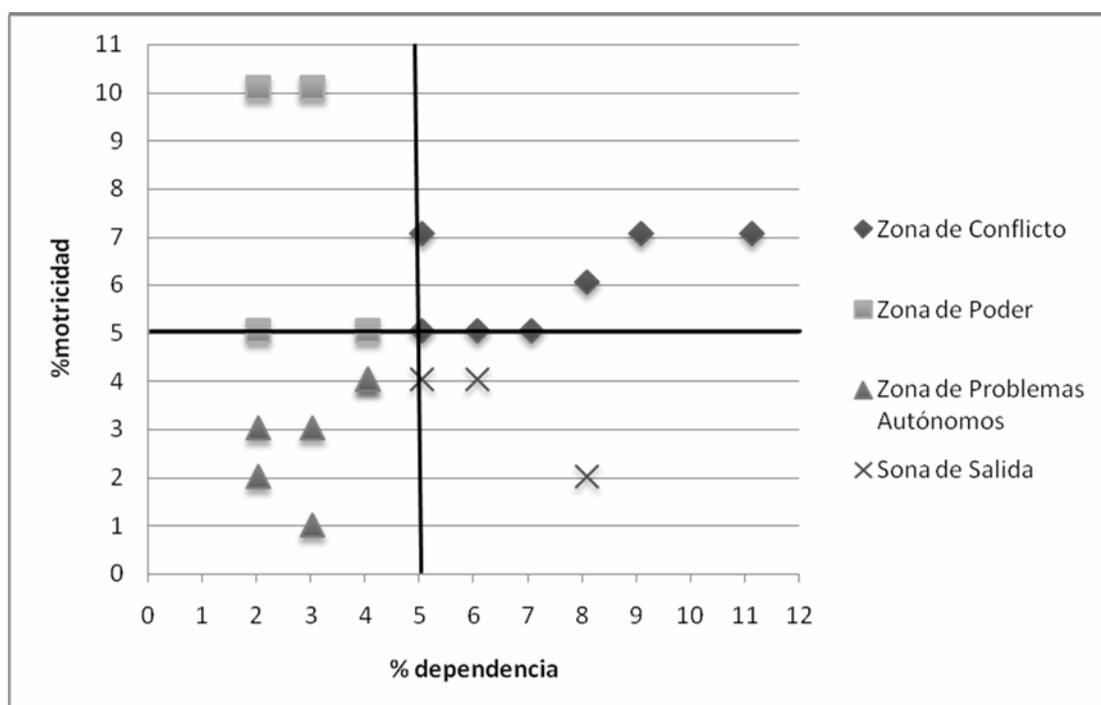


Gráfico 0.14 Plano Cartesiano del Análisis Estructural.
Fuente: Elaboración Propia.

En la zona de poder se encuentran las variables que presentan una motricidad mayor a 5 y una dependencia entre 0 y 5, estas variables son:

Fortalezas:

- Rigurosa selección del personal.

Debilidades:

- Falta de un plan estratégico.
- Falta de publicidad para darse a conocer

- Falta de un departamento de recursos humanos

En la zona de conflicto se encuentran las variables que presentan una motricidad mayor a 5 y una dependencia mayor a 5, estas variables son:

Fortalezas:

- Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.
- Personal Comprometido con la empresa.
- Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.
- Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.
- Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Mecanismos de control en los departamentos de la empresa

Debilidades:

- La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes.

En la zona de salida se encuentran las variables que presentan una motricidad menor a 5 y una dependencia mayor a 5, estas variables son:

Fortalezas:

- Buena relación con los clientes.
- Promociones de ventas permanentes.
- Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.

En la zona de problemas Autónomos se encuentran las variables que presentan una motricidad y una dependencia inferior a 5, estas variables son:

Fortalezas:

- Ofrece garantía de los servicios que ofrece

- Canales de distribución adecuados a nivel local.
- Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.

Debilidades:

- No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores
- Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional
- No cuenta con una página web

7.1.6 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos se realizó siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa se le asignó una ponderación entre 0 (sin importancia) y 1 (de gran importancia) a cada una, las ponderaciones se obtuvieron a través del análisis estructurado. Luego se le asignó a cada uno de los factores una ponderación, a las debilidades las calificaciones son 1 para las debilidades importantes y 2 para las debilidades de menor importancia. En cuanto a las fortalezas una calificación de 3 para las fortalezas menores y una calificación de 4 para las fortalezas de mayor importancia que deben ser aprovechadas por la empresa. Luego se determinó el total ponderado de cada uno de los factores multiplicando la ponderación de cada factor por su calificación. Por último se calcula el total ponderado para conocer la posición estratégica en la que se encuentra la empresa.

Como se observa en la tabla 7.1.5 el total ponderado de la Empresa Anaco Services Center es de 2,62 lo cual se encuentra por encima de la media de 2,5 lo que indica que la empresa aprovecha sus fortalezas y minimiza el efecto de las debilidades dentro de la misma. Es de hacer notar que el peso que presentan las fortalezas dentro de la empresa Anaco Services Center es de 0,596 lo que indica

que la empresa aprovecha de forma óptima sus fortalezas para superar sus debilidades, ya que estas presentan un peso de 0,404.

Las fortalezas más importantes dentro de la empresa Anaco Services Center, son los mecanismos de control que se implementan en cada uno de los departamentos de la misma, ya que mediante estos mecanismos de control se garantiza que los servicios ofrecidos dentro de la empresa sean de calidad y garantizarán la satisfacción del cliente. Otra importante es contar con productos de calidad a precios competitivos, a pesar de que como ya se ha mencionado los competidores de la empresa Anaco Services Center ofrecen precios más bajos, en la mayoría de los casos los productos no cuentan con certificación de calidad, Anaco Services Center cuenta con la ventaja de contar con productos avalados por Ford Motors de Venezuela.

Entre las debilidades figura como la más importante la falta de una Planificación Estratégica, a pesar de que la empresa cuenta con misión, visión y un objetivo general, la misma no cuenta con objetivos estratégicos establecidos. En esta debilidad radica la importancia de este estudio.

Tabla 7.1.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factor Interno		Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.	0,071	3	0,212
2	Campo de función de los empleados claramente definido.	0,051	3	0,152
3	Oportunidades de Ascender dentro de la empresa.	0,061	3	0,182
4	Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	0,051	3	0,152
5	Rigurosa selección del Personal.	0,051	3	0,152
6	Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	0,071	3	0,212
7	Buena relación con los clientes.	0,020	3	0,061
8	Promociones de ventas permanentes.	0,040	3	0,121
9	Ofrece garantía de los servicios que ofrece	0,040	3	0,121
10	Cuenta con productos de calidad a precios competitivos.	0,040	4	0,162
11	Canales de distribución adecuados a nivel local.	0,030	3	0,091
12	Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa.	0,020	3	0,061
13	Mecanismos de control en los departamentos de la empresa	0,051	4	0,202
Debilidades				
14	Falta de Planificación Estratégica	0,101	2	0,202
15	No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores	0,040	1	0,040
16	Falta de un departamento de recursos humanos	0,051	2	0,101
17	La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes.	0,071	2	0,141
18	Falta de publicidad para darse a conocer	0,101	2	0,202
19	Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional	0,010	2	0,020
20	No cuenta con una página web	0,030	1	0,030
Total				2,62

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VIII

FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Etapa de Insumos

La etapa de insumos está compuesta por evaluación de los factores externos (realizada en el capítulo VI) e internos (realizada en el capítulo VII), las variables obtenidas en las auditorías sirven de base para las etapas siguientes de la formulación de estrategias, las ponderaciones de estas sirven para realizar la selección de la estrategias empleando la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Etapa de adecuación

La etapa de adecuación consiste en formular las estrategias para que luego sean evaluadas y se seleccione la que mejor se adapte a los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

La matriz FODA es uno de los métodos más empleados en la formulación de estrategias, y proporciona cuatro tipos de estrategias: estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas. La matriz FODA utiliza la información generada en las auditorías interna y externa. A diferencia de otras técnicas para formular estrategias (PEYEA, BCG, etc.), la matriz FODA no indica cual es la mejor estrategia, para seleccionar que estrategia es la más apropiada se emplea la MCPE o MEOPE, dependiendo si las estrategias son o no alternativas. La tabla 8.2.1 muestra las estrategias FO formuladas.

Tabla 0.1 Estrategias FO

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. 2. Personal Comprometido con la empresa 3. Oportunidades de Ascender dentro de la empresa. 4. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa. 5. Rigurosa selección del Personal. 6. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. 7. Buena relación con los clientes. 8. Promociones de ventas permanentes 9. Ofrece garantía de los servicios que ofrece 10. Cuenta con productos de calidad a precios competitivos 11. Canales de distribución adecuados a nivel local 12. Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa. 13. Mecanismos de control en los departamentos de la empresa
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo 2. Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela 3. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional. 4. Ubicación geográfica favorable. 5. Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela 6. Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en el mercado mediante la firma de acuerdos con los talleres de la zona ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y certificados por Ford Motors de Venezuela.(F1, F10, O3,O6) • Establecer acuerdos de suministro de repuestos certificados y servicios automotrices por parte de profesionales calificados a la industria petrolera local.(F1, F9, O6,O3) • Capacitar a los empleados utilizando los aportes de Ford Motor de Venezuela para que ofrezcan un mejor Servicio.(F1,F2, F3, O5) • Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos. (O3,F10,F9) • Promover a la empresa como el agente autorizado Ford líder en la zona, por contar con personal capacitado y comprometido con la empresa.(F1, F2,F5, O1, O2, O3)

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias DO formuladas se muestran en la tabla 8.2.2 y consisten en utilizar las oportunidades para superar las debilidades de la empresa.

Tabla 0.2 Estrategias DO

	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Planificación estratégica. 2. No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores 3. Falta de un departamento de recursos humanos 4. La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes. 5. Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional 6. Falta de publicidad para darse a conocer 7. No cuenta con una página web
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo 2. Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela 3. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional. 4. Ubicación geográfica favorable. 5. Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela 6. Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de distribución para el transporte de repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela a consumidores potenciales en el país. (D5, O3,O6) • Desarrollar un portal web que permita a los usuarios hacer pedidos de repuestos Ford.(D7,O3,O6) • Firmar contratos de suministros de Repuestos y establecer los canales de distribución con las filiales de PDVSA en el estado Anzoátegui y en el resto del país.(D5,O6,O3) • Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados por Ford Motors de Venezuela(D6,O6) • Desarrollar programas orientados a garantizar la satisfacción total de los clientes, promoviendo la calidad de los productos y mediante de el empleo de la tecnología en cuanto a servicios aportada por Ford Motors de Venezuela. (D4, O5, O6) • Garantizar a los clientes suministro constante de repuestos para vehículos Ford sin importar la antigüedad del mismo, ubicando las piezas que el cliente requiera de manera oportuna.(D5,O1,O2,O5,O6)

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias FA formuladas se muestran en la tabla 8.2.3 y consisten en utilizar las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de las amenazas.

Tabla 0.3 Estrategias FA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. 2. Personal Comprometido con la empresa 3. Oportunidades de Ascender dentro de la empresa. 4. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa. 5. Rigurosa selección del Personal. 6. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. 7. Buena relación con los clientes. 8. Promociones de ventas permanentes 9. Ofrece garantía de los servicios que ofrece 10. Cuenta con productos de calidad a precios competitivos 11. Canales de distribución adecuados a nivel local 12. Sistema de información que se adapta a las necesidades de la empresa. 13. Mecanismos de control en los departamentos de la empresa
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas cambiarias. 2. Oferta de repuestos insuficiente 3. Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores 4. Políticas de importación restrictivas 5. Cambios en las políticas del país 6. Un mercado con gran cantidad de competidores 7. Competidores con mayor participación en el mercado. 8. Precios bajos por parte de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén. (A2,A4,F1, F13,F12)

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias DA formuladas se muestran en la tabla 8.2.4 y buscan evadir las amenazas y superar las debilidades.

Tabla 0.4 Estrategias DA

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Planificación estratégica. 2. No se emplean estímulos económicos para todos los trabajadores 3. Falta de un departamento de recursos humanos 4. La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes. 5. Falta de canales de distribución que le permitan distribuir productos a nivel regional 6. Falta de publicidad para darse a conocer 7. No cuenta con una página web
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas cambiarias. 2. Oferta de repuestos insuficiente 3. Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores 4. Políticas de importación restrictivas 5. Cambios en las políticas del país 6. Un mercado con gran cantidad de competidores 7. Competidores con mayor participación en el mercado. 8. Precios bajos por parte de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar de los competidores, ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.(D5, A3, A6, A7, A8)

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Decisión

El primer paso de esta etapa es construir una tabla donde se comparen los objetivos estratégicos con las estrategias formuladas en la etapa de adecuación. Luego hay que determinar si las estrategias formuladas para cada objetivo son excluyentes, es decir si sólo es posible aplicar una sola estrategia de las formuladas, en este caso se aplicará la MCPE y se seleccionará la estrategia que

presente el mayor puntaje, el resto serán descartadas. En el caso de que las estrategias no sean excluyentes se aplicará la MEOPE donde a parte de la estrategia que resulte con mayor puntaje, se tomará otra como estrategia de reserva. La tabla 8.3.1 muestra la comparación entre los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas.

Tabla 0.1 Comparación entre Objetivos y Estrategias

Objetivos	Estrategias
<p>1. Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo trimestre del año 2009.</p>	<p>1. Aumentar la participación en el mercado mediante la firma de acuerdos con los talleres de la zona ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y certificados por Ford Motors de Venezuela.</p> <p>2. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos.</p> <p>3. Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados por Ford Motors de Venezuela</p>
<p>2. Proveer a la industria petrolera local de productos y servicios en un periodo no mayor de 1 (un) año.</p>	<p>4. Establecer acuerdos de suministro de repuestos certificados y servicios automotrices por parte de profesionales calificados a la industria petrolera local</p>
<p>3. Proveer a la industria petrolera regional y nacional de repuestos en un periodo no mayor de 1 (un) año.</p>	<p>5. Firmar contratos de suministros de Repuestos y establecer los canales de distribución con las filiales de PDVSA en el estado Anzoátegui y en el resto del país.</p>
<p>4. Incrementar la participación en el mercado regional y nacional para el último trimestre del año 2009.</p>	<p>6. Establecer canales de distribución para el transporte de repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela a consumidores potenciales en el país.</p> <p>7. Desarrollar un portal web que permita a los usuarios hacer pedidos de repuestos Ford.</p>
<p>5. Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes.</p>	<p>8. Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias 1,2 y 3 son aplicables al objetivo 1, estas estrategias alternativas son excluyentes, las estrategias 1 y 2 son estrategias de integración hacia adelante ya que buscan tomar el dominio de los grandes clientes en la zona, mientras que la estrategia número 3 es de penetración en el mercado ya que busca obtener una mayor participación en el mercado empleando la publicidad. Las estrategias 1 y 2 por ser alternativas se seleccionará la mejor empleando la MCPE, una vez seleccionada la mejor estrategia entre estas dos se evaluará la seleccionada con la estrategia 3 empleando la MEOPE ya que estas estrategias no son alternativas. La tabla 8.3.2 muestra la matriz MCPE para el objetivo 1.

Tabla 0.2 Matriz MCPE para el objetivo 1

	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		CA	TCA	CA	TCA
Factores Críticos					
Oportunidades					
Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,086	3	0,258	3	0,258
Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	0,095	4	0,38	4	0,38
Amenazas					
Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores	0,057	2	0,114	2	0,114
Fortalezas					
Promoción de Ventas Permanentes	0,040	-		3	0,12
Cuenta con productos de Calidad a Precios Competitivos	0,040	4	0,16	4	0,16
Canales de distribución adecuados a nivel local	0,030	3	0,09	3	0,09
Total	0,348		1,00		1,12

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia seleccionada fue la número 2, ahora se comparará esta estrategia con la estrategia número 3 empleando la matriz MEOPE ya que estas dos estrategias no son alternativas. Esta matriz MEOPE se representa en la tabla 8.3.3.

La estrategia a implementar será la estrategia número 3 y la estrategia número 2 se tendrá como estrategia de reserva. Para los objetivos 2 y 3 sólo se formuló una estrategia, por lo tanto no es necesario utilizar técnicas de selección de estrategias.

Tabla 0.3 Matriz MEOPE para el Objetivo 1

Factores Críticos	Peso	Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,086	3	0,258	3	0,258
Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	0,095	4	0,38	4	0,38
Amenazas					
Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores	0,057	2	0,114	-	-
Un mercado con gran cantidad de Competidores	0,076	-	-	3	0,228
Fortalezas					
Promoción de Ventas Permanentes	0,040	3	0,12	-	-
Cuenta con productos de Calidad a Precios Competitivos	0,040	4	0,16	4	0,16
Canales de distribución adecuados a nivel local	0,030	3	0,09	3	0,09
Debilidades					
Falta de publicidad para Darse a Conocer	0,071	-	-	2	0,198
La empresa no cuenta con mecanismos destinados a garantizar la satisfacción total de los clientes	0,101	-	-	2	0,2
Total	0,60		1,12		1,46

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo número 4 cuenta con 2 estrategias posibles la estrategias son alternativas ya que buscan incrementar la participación en el mercado, la estrategia número 6 implica la compra de vehículos para suministrar repuestos fuera de Anaco, y la estrategia número 7 implica el desarrollo de un portal web para atender a los pedidos de clientes fuera de Anaco (ver tabla 8.3.4).

Al igual que los objetivos 2 y 3, el objetivo 5 también cuenta con una sola estrategia por lo tanto no es necesario realizar el proceso de selección. Una vez culminado el proceso de selección de las estrategias el siguiente paso es formular los planes de acción que han de seguirse para implantar dichas estrategias en la empresa Anaco Services Center, estos planes de acción deben contener las actividades a realizar, los encargados de realizar dichas actividades, el tiempo para realizar las actividades y la retroalimentación.

Tabla 0.4 Matriz MCPE para el objetivo 4

Factores Críticos	Peso	Estrategia 6		Estrategia 7	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,086	3	0,258	3	0,258
Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.	0,095	4	0,38	4	0,38
Ubicación Geográfica Favorable	0,086	3	0,258	-	-
Amenazas					
Un mercado con gran cantidad de Competidores	0,076	3	0,228	-	-
Competidores con mayor Participación en el mercado.	0,076	3	0,228	3	0,228
Fortalezas					
Promoción de Ventas Permanentes	0,0297	3	0,089	3	0,089
Cuenta con productos de Calidad a Precios Competitivos	0,0297	4	0,119	4	0,119
Debilidades					
Falta de publicidad para Darse a Conocer	0,0990	-	-	2	0,198
Falta de canales de distribución que permitan distribuir productos a nivel regional y nacional	0,0099	2	0,020	-	-
No cuenta con una página web	0,0297	-	-	2	0,059
Total	0,617		1,58		1,33

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que se formularon estrategias que no se adaptan a los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo V.

CAPÍTULO IX

PLANES DE ACCIÓN

9.1 Planes de Acción a Implementar

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias. Las tablas 9.1.1 a 9.1.6 muestran los planes de acción a seguir dentro de la empresa.

Tabla 0.1 Plan de Acción número 1

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo trimestre del año 2009.				
Estrategia: Desarrollar una campaña publicitaria local que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos certificados por Ford Motors de Venezuela.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas publicitarias a contratar	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de las empresas publicitarias para posible contratación
Seleccionar las empresas publicitaria que ofrezca servicios de calidad a precios convenientes para la empresa	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de empresas publicitarias destacadas para contratar
Estudiar y evaluar los convenios de contratación.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la contratación de la empresa publicitaria.
Realizar la contratación de la empresa publicitaria	La Empresa	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Campaña publicitaria para lograr una mayor penetración en el mercado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.2 Plan de Acción de contingencia número 1

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo trimestre del año 2009.				
Estrategia: Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes de la zona descuentos por grandes pedidos.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas locales a captar	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de las empresas locales a captar.
Seleccionar las empresas con más rentabilidad y liquidez.	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de empresas seleccionadas como potenciales clientes.
Estudiar y agilizar los convenios de comercialización.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la comercialización de los productos.
Satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes	La Empresa	6 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Reportes de abastecimiento de los nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.3 Plan de Acción número 2

Objetivo: Proveer a la industria petrolera local de productos y servicios en un periodo no mayor de 1 (un) año.				
Estrategia: Establecer acuerdos de suministro de repuestos certificados y servicios automotrices por parte de profesionales calificados a la industria petrolera local.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles licitaciones en al que la empresa participara.	Presidente	3 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de los procesos de licitación de interés para la empresa.
Seleccionar los procesos de licitación más convenientes para la empresa.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de los procesos de licitación seleccionados
Estudiar y agilizar los convenios de licitación.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la licitación.
Satisfacer los requerimientos de la industria petrolera	La Empresa	2 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Reportes de abastecimiento de la industria petrolera

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 0.4 Plan de Acción Número 3

Objetivo: Proveer a la industria petrolera regional y nacional de repuestos en un periodo no mayor de 1 (un) año.				
Estrategia: Firmar contratos de suministros de Repuestos y establecer los canales de distribución con las filiales de PDVSA en el estado Anzoátegui y en el resto del país.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Adquirir vehículos para la distribución de repuestos a nivel nacional.	La Empresa	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Flota de Camiones para suministrar repuestos a nivel nacional.
Estudiar las posibles licitaciones en al que la empresa participara.	Presidente	3 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de los procesos de licitación de interés para la empresa.
Seleccionar los procesos de licitación más convenientes para la empresa.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de los procesos de licitación seleccionados
Estudiar y agilizar los convenios de licitación.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la licitación.
Satisfacer los requerimientos de la industria petrolera	La Empresa	2 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Reportes de abastecimiento de la industria petrolera

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 0.5 Plan de Acción número 4

Objetivo: Incrementar la participación en el mercado regional y nacional para el último trimestre del año 2009.				
Estrategia: Establecer canales de distribución para el transporte de repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela a consumidores potenciales en el país				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Adquirir vehículos para la distribución de repuestos a nivel nacional.	La Empresa	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Flota de Camiones para suministrar repuestos a nivel nacional.
Estudiar las posibles empresas nacionales a captar	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de las empresas nacionales a captar.
Seleccionar las empresas con más rentabilidad y liquidez.	Gerente de Ventas	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Listado de empresas seleccionadas como potenciales clientes.
Estudiar y agilizar los convenios de comercialización.	Presidente	1 mes	Humano, Económico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la comercialización de los productos.
Satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes	La Empresa	6 meses	Humano, Económico y Horas de trabajo	Reportes de abastecimiento de los nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 0.6 Plan de Acción número 5

Objetivo: Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes				
Estrategia: Establecer políticas de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar la demanda de los repuestos	Gerente de Ventas	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado del comportamiento de la demanda de los repuestos
Analizar el comportamiento de la demanda de los repuesto	Gerente de Ventas	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Tipo de demanda de cada repuesto
Determinar el nivel de servicio del proveedor	Gerente de Compras	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Condiciones y nivel de servicio del proveedor
Estudiar el tipo de demanda de cada producto y el nivel de servicio del proveedor	Gerente de Ventas Gerente de Compras	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Modelos de inventario para cada producto
Estudiar los Modelos de inventario propuestos	Presidente	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Políticas de inventario de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio sobre el diseño de un plan estratégico a la empresa Anaco Services Center, 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 Anaco Services Center es una empresa dedicada a la distribución de repuestos y a ofrecer servicios de reparación para automóviles, es un agente autorizado Ford lo que le ofrece ciertas ventajas en relación a sus competidores que se encuentran en la zona.

Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa así como, las funciones de los empleados que laboran en la misma, de igual forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica que se maneja en la empresa, como lo son la misión y los objetivos. Debido a que la misión original de la empresa no ofrecía una descripción clara de la misma, ni señalaba una visión a futuro, se reformuló la misión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa. De igual forma se reformuló la visión ya que guardaba muy poca relación con la actividad comercial desempeñada por la empresa en la actualidad.

Al igual que la misión también se realizó una formulación de objetivos estratégicos, ya que la empresa cuenta con un solo objetivo general, fue necesario establecer objetivos más específicos orientados a alcanzar la nueva misión.

Mediante un proceso de auditoría externa se realizó un análisis del ambiente externo de la empresa, determinando las oportunidades con las que cuenta la

empresa en su entorno y que factores del ambiente son perjudiciales para la empresa. De igual forma se determinó que la participación en el mercado a través de la diversificación de los productos y el empleo de la tecnología son factores clave para el éxito de las empresas de este ramo, esto se observó luego de aplicar técnicas de benchmarking a empresas del país con años de experiencia.

La matriz de evaluación de factores externos arrojó una ponderación de 2,81 que se encuentra por encima del promedio de 2,5 lo que indica que la empresa ha aprovechado bien sus oportunidades, entre las que se encuentran contar con una plataforma tecnología desarrollada por Ford Motor de Venezuela y contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.

Por medio de un análisis del ambiente interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,62 que también se encuentra sobre el promedio lo que indica que la empresa aprovecha sus fortalezas internas como, la alta capacidad de sus empleados y contar con productos de calidad a precios competitivos.

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, una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serian necesarios implementar en la empresa Anaco Services Center para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Empresa Anaco Services Center 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.
- 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.

ANEXOS

Anexo 1

A continuación se presentan una serie de Factores Considerados como oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Anaco Services Center, por favor coloque según su criterio una calificación del 1(menos importante) al 10 (muy importante) a cada uno de estos factores.

Variables

Oportunidades

- Venezuela cuenta con un parque automotor antiguo.()
- Los vehículos Ford ocupan el segundo lugar en ventas en Venezuela.()
- Existencia en la zona de grandes clientes potenciales.()
- Ubicación geográfica favorable.()
- Plataforma tecnológica desarrollada por Ford Motor de Venezuela.()
- Contar con repuestos certificados por Ford Motors de Venezuela.()

Amenazas

- Políticas cambiarias.()
- Oferta de repuestos insuficiente.()
- Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores()
- Políticas de importación restrictivas.()
- Cambios en las políticas del país.()
- Un mercado con gran cantidad de competidores.()
- Competidores con mayor participación en el mercado..()
- Precios bajos por parte de los competidores. ()

Anexo 2

Encuesta que pretende determinar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de la empresa Anaco Services Center, además de determinar si los empleados se encuentran en conocimiento total de los conceptos de planificación estratégica que maneja la empresa como lo son la misión y los objetivos a cumplir. Marque con una X la respuesta de su selección.

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa en que labora? Sí () No ()
2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa en que labora? Sí () No ()
3. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza? Sí () No ()

De ser negativa su respuesta. ¿Se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado? Sí () No ()

4. ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa? Sí () No ()
5. Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?

Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()

6. ¿Se siente trabajando en un ambiente seguro, limpio y apto para su bienestar para prestar lo mejor de usted?

Sí () No () No me quejo ()

7. ¿Ha tenido que trabajar horas extras? Sí () No ()

De ser positiva su respuesta. ¿Cómo ha sido la remuneración por el esfuerzo?

Mala () Buena () Muy Buena ()

8. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo? Sí () No ()
9. ¿Le son comunicados los logros y resultados obtenidos por la empresa gracias a su labor?

Sí () No ()

10. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño? Sí () No ()

Anexo 3

La siguiente encuesta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Anaco Services Center. Marque con X la respuesta de su selección.

1. ¿Cuál es su requerimiento en la empresa?

- Comprar Repuestos
- Servicios Mecánicos

2. En cuanto al costo del producto o servicio que solicito. ¿Cómo lo considera?

- Alto
- Justo
- Bajo

3. ¿Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicitó?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Martínez, Y. y Ricardo, A. (2008). **“Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.
- [2] Gonzáles, F. y Rua, Z. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Compra de una Empresa de Fabricación de Estructuras Metálicas”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.
- [3] Acuña, M y Díaz, D. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.
- [4] García, J. y Jaramillo, M. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.
- [5] Yu, S. y Mata, Y. (2007). **“Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

- [6] Spendolini, M., Villa, C. y Matiz, F. (2005). **“Benchmarking”**, Editorial Norma.
- [7] Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). **“Administración Estratégica”**, Editorial Mc Graw – Hill, México.
- [8] Rojas, C. (1998). **“Manual para la Presentación de Proyecto y Tesis de Pregrado de Ingeniería”**. Fondo Editorial UDO Anzoátegui.
- [9] Hernández, R. (1998). **“Metodología de la Investigación”**, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- [10] David, F. (1997). **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Editorial Pearson Educación, México.
- [11] Morrisey, G. (1996). **“Planeación Táctica”**, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- [12] Thompson, A. y Stinckland A. (1992). **“Dirección y Administración Estratégica”**, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS, UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC/ E MAIL
GARCÍA G., FRANCISCO J.	CVLAC: V-17.411.160 E MAIL: nenox8885@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

Benchmarking

Estrategias

Repuestos

Matriz EFE

Matriz EFI

Matriz FODA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS	INGENIERIA DE SISTEMAS

RESUMEN (ABSTRACT):

En la compañía “Anaco Services Center C.A.”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual ayudó a conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conlleva el análisis estratégico, como lo fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por ultimo elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida acarrea que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL/ CÓDIGO CVLAC / E MAIL				
GUEVARA F., MARÍA	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:	mariagf45@hotmail.com			
	E-MAIL:				
SOLORZANO., LUIS	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:	solorzanole@hotmail.com			
	E-MAIL:				
RODRIGUEZ., RHONALD	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:	rhoen2003@hotmail.com			
	E-MAIL:				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009		
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO:	TIPO MIME
TESIS: Tesis_Planif_ASC.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: Anaco Services Center C.A (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:
INGENIERIA DE SISTEMAS

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:
PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS

INSTITUCIÓN:
UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento de trabajos de grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

GARCÍA G., FRANCISCO J.
AUTOR

GUEVARA F., MARÍA
JURADO PRINCIPAL

SOLORZANO., LUIS
JURADO PRINCIPAL

RODRÍGUEZ., RHONALD
JURADO PRINCIPAL

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

WONG., CAROLINA