

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para la empresa Autorepuestos las Américas  
en el Distrito de Buenaventura**

**José Jefferson Caicedo Valencia y Lady Tatiana Carvajal Ramírez**

**Universidad del Valle**

**Notas del Autor**

**José Jefferson Caicedo Valencia y Lady Tatiana Carvajal Ramírez, Facultad de**

**Ciencias de la Administración,**

**Universidad del Valle**

**Programa Administración de Empresas**

**Buenaventura, 2019**

**Contacto:** [lady.carvajal@correounivalle.edu.co](mailto:lady.carvajal@correounivalle.edu.co) –

[jose.jefferson.caicedo@correounivalle.edu.co](mailto:jose.jefferson.caicedo@correounivalle.edu.co)

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para la empresa Autorepuestos las Américas  
en el Distrito de Buenaventura**

**José Jefferson Caicedo Valencia y Lady Tatiana Carvajal Ramírez**

**Universidad del Valle**

**Docente**

**Alexander Herrera**

**Facultad de Ciencias de la Administración,**

**Universidad del Valle**

**Programa Administración de Empresas**

**Buenaventura, 2019**

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**Índice General**

Introducción .....	7
1. Problema de Investigación .....	10
1.1 Planteamiento del Problema .....	10
1.2 Formulación del Problema .....	12
2. Objetivos .....	13
2.1 Objetivo General .....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. Justificación.....	15
4. Estado de Arte .....	18
5. Marco de Referencia .....	21
5.1 Marco Teórico .....	21
5.2 Marco Conceptual.....	58
5.3 Marco Contextual .....	58
5.4 Marco Legal.....	60
6. Aspectos Metodológicos .....	62
6.1 Tipo de Estudio.....	62
6.2 Método de estudio.....	63
6.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información .....	64
6.3.1 Fuentes Primarias .....	64
6.3.2. Fuentes Secundarias .....	65

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para

### La empresa Autorepuestos las Américas

6.4. Tratamiento de la información .....	65
7. Caracterización de la Empresa .....	67
7.1 Aspectos Internos .....	67
7.2 Aspectos Externos.....	68
7.3 Fortalezas de la empresa .....	69
7.4 Fortalezas del servicio al cliente .....	69
8. Informe de Encuestas .....	70
9. Plan de Acción .....	82
9.1 Matriz DOFA .....	82
9.2 Plan de Mejoramiento. ....	84
10. Conclusiones .....	87
11. Recomendaciones.....	89
12. Referencias.....	90
13. Web grafía.....	91
14. Anexos.....	92

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**Índice de tablas**

Tabla 1	Formulación de un plan estratégico .....	18
Tabla 2	Plan De Negocios Para El Mejoramiento .....	19
Tabla 3	Tabla encuesta 1 .....	70
Tabla 4	Tabla encuesta 2.....	71
Tabla 5	Tabla encuesta 3.....	72
Tabla 6	Tabla encuesta 4.....	73
Tabla 7	Tabla encuesta 5.....	74
Tabla 8	Tabla encuesta 6.....	76
Tabla 9	Tabla encuesta 7.....	77
Tabla 10	Tabla encuesta 8.....	78
Tabla 11	Tabla encuesta 9.....	79
Tabla 12	Tabla encuesta 10.....	80
Tabla 13	Matriz DOFA .....	82
Tabla 14	Acción de Mejora 1 .....	84
Tabla 15	Acción de Mejora 2.....	84
Tabla 16	Acción de Mejora 3.....	85
Tabla 17	Acción de Mejora 4.....	85

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

Tabla 18 Acción de Mejora 5..... 86

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**Índice de gráficos**

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter Fuente: (Mendez, 2012) .....	22
Figura 2 Estrategia Corporativa .....	50
Figura 3 Desarrollo esquemático de la estrategia económica .....	56
Figura 4 encuesta 1.....	70
Figura 5 encuesta 2.....	71
Figura 6 encuesta 3.....	73
Figura 7 encuesta 4.....	74
Figura 8 encuesta 5.....	75
Figura 9 encuesta 6.....	76
Figura 10 encuesta 7.....	77
Figura 11 encuesta 8.....	78
Figura 12 encuesta 9.....	79
Figura 13 encuesta 10.....	81

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### **Índice de**

#### **Introducción**

Se ha planteado un estudio con el fin de realizar un diagnóstico estratégico para la empresa AUTO REPUESTOS LAS AMERICAS en el distrito de Buenaventura, mediante un proceso de investigación y un diagnóstico estratégico los cuales conlleve a proponer un plan de mejoramiento que busque mecanismos que brinden soluciones eficaces en la parte administrativa, operativa y financiera de la empresa.

Mediante el diagnóstico estratégico a realizar para este estudio, se analizará la complejidad de la problemática que presenta AUTO REPUESTOS LAS AMERICAS realizando el debido análisis y correspondiente tratamiento de la información para obtener los resultados necesarios para la presentación de un plan de mejoramiento acorde a las necesidades de la empresa identificando factores y variables de suma importancia que permitan dar solución a cada uno de los problemas encontrados.

Para llevar a cabo el plan de mejoramiento se requiere desarrollar la guía metodológica que ha diseñado el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez la cual inicialmente propone describir el problema mediante cuatro elementos que son los síntomas, las causas, el pronóstico y el control al pronóstico, a partir de allí se plantea la pregunta del problema y la sistematización. Siguen los objetivos en donde tanto el general como el específico se fundamentan en lo que se planteó en los contenidos de la formulación y la sistematización del problema respectivamente.

En la justificación se plantean tres elementos, las razones teóricas que describen someramente la teoría en la que se basa el plan de mejoramiento, las razones metodológicas que plantean la



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

importancia de los métodos utilizados y las razones prácticas que son los aportes reales que se obtendrán con el plan de mejoramiento.

A continuación sigue el marco de referencia que contiene el marco teórico en donde se profundizan las teorías en las que se basa el plan de mejoramiento, el marco conceptual que describe los conceptos más destacados de la investigación y el marco contextual que define el panorama en el cual se encuentra la empresa en estudio. Por último se realizara la formulación de estrategias que conlleven a un plan de mejoramiento que permita ser aplicado a la empresa y mediante su ejecución brinde soluciones a las problemáticas encontradas en el planteamiento del problema.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### **1. Problema de Investigación**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Históricamente el sector de comercialización de repuestos automotores en el distrito de Buenaventura, ha dirigido sus ventas al gremio de vehículos públicos debido a que este ha representado un mayor porcentaje en la cantidad de automóviles que transitan en la ciudad, en la actualidad representa el 61% de la totalidad de vehículos tipo carro que transitan en la ciudad, descuidando así el sector de vehículos particulares el cual cuenta con un 33.9% menos al de los de servicios público, información suministrada por la secretaria de tránsito de Buenaventura . En los últimos 3 años la adquisición de vehículos particulares por parte de la población bonaverence ha presentado un crecimiento alcanzando la cifra de 2.897 vehículos, debido a la facilidad de financiamiento y a la llegada de nuevos concesionarios a la ciudad, como Chevrolet, RENAULT, KIA, HYUNDAI, NISSAN, esto sumado al crecimiento en la adquisición de vehículos de servicios públicos que en la actualidad asciende 5.640 para un total de 8.537 vehículos tipo carro en la ciudad de Buenaventura , ha conllevado a que el sector de comercialización de repuestos automotores no pueda satisfacer la creciente demanda de los consumidores, obligando a los propietarios de vehículos desplazarse a otros mercados en diferentes ciudades del país como lo son CALI y MEDELLIN para adquirir los productos requeridos incurriendo así en mayores gastos.

El 50% de Las empresas dedicadas a la comercialización de autopartes para vehículos en la ciudad de buenaventura no cuenta con la suficiente variedad de productos y servicios para satisfacer la necesidad de los consumidores, como los son, reparación de culatas, calibrar inyectores, reparación de exosto, culatas, motores, radiadores, frenos de aires etc., añadiendo a

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

esto el creciente mercado negro de autopartes con precios más económicos para el consumidor, según ASOPARTES el mercado negro de las autopartes ha movido unos US\$220 millones desde el año 2016 hasta la actualidad esto ha causado un declive en las ventas llegando hasta el punto del cierre de algunos establecimientos y dejando a otros al borde de la quiebra, esta problemática que presenta actualmente el sector de autopartes no solo afecta a sus propietarios sino también a la población que vive de los empleos que genera este sector.

Almacén AUTO REPUESTOS LAS AMERICAS, fue creado con el fin de aprovechar la creciente demanda que se presenta en el sector de autopartes, se dedica a la comercialización de partes, repuestos y accesorios para vehículos particulares y de servicio público, se encuentra ubicada sobre la avenida Simón Bolívar a la altura del barrio Las Américas.

Al inicio de sus operaciones dentro del sector de autopartes, la empresa se estableció en el mercado prestando un servicios de alta calidad, que satisfacía la necesidad de los consumidores, Sin embargo, durante los dos últimos años en dicha actividad económica la empresa ha venido presentando baja en sus ventas en sus del 41% lo cual ha afectado de manera considerable el buen funcionamiento de la empresa, de no dar solución a esta problemática el propietario podría verse obligada a cerrar el establecimiento.

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo realizar un plan de mejoramiento para Autorepuestos las Américas?

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**2. Objetivos**

**2.1 Objetivo General**

Formular un plan de mejoramiento para la empresa Autorepuestos las Américas del Distrito de Buenaventura.

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico estratégico para la empresa Autorepuestos las Américas
- Determinar los objetivos estratégicos para la empresa Autorepuestos las Américas
- Elaborar un plan de mejoramiento que sustente las estrategias para la empresa Autorepuestos las Américas.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### **3. Justificación**

En la actualidad es importante para el sector de autopartes a nivel nacional mantenerse competitivos y ofrecer gran variedad de servicios y la cantidad de demanda de vehículos en todo Colombia, actualmente ante la entidad encargada de la gestión y control del parque automotor “RUNT” hay registrado 14.751.044 unidades, de los cuales el 57% son motocicletas, el 42% vehículos y el 1% maquinaria, remolques y semirremolques; esto muestra el gran crecimiento de ventas de vehículos que se ha generado en el país; según cifras de ANDEMOS para febrero de 2019 se vendieron y matricularon más de 34.451 vehículos en todo el país.

De acuerdo a lo anterior, auto repuestos las Américas debe estar a la vanguardia de este crecimiento, por ello para la organización es importante implementar este plan de mejoramiento, lo cual le ayudará a presentar mejoras significativas en su estructura organizacional en las áreas de venta y cartera, para poder obtener un crecimiento significativo y estar actualizado en los servicios necesarios al creciente parque automotor.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

Para la academia servirá como base para próximas investigaciones en el sector automotriz, ayudando a apreciar el trabajo realizado por el programa académico de Administración de Empresas en las diferentes organizaciones. Buscando profundizar la investigación incluyendo teorías y prácticas que utilicen para su formación.

Para la comunidad en general será importante, porque permitirá al distrito generar mayores oportunidades de empleo y así se verán beneficiadas las familias bonaerenses, adicional también el parque automotor en general porque se van a exponer todas las necesidades que han venido presentando referente a los vehículos de servicio público y particular.

Finalmente, para los autores constituye utilizar todos los conocimientos obtenidos durante el paso por la academia, y lo cual permitirá optar al título de Administrador de Empresas y así cumplir con el propósito principal al iniciar la formación académica.

Auto repuesto las Américas en la actualidad (2019) no cuenta con los servicios de reparación de culatas, calibrar inyectores, reparación de exosto, mantenimiento para radiadores y entre otros para los diferentes vehículos particulares y públicos que se encuentran en circulación en el Distrito de Buenaventura, adicional a eso también carece de algunos repuestos como exosto, culatas, motores, radiadores, llantas, rines, freno aire, ventiladores para radiador, entre otros y es por estas diferentes causas mencionadas anteriormente que muchos vehículos del parque automotor se deben trasladar a la ciudad de Cali para poder realizar los servicios mecánicos a sus vehículos.

Por las razones ya antes mencionadas se evidencia un baja en las ventas y servicios que presta el almacén Auto repuestos las Américas, las consecuencias van desde despidos de personal en el cual se ve afectados todos los trabajadores y familias que dependen de él y de u



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

otra forma el parque automotor porque se ven en la necesidad de desplazarse hasta Cali para poder conseguir los diferentes servicios y repuestos a un elevado costo y así afectar las ganancias que puedan obtener de su trabajo diario.

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

**4. Estado de Arte**

*Tabla 1  
Formulación de un plan estratégico*

TITULO	INTRODUCCION	METODOLOGIA	RESULTADO
FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA ORTHOCENTER	La importancia de un buen desarrollo comercial en una empresa, es algo que va en la esencia al progreso de la misma, ya que apoya en la búsqueda de responder a los objetivos planteados en la planeación inicial y paso a paso que se realiza en las organizaciones.	<p>Este estudio es de tipo <b>exploratorio</b>, ya que se adentra en la organización hacia una búsqueda de información que permita comprender los diferentes componentes y analizar su situación actual.</p> <p><b>Entrevista en profundidad:</b> Se hizo uso de esta técnica para entablar un dialogo, preparado y organizado con el gerente de la organización, miembros de ella, competidores y expertos. Encuesta individual: Esta sirvió para saber la valiosa opinión de una muestra de la clientela</p>	<p>1. Implementar la utilización de indicadores de gestión, para evaluar el desempeño de la organización, en términos monetarios, cumplimiento de objetivos, utilización de recursos con eficiencia y eficacia.</p> <p>2 Segmentar de los clientes, pues esto permite Orthocenter pueda ofrecer sus servicios de acuerdo a cada segmento del mercado</p> <p>3 Mejorar aspectos puntales como lo es el tiempo de duración de un tratamiento de</p>

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

de la organización objeto  
de estudio. ortodoncia, las condiciones y  
restricciones de cada servicio.

*Elaboración propia*

*Tabla 2 Plan De Negocios Para El Mejoramiento*

TITULO	INTRODUCCION	METODOLOGIA	RESULTADO
PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE AUTOPARTES "FRENOS, CAMPANAS Y DISCOS" CON REESTRUCTURACION E IMPLEMENTACION DE INNOVACION A UN PLAZO DE 5 AÑOS	"Frenos, campanas y discos" es una empresa familiar que se encarga de la comercialización de productos para vehículos y camionetas. En sus 10 años de funcionamiento, ha crecido en un porcentaje que no es el esperado, y que está por debajo del crecimiento del sector. Igualmente ha perdido participación en el mercado y por estas razones es que con este plan de mejoramiento se pretende analizar las diferentes razones que pueden incidir en su desempeño y las posibles soluciones para que coja el rumbo esperado por sus propietarios.	Según Neil Salkind, la investigación descriptiva, "se reseñan características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" <sup>29</sup> . En el plan de negocios que se está desarrollando, se implementara la investigación descriptiva César Bernal, en su libro Metodología de la Investigación, afirma que este tipo de investigación se soporta en técnicas como la encuesta, la cual va a ser de gran ayuda para el proceso de investigación que se está llevando a cabo en el presente plan de negocio	<p>1 controlar la emanación de gases y de olores nauseabundos y desagradables, con lo que se pretende atender al cliente en un lugar alejado a donde se le realiza la labor a su auto.</p> <p>2 lograr la excelencia en el servicio por medio de la calidad, se debe capacitar y facultar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente</p> <p>3 mejorar el horario de los empleados, al igual que una reestructuración en los periodos vacacionales de los mismos,</p>

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

---

para  
atender una demanda alta y  
que esto no influya en la mala  
prestación del servicio por falta  
de personal

---

*Elaboración Propia*

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### **5. Marco de Referencia**

#### **5.1 Marco Teórico**

El plan de mejoramiento se fundamenta en el modelo de planeación de Frank Banghart. Álvarez de su obra Education Planning, Del documento “Capital de trabajo”; Planeación estratégica de M. Porter y la Cadena de Valor del mismo autor y del libro administración estratégica y políticas de negocios décima edición de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger el cual tomaremos como base principal para formular el modelo de plan de mejoramiento para la empresa Auto repuestos las américas.

#### **Las cinco fuerzas de Michael Porter indica que:**

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (p.2)

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

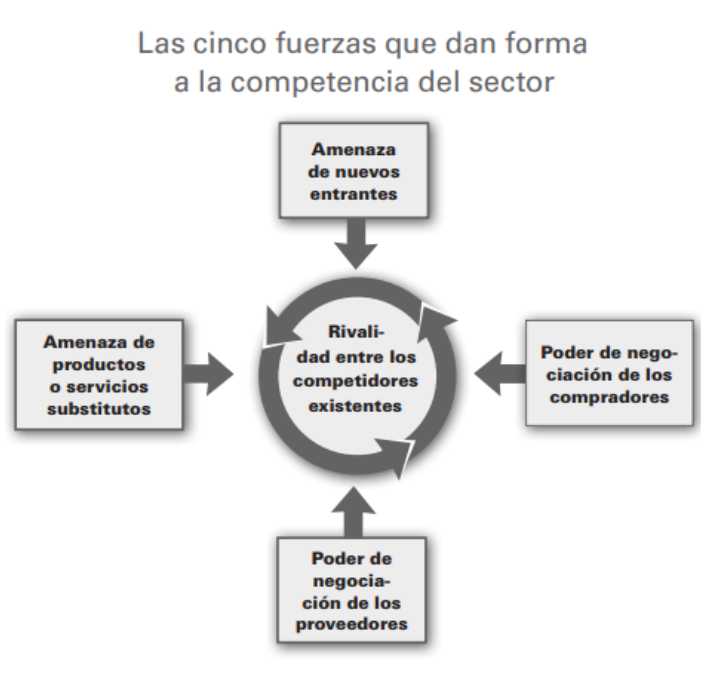


Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter  
Fuente: (Mendez, 2012)

**Amenaza de entrada.** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir- La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. (p.2)

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

**El poder de los proveedores.** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (p.4)

**El poder de los compradores.** Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (p.5)

**La amenaza de los sustitutos.** Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. (p.6)

**La rivalidad entre competidores existentes.** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento al servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. (p.7)

#### **Cadena de valor**

##### **Porter (2007) piensa que:**

Las actividades primarias de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

(almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implicar analizar una serie de diversas cadenas de valor. (p.151)

Tomaremos también como referencia las diferentes escuelas de la planeación estratégicas del libro Safari a la estrategia Henry Mintzberg, las cuales plantea diferentes formas de formulación de estrategias.

#### **La escuela de diseño**

El modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización

La escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas

#### **Evaluaciones externas e internas.**

En cuanto a la evaluación interna, Andrews toca diversos puntos, tales como la dificultad que enfrentan "tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismos"

#### **Evaluación externa**



## Formulación de un Plan de Mejoramiento para

### La empresa Autorepuestos las Américas

Aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de una compañía

Richard Rumelt (1997), DBA del grupo Harvard General Management, es quizás quien ha proporcionado el mejor sistema para realizar esta evaluación. Se trata de una serie de pruebas.

Coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.

Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él.

Ventaja: la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.

Viabilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

#### **Premisas de la escuela de diseño**

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente (94,543). La acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado. Por ejemplo, en otra publicación Andrews sugirió que Los managers sólo "saben realmente lo que hacen" si piensan sus estrategias en la forma más "deliberada" posible (1981a:24). En este sentido, la creación de estrategia no es una aptitud Natural ni intuitiva, sino adquirida: debe ser aprendida formalmente.

2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo Principal: Esa persona es el estratega. En definitiva, para la escuela de diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional. Por esto Andrews asoció todo el proceso con el "punto de vista" del "CEO\*o el manager general" y denominó a una sección de su libro "El presidente como arquitecto del propósito "Organizacional". Tal como

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

lo caracterizó Robert Hayes, "esta mentalidad de 'mando y control' adjudica todas las decisiones a los directivos superiores, quienes las imponen a la organización y vigilan su cumplimiento mediante complejos sistemas de planificación, presupuesto y control" (1985:117). Podría observarse que, a través de esta premisa, los otros miembros de la organización quedan relegados a jugar un papel subordinado en la formación de estrategia, y que también se excluye del proceso a cualquier participante externo (exceptuando a los miembros de directiva, quienes según Andrews, deben revisar la estrategia. En realidad, esto no es más que un aspecto de una cuestión más amplia asociada con la escuela de diseño: el entorno queda relegado a un papel menor; debe ser reconocido y luego transitado, pero no es necesario interactuar mucho con él.

3. El modelo de formación de estrategia debe, mantenerse simple e informal. El prefacio del libro de Harvard contiene la siguiente cita "La idea de la estrategia corporativa constituye una simple teoría de profesionales, una especie de proyecto conceptual accesible para todos". Esta opinión contiene la idea de que la elaboración y formalización socavan la esencia del modelo. En realidad, esta premisa se completa del siguiente modo: una forma de asegurar el hecho de que la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso. Sin embargo, junto con el primero, este punto hizo que en su texto Andrews se viera forzado a recorrer una línea bastante delgada entre la intuición inconsciente por un lado y el análisis formal por el otro, una postura que caracterizó como "una cuestión de criterio". Esto distingue a la escuela de diseño de la empresarial por un lado, y de la de planificación y en especial de la de posicionamiento, por el otro.

4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Tal como se sugirió anteriormente, lo que importa es la situación específica, no

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

cualquier sistema de variables generales. De aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales. Como resultado, la escuela de diseño dice poco sobre el contenido de las estrategias mismas y se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas. Y, fundamentalmente, ese proceso tiene que ser un "acto creativo" que genere una competencia característica.

5. El proceso de diseño está finalizado cuando las aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación". Debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio. En otras palabras, aquí no encontramos una visión sino una versión bíblica: la estrategia es la concepción absoluta, la decisión final. Como perspectiva, en algún momento aparece completamente formulada, lista para su aplicación.

6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Como casi todos los autores de esta escuela, Andrews creía que las estrategias debían ser explícitas para aquellos que las creaban. También era necesario articularlas de tal modo que resultasen comprensibles para los otros miembros de la organización. De aquí se desprende que deben ser bastante simples. "La simpleza es la esencia del buen arte", escribió Andrews; "una concepción de estrategia proporciona simpleza a organizaciones complejas".

7. Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede a su aplicación. Ya hemos observado la distinción que hace esta escuela entre la formulación de estrategias por un lado y su aplicación por el otro. Coincidencia con las nociones clásicas del racionalismo (diagnóstico seguido de prescripción y

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

luego de acción), la escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia. Parece suponerse que cada vez que se formula una nueva estrategia, debe volver a considerarse el estado de la estructura y todo lo demás de la organización. Según Andrews, "Hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada". Si necesitamos visualizar el sentido de esta escuela, está presente en el retrato de Thomas J. sentado bajo un cartel que dice "piense". A fines de los años '40, IBM, de la compañía creada por él, distribuyó a sus empleados miles de copias de la imagen.

### **La escuela de planificación creación de estrategia como un proceso formal**

Los mensajes centrales de la escuela de planificación coincidieron perfectamente con la tendencia general en la educación del management, los grandes negocios y los grandes procedimientos gubernamentales: procedimiento, instrucción y análisis formales, muchas cifras. La estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal. La apariencia del "management estratégico" como un territorio oficial para dictar cursos y conferencias coronaba toda esta actividad.

En realidad, la escuela de planificación se originó al mismo tiempo que la de diseño; su libro más influyente, *Corporate Strategy (Estrategia corporativa)*, de H. Igor Ansoff, fue publicado, como el del grupo de Harvard, en 1965.

Existen cientos de modelos sobre planificación estratégica, cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y "boutique de estrategias". Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Naturalmente, menos un diagrama (a menudo varios) donde se muestra el flujo general.

### **Etapas de la planeación estratégica**

#### **Fijación de objetivos**

Los objetivos se fijan y se expresan cuantitativamente para poder ejercer para poder desarrollarlos y controlarlos del a mejor forma.

Una vez que se han establecido los objetivos, tal como ocurre en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización.

#### **Etapa de verificación externa**

La revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto del futuro.

#### **La etapa de verificación interna**

También dentro de este enfoque, consiste en realizar un análisis minucioso de las virtudes y flaquezas de la organización.

#### **La etapa de evaluación de estrategia**

Respecto de esta etapa la bibliografía de planificación se resarcio de lo que había perdido en la anterior. Como el proceso de evaluación se presta a la elaboración y cualificación, abundan las

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre la inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como "valoración de la estrategia competitiva", "análisis de riesgo", "curva de valor" y diversos métodos asociados con el cálculo del "valor para los accionistas". Tal como queda evidenciado por sus nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.

#### **La etapa de puesta en operación de la estrategia**

Aquí es donde los modelos se vuelven muy detallados, casi como si de pronto el proceso de planificación hubiese atravesado la zona de estratégica de un túnel aerodinámico, acelerando hacia el espacio ilimitado de la aplicación. En realidad, el proceso puede ser exactamente al revés: la formulación debe tener un final abierto, un proceso divergente (donde pueda florecer la imaginación), mientras que la aplicación debiera ser más cerrada y convergente (para que las nuevas estrategias se encuentren sometidas a las limitaciones de la puesta en operación). Pero debido a la preferencia de la planificación por lo formal, es la formulación la que se vuelve más constreñida, mientras que la aplicación proporciona la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía que se amplía más y más. De aquí surge la inevitable asociación entre planificación y control.

#### **Fijar plazos para todo el proceso**

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

En esta se programaran las etapas del proceso y también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

#### **La escuela de posicionamiento creación de estrategia como un proceso analítico**

En realidad, esta escuela no se apartó drásticamente de la de planificación, ni siquiera de la de diseño, con una sola excepción fundamental. Pero incluso las diferencias sutiles fueron útiles para reorientar la bibliografía. Lo más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria, con aspectos positivos y negativos. Tanto la escuela de planificación como la de diseño no establecieron límite alguno a las estrategias posibles en cualquier situación dada. Por el contrario, la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave - como las posiciones en el mercado económico-son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutan beneficios mayores que otras. Y eso, a su vez, proporciona un fondo de recursos con el cual expandirse, de modo de ampliar y a la vez consolidar la posición.

La escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes. La clave del nuevo management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas, esto a través de estudios estadísticos con bases de datos establecidas para averiguar cuáles estrategias parecían funcionar mejor y dónde.

La escuela de posicionamiento tenía sus bases en las siguientes premisas.

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.

3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.

4. Los juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.

5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

En esta escuela se destaca el autor Porter por su significativo aporte con su Estrategias genéricas y la cadena de valores.

Porter afirmó que sólo existen dos "tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo coste, o diferenciación". Éstas se combinan con el "alcance" de una empresa en particular –la gama de segmentos del mercado buscados- para producir "tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costes, diferenciación y concentración" (es decir, alcance limitado).

### **Estrategias genéricas de Porter.**

1. Liderazgo de costes. Esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo coste en una industria. La estrategia de liderazgo de costes se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de las economías de escala y el minucioso control de los costes operativos totales (a través de programas como la reducción de personal y el management de calidad total).



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

2. Diferenciación. Esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios Únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características Únicas, y todos estos elementos pueden justificar precios más altos.

3. Concentración. Esta estrategia busca servir segmentos más estrechos del mercado. Una firma puede "concentrarse" en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede ser de "concentración diferenciada", por la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado, o de "concentración general de liderazgo de costes", que consiste en vender a bajos precios. Esto permite a la firma concentrarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.

#### **La cadena de valor de Porter**

En su libro de 1985, Porter introdujo un sistema al que denominó cadena de valor. Sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo, Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje, etc.), operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física, etc.), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación, etc.).

#### **La escuela empresarial creación de estrategia como un proceso visionario**

La escuela empresarial hace un fuerte énfasis en el liderazgo del directivo principal colocándolo en la cúspide del proceso de planeación de la organización, destacando los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción del líder los cuales son necesarios para liderar el proceso de planeación.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

En la escuela empresarial la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de las otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En consecuencia, en esta escuela la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo. Y sin ser exactamente sometido, el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también 68 proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora, por decirlo así, Leal a su rótulo, la visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y cifras). Esto le permite conservar flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias. Esto sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación; emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha.

### **Premisas de la escuela empresarial**

1. La estrategia existe en la mente del como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.

2. El proceso de formación de estrategia es, algo sumo, semiconsciente, arraigada en la 79 experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

3. El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades.

4. De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.

5. Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.

6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores deposición de mercado protegidos de la competencia directa. Contribución, crítica y contexto de la escuela empresarial Esta escuela ha subrayado aspectos críticos de la creación de estrategia, fundamentalmente.

#### **La escuela cognoscitiva creación de estrategia como un proceso mental**

Esta escuela se basa en el proceso mental que se gesta en el estrategia para la formulación de estrategias, Ése es el trabajo de la escuela cognoscitiva: entender este proceso en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.

Anteriormente los investigadores estaban más preocupados por los requisitos para pensar, que por el pensamiento mismo, es decir se basaban más en esquemas establecidos que en la experiencia diaria que les proporcionaba su ejercicio como administradores.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

Los estrategas son autodidactas: fundamentalmente, desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa. Ésta da cuerpo a lo que saben, lo cual a su vez influye en lo que hacen, con lo cual cobra forma su experiencia subsiguiente. Esta dualidad juega un papel central en la escuela cognoscitiva, dando lugar a dos ramas bastante diferentes.

Una rama, más positivista, trata al proceso y ración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo. De este modo, la mirada es considerada como una especie de cámara: escudriña el mundo acercándolo y alejándolo en respuesta a la voluntad de su dueño, aunque en esta escuela las fotografías que toma se consideran algo distorsionadas.

La otra rama considera a todo esto como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Aquí la mirada se vuelve hacia adentro, hacia la forma en que la mente realiza su "toma" de lo que ve allí afuera: los sucesos, los símbolos, la conducta de los clientes, etc. Así, mientras la otra rama procura comprender el conocimiento como cierta clase de re-creación del mundo, ésta elimina el prefijo y considera que el conocimiento crea el mundo.

#### **La escuela de aprendizaje creación de estrategia como un proceso emergente**

De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. Con el tiempo convergen en patrones de conducta que lo ha expresado bien: el

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

management estratégico se convierte "en una conducción que ya no aborda el manejo del cambio sino el manejo a través del cambio.

Aunque otras escuelas han cuestionado aspectos específicos de las tradiciones "racionales" de las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, la de aprendizaje lo hizo en forma más amplia y contundente, y negó la mayoría de sus suposiciones y premisas básicas. Esto planteó un inquietante debate dentro del campo del management estratégico, el cual continúa hasta hoy. En realidad, ¿quién es el arquitecto de la estrategia, y en qué parte de la organización tiene lugar su creación? ¿Cuán premeditado y consciente puede ser el proceso? ¿La separación entre formulación y aplicación es realmente sacrosanta? En el límite, la escuela de aprendizaje sugiere que la imagen tradicional de formulación de estrategia ha sido una fantasía que tal vez haya entrañado cierto atractivo para los managers, pero que no se corresponde con lo que verdaderamente ocurre en las organizaciones.

Algo clave para la escuela de aprendizaje es que está basada en la descripción más que en la prescripción. Sus adeptos no dejan de formular la simple pero importante pregunta: ¿cómo se crean realmente las estrategias en las organizaciones? No cómo se formulan, sino cómo se crean.

En esta escuela las estrategias la creación de estrategias no se limita a los directivos si no que pueden surgir desde cualquier integrante de la organización

### **La escuela de poder creación de estrategia como un proceso de negociación**

Lo que aquí se denomina escuela de poder lo encara directamente, y caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

Aquí usamos la palabra poder para describir el ejercicio de influencia no sólo económica (aunque la incluye, más allá de la competencia convencional de mercado). Esto lo acerca a lo político, un término que utilizaremos con bastante frecuencia en este capítulo. En cierto modo, al hacerlo, invertimos los argumentos de la escuela de posicionamiento: si el objetivo de una organización comercial es competir "legítimamente" en un mercado económico, entonces el rótulo puede utilizarse para una conducta que no es legítima en ese sentido. En otras palabras es ilegítima o "alegítima" (es decir que no es expresamente legítima). Por ende la política se vuelve sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son las puramente económicas. Es evidente que esto incluye los movimientos clandestinos para subvertir a la competencia (como el establecimiento de un monopolio), pero también podría incluir acuerdos cooperativos diseñados para cumplir el mismo efecto (como ciertas alianzas)

Las relaciones de poder que rodean a las organizaciones; también pueden infundirse en ellas. Por lo tanto, debemos hacer una distinción entre dos ramas de esta escuela. Lo que denominamos micropoder se refiere al juego de la política -del poder ilegítimo y "alegítimo"- dentro de una organización, específicamente en los procesos de management estratégico. El macropoder se refiere al uso del poder por parte de la organización. Un ejemplo del primero podrían ser los conflictos que giran en torno de la eliminación de un departamento; uno del segundo sería una organización al borde de la quiebra que presiona a un gobierno para lograr garantías de préstamos. Uno se centra en los protagonistas internos en conflicto con sus colegas, en general para beneficio propio; otro ve a la organización actuando en su propio beneficio, conflicto o en cooperación con otras organizaciones.

### **Micropoder**

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

Se refiere a individuos y grupos dentro de la organización, como estos interactúan entre si y contribuyen a la creación del plan estratégico de la organización.

Si la creación de estrategia puede ser un proceso de planificación y análisis, conocimiento y aprendizaje, también puede serlo de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Se debe de tener en cuenta que al interior de las organizaciones interactúan individuos y grupos los cuales muchas veces difieren en sus opiniones y formas de ver la organización y la mala gestión de estos grupos puede hacer más difícil la creación de planes estratégicos en la organización, la lucha de poderes al interior de la organización debe ser políticamente gestionada de la mejor manera posible para poder llevar a la organización a una unidad de pensamiento en cuanto a la creación de la estrategia que busque cumplir los objetivos trazados.

### **Macropoder**

El macropoder refleja la interdependencia de una organización y su entorno. Las organizaciones deben tratar con proveedores y compradores, sindicatos y competidores, banqueros inversores y reguladores gubernamentales, por no mencionar una lista creciente de grupos de presión que pueden apuntar a alguna de sus actividades. Con la perspectiva del macropoder, la estrategia consiste primero en manejar la demanda de estos protagonistas, y segundo en utilizarlos selectivamente para el beneficio de la organización.

En su notable libro "El control externo de las organizaciones " (The external Control of Organizations), Pfeffer y Salancik (1978) perfilaron una teoría del macropoder (que en realidad podría haberse llamado "El control externo por parte de las organizaciones"). Según afirman, las

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

organizaciones pueden "adaptarse y cambiar para coincidir con los requisitos del entorno, o... pueden intentar modificar el entorno de modo que éste coincida con [sus] capacidades" (106). La primera alternativa está relacionada con la escuela ambiental, y la última con ésta del 107 macropoder: el proceso de actuar sobre el entorno o negociar con él, en lugar de reaccionar ante el ambiente externo. Esto llevó a Pfeffer y Salancik a describir cómo algunas organizaciones son capaces de perseguir estrategias claras y premeditadas de naturaleza política.

#### **La escuela cultural creación de estrategia como un proceso colectivo**

El poder toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización. En efecto, uno se centra fundamentalmente en el interés propio, y la otra en el interés común. Por lo tanto, la bibliografía de lo que denominamos la escuela cultural –la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura- también refleja a la escuela de poder. Mientras una trata con la influencia de la política interna en la promoción del cambio estratégico, la otra se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica, y en ocasiones incluso resiste su cambio activamente.

La cultura no es una idea nada nueva. Cada campo de estudio posee su concepto central (el mercado en la economía, la política en ciencias políticas, la estrategia en management estratégico, etc.) y desde hace mucho que la cultura ocupa ese puesto en la antropología. Desde este punto de vista, la cultura se encuentra en todas partes a nuestro alrededor: los alimentos que comemos, la música que escuchamos, la forma en que nos comunicamos. Al mismo tiempo, es lo que resulta único en nuestra forma de hacer todas esas cosas. Es lo que diferencia a una organización, una industria o una nación de las otras. Tal como veremos, esta dualidad de la



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

cultura -su carácter penetrante y a la vez único-también ha sido reflejado en su aplicación al management estratégico. En el management, la cultura fue "descubierta" en los años '80, gracias al éxito de las corporaciones japonesas. Éstas parecían hacer las cosas de manera diferente de los norteamericanos, al mismo tiempo que imitaban su tecnología con gran desenfado. Todos los dedos apuntaban a la cultura japonesa, y en especial a la manera en que ésta se ha manifestado en sus grandes corporaciones. De pronto apareció una inundación de bibliografía norteamericana que procuraba explicar el fenómeno, seguida por toda clase de asesoramiento para realzar la cultura. No obstante, poco de esto contribuyó a mejorar nuestra comprensión sobre estrategia; en su mayor parte se refería a organizaciones y motivación de los trabajadores. La principal actividad de la escuela cultural de management estratégico llegaría más tarde. Mientras tanto, como ya se ha sugerido, el enfoque japonés del management estratégico estaba mejor explicado por la escuela de aprendizaje.

### **Premisas de la escuela cultural**

1. La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
2. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación o socialización, en su mayor parte táctico y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.
3. Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

4. Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente).

5. La cultura y –en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de deposición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.

Barney (1991) estipuló cuatro criterios que son muy importantes para la planeación estratégica basada en los recursos que se arraigan en la cultura de una organización.

- Valor. Evidentemente, un recurso debe ser valioso para ser estratégico; debe tener la capacidad de mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización.
- Originalidad. Un recurso es estratégico siempre que sea poco común y tenga gran demanda. Por ende, una cadena de supermercados que ha ocupado las principales zonas de una ciudad cuenta con una ventaja similar a la de una carismática estrella de Hollywood con un rostro incomparable.
- Imposibilidad de ser imitado. El recurso no sólo debe ser valioso y original, sino también difícil de imitar. La dificultad puede provenir de un hecho histórico (la ubicación de los supermercados de la cadena), de cierta "ambigüedad causal" (¿qué es el carisma de una estrella de cine? ¿Cómo podría imitarse?) O de la pura complejidad (los competidores saben que resultaría costoso y demandaría mucho tiempo crear un recurso comparable, momento para el cual la firma original ya habría avanzado otro tanto).

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

- Imposibilidad de ser sustituido. Un recurso debe ser original e inimitable, y a la vez no ser estratégico si los competidores logran encontrar un sustituto para su función. Consideremos lo que están haciendo los satélites a las largamente añoradas licencias de difusión.

#### **La escuela ambiental creación de estrategia como un proceso reactivo**

Esta escuela centra su estudio en el entorno como factor principal en la planeación estratégica de las organizaciones. Para empezar, al ubicar al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso, junto con el liderazgo y la organización, esta escuela contribuye a equilibrar la perspectiva general de la creación de estrategia.

El entorno no ha estado ausente de nuestras otras escuelas. Sin duda estaba presente en la de posicionamiento, pero de una manera bastante específica: como conjunto de fuerzas económicas que representaban a la industria, la competencia y el mercado.

Tanto el liderazgo como la organización se subordinan al ambiente externo. En efecto, a medida que hemos avanzado a través de las diversas escuelas, el poder del estratega central ha ido disminuyendo gradualmente. En la escuela de diseño y luego en la empresarial, el jefe tenía la autoridad. Las de planificación y posicionamiento modificaron esto, introduciendo planificadores y analistas como estrategias de apoyo, mientras una rama de la escuela cognoscitiva prestaba atención a las limitaciones del pensador estratégico en un mundo complejo. (La otra rama investía a esa perspectiva de imaginación.) Primero la escuela de aprendizaje y luego la de poder introdujeron estrategias adicionales, y éstos se convirtieron en la colectividad de la escuela cultural. Pero en todos los casos, la noción de los estrategas continuó con su reinado supremo, quienquiera que fuese: un individuo o la colectividad, en cooperación o en conflicto. En este capítulo el entorno asume el mando. Sin duda, en algunas de las otras

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

escuelas la organización se vuelve parecida al entorno: una especie de esqueleto o caricatura de su verdadera identidad.

El entorno es todo aquello que no constituye la organización misma. Por lo general el entorno es descrito como un conjunto de dimensiones abstractas, son aquellas fuerzas externas que escapan del control de la organización y que pueden influir positiva o negativamente en la organización.

#### **Premisas de la escuela ambiental**

1. Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
2. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser “expulsada” por ellas.
3. De este modo, él se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
4. Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces, mueren.

#### **La escuela de configuración creación de estrategia como un proceso de transformación**

Existen dos aspectos principales de esta escuela, uno describe a los estados –de la organización y del contexto que la rodea- como configuraciones. El otro describe al proceso de creación de estrategia como transformación.

Aunque la configuración y la transformación puedan ir juntas, en realidad son muy diferentes, al menos tal como se ve reflejado en la práctica del management estratégico. La primera tiende a ser investigada y descrita por académicos (ya que es una cuestión de conceptos), mientras que la

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

transformación suele ser practicada por managers y recomendada (en especial) por consultores (ya que éste es un negocio muy astuto)

Configuración", es la manera como las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir "estados", "modelos" o "tipos ideales".

#### **Premisas de la escuela de configuración**

1. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.

2. Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración.

3. Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.

4. Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.

5. De acuerdo con ello, el proceso de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.

6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

### **El proceso estratégico conceptos, contextos y casos Henry Mintzberg James Brian Quinn**

El autor aborda el concepto de la estrategia integrando las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, llegando a la conclusión que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Las metas (u objetivos) establecen que' es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja Jerarquía, poseen múltiples metas (Simón, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales aquéllas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad se

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

llaman metas estratégicas. Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad se denominan políticas estratégicas. Paso a paso, los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Para el autor la labor del administrador general es clave para el total entendimiento del proceso de formulación del plan estratégico de cualquier organización y sitúa a este en la cúspide del proceso de planeación estratégica, haciendo reposar sobre este la principal responsabilidad de direccionar este proceso, debido a que, por lo común, su perspectiva es más amplia que la de muchos de los integrantes de su equipo, y también porque son quienes tienen la mayor capacidad para tomar decisiones dentro de la organización.

### **Formulación de estrategia**

Para el autor la formulación de estrategia es inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación.

**La formulación de la estrategia** incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

**La implantación de la estrategia** comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y, en algunos casos decisivo. Si bien sabemos que la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control, y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, debemos tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando hayamos examinado ambas tendencias, lograremos comprender y estaremos capacitados para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo. La figura 1 puede ser de utilidad para entender al análisis de la estrategia como un patrón o modelo de decisiones interrelacionadas

#### **Como relacionar las oportunidades con los recursos**

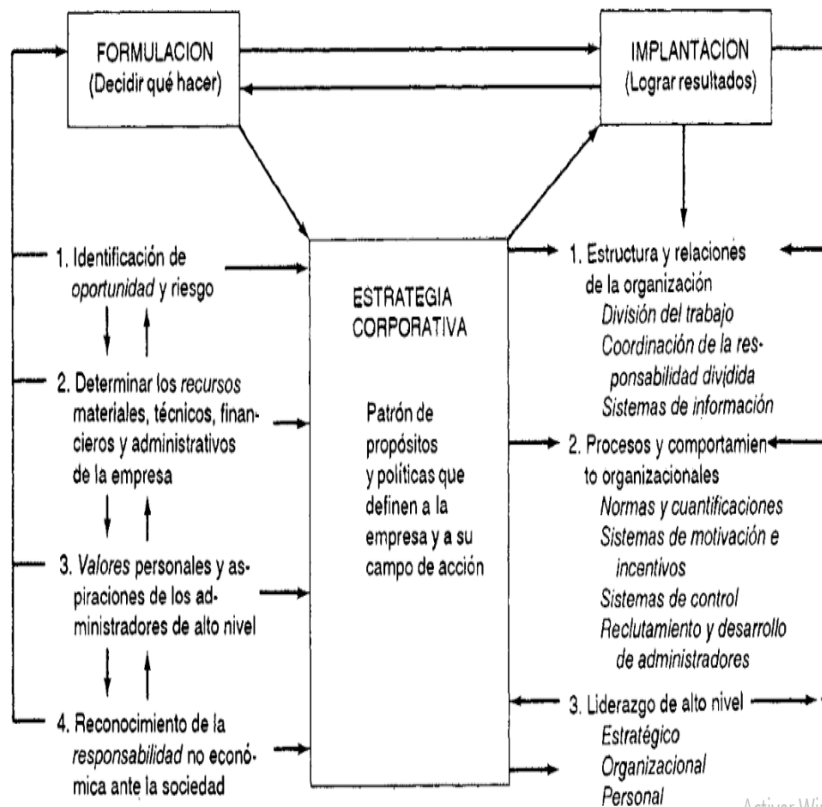
La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Esta [exposición] se interesa por la

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

identificación de un margen de opciones estratégicas, la reducción de este margen ocasionada por el reconocimiento de las restricciones impuestas por la capacidad corporativa, y por la determinación de una o más estrategias económicas en niveles aceptables de riesgo.

Figura 2 Estrategia Corporativa

FIGURA 1



Activar Windows  
 Ve a Configuración para activar.

### La naturaleza del medio ambiente de la compañía

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

El medio ambiente donde se desarrolla una organización de negocios, como el de cualquiera entidad orgánica, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía, la comunidad global de negocios, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son tecnológicas, económicas, físicas, sociales y políticas. El estratega corporativo está a menudo consciente al menos intuitivamente de tales aspectos del medio ambiente en que se encuentra. Sin embargo, en todas estas categorías tiene lugar el cambio en grados diversos, muy rápido en tecnología, más lento en políticas. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta. Dado que, por definición, la formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente de su compañía especialmente los susceptibles a la clase de cambio que puede afectar el futuro de su compañía.

**Tecnología:** Desde el punto de vista del estratega corporativo, los desarrollos tecnológicos no son sólo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida. Estos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto del desarrollo de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejoras en maquinaria y procesos y el avance en la automatización y el procesamiento de datos.

**Ecología:** Solía ser posible dar por sentadas las características físicas del medio ambiente y hallarlas favorables para el desarrollo industrial. Los centros fabriles eran elegidos siguiendo criterios tales como la presencia de agua para procesos y enfriamiento, el acceso a diversos

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para

### La empresa Autorepuestos las Américas

medios de transporte, y la estabilidad de las condiciones del suelo. Con el aumento en sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial, y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada, e incluso cómo la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar y afectará las condiciones del aire, del agua, la densidad de tráfico, y, en general, la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse. ..

**Economía:** Debido a que las empresas están más habituadas a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos, tales como la internacionalización de la competencia, el regreso de China y Rusia a establecer relaciones comerciales con el occidente, el desarrollo —más lento de lo proyectado— de los países del Tercer Mundo, la influencia de los Estados Unidos en la demanda y la cultura en los países en desarrollo y la consecuente reacción del nacionalismo, la creciente importancia de las grandes corporaciones multinacionales y las consecuencias de la hostilidad de países anfitriones, la recurrencia de la recesión, y la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico. Las consecuencias de las tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle en cualquier industria y compañía.

**Industria:** A pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son a menudo malinterpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores...

**Sociedad:** El desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

oportunidades y reconocimiento por parte de las mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización sobre el individuo, la familia, y el vecindario, el aumento del crimen, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.

**Política:** Las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países comunistas y capitalistas (Este y Oeste) y, por otra parte, entre países prósperos y pobres (Norte y Sur), la relación entre la empresa privada y el gobierno, entre los empleados y la administración, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa y el surgimiento de lo que George Lodge (1975) llama la ideología comunitaria.

#### **Identificación de la competencia corporativa y de los recursos**

El primer paso para validar una elección tentativa entre varias oportunidades consiste en determinar si la organización posee la capacidad de emprenderla con éxito. La capacidad de una organización es su habilidad, actual y potencial, de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar. Toda organización posee puntos fuertes y debilidades actuales y potenciales. Dado que, al formular la estrategia es prudente extender o maximizar las fuerzas y disminuir o minimizar las debilidades, resulta importante determinar en qué consisten, y distinguir con claridad unas de otras. Una compañía tiene la misma posibilidad de conocer sus fuerzas y limitaciones y de mantener una constante y adecuada observación del medio ambiente en el que se encuentra. Aunque lo primero conlleva mayor dificultad, la subjetividad, la falta de confianza y rehusarse a enfrentar la realidad puede

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

dificultar el que las organizaciones, tanto como los individuos, lleguen a conocerse. Pero, así como es esencial aunque difícil que una persona madura logre alcanzar un adecuado conocimiento de sí misma, es igualmente necesario que una organización pueda identificar con la mayor precisión posible su punto fuerte principal y su vulnerabilidad crítica.. . Para realizar una contribución efectiva a la planeación estratégica, los atributos clave que han de valorarse deben ser identificados, a la vez que se deben plantear criterios consistentes para Juzgarlos. Si se concentra la atención en las estrategias, en los compromisos de políticas, y en las prácticas del pasado, en el contexto de la discrepancia entre las metas de la organización y su logro, es posible obtener valiosa información para la planeación estratégica de un administrador particular. La valoración de las fuerzas y debilidades asociadas con el logro de los objetivos específicos se convierte, en palabras de Stevenson (1976), en “un vínculo clave en el ciclo de retroalimentación”, lo cual permite a los administradores aprender de los éxitos o fracasos de las políticas que implantan. A pesar que [un] estudio de Stevenson no encontró ni estableció una manera sistemática de desarrollar o emplear dicho conocimiento, de hecho, los miembros de las organizaciones elaboran juicios acerca de lo que la compañía puede realizar especialmente bien su área de máxima competencia. Si es posible llegar a un consenso con respecto a esta capacidad, sin importar qué tan subjetivamente se haya llegado a él, podrá entonces estimarse su aplicación a una oportunidad determinada.

### **Fuentes de las capacidades:**

Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación se acrecentan, principalmente, por la experiencia de fabricar y comercializar una línea de productos o la prestación de un servicio. Asimismo son inherentes a los puntos fuertes y

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

las debilidades en desarrollo de cada uno de los individuos que componen la organización, el grado en el que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto, y la calidad de coordinación entre el esfuerzo grupal y el individual. La experiencia adquirida a través de la ejecución exitosa de una estrategia centrada alrededor de una meta puede, de manera sorpresiva, provocar el desarrollo de capacidades que son susceptibles de aplicarse para diversos fines.

**Cómo identificar los puntos fuertes:** La habilidad o capacidad distintiva de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien. Para identificar los puntos fuertes menos obvios o puntos fuertes derivados de un producto de una organización que bien pudieran ser susceptibles de transferirse a alguna oportunidad nueva más rentable, podemos empezar por analizar la línea de productos vigente en la organización y definir las funciones que cumple en los mercados. Casi cualquier producto importante que se ofrece al consumidor tiene funciones relacionadas con otros productos en los que una compañía con calidad puede desempeñarse. Otras vías son los servicios de mercadotecnia, nuevos métodos de distribución, nuevos valores en combinaciones de calidad y precio y la promoción creativa. El esfuerzo por encontrar o generar una habilidad que sea en efecto distintiva puede representar el verdadero factor que derive en el éxito de la compañía o en su futuro desarrollo.

#### **Cómo enfrentar la oportunidad y la capacidad:**

La manera de disminuir el margen de opciones, que se expanden por medio de la identificación imaginativa de nuevas posibilidades, consiste en enfrentar la oportunidad y la competencia una vez que cada una de ellas ha sido definida de manera adecuada y que su

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

importancia futura ha sido calculada. Esta combinación es la que establece la misión económica de una compañía, así como su posición en su medio ambiente. Tal combinación está diseñada para minimizar las debilidades organizacionales y para maximizar los puntos fuertes o atributos. En cada caso está presente el riesgo. Y cuando la oportunidad parece desplazar a la competencia distintiva actual, la voluntad de arriesgarse a que esta última pueda intensificarse y alcanzar el nivel requerido es prácticamente indispensable para una estrategia que represente un desafío para la organización y la gente que la integra. La figura 2 presenta un diagrama del enfrentamiento entre oportunidad y recursos que se deriva de una estrategia económica.

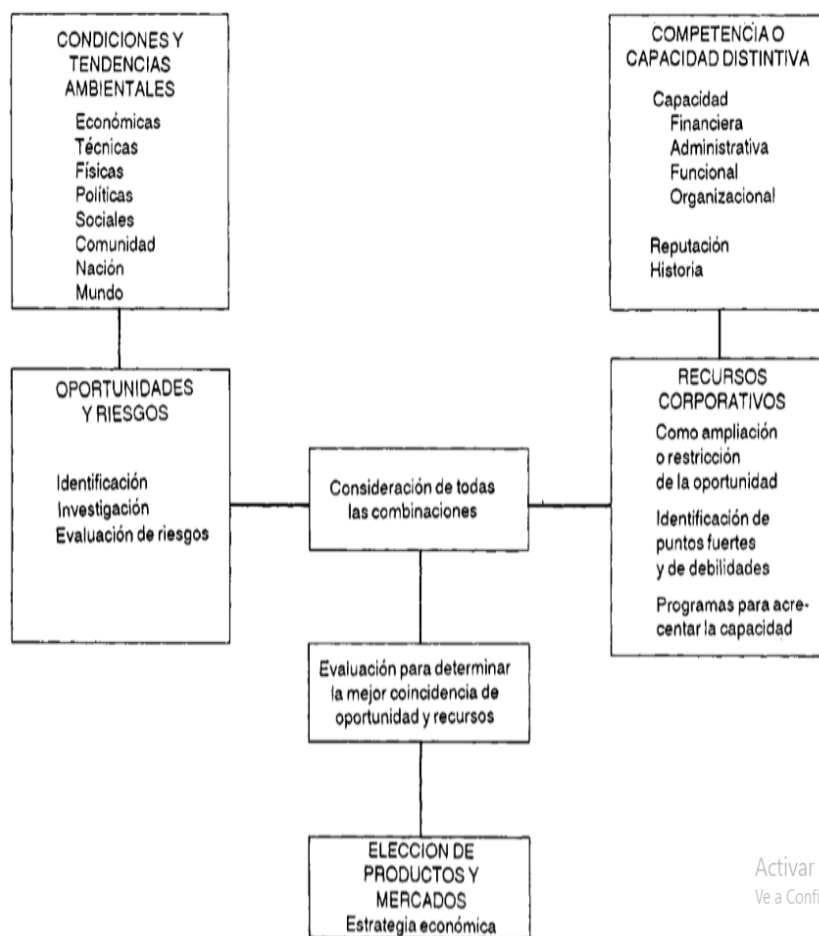
*Figura 3 Desarrollo esquemático de la estrategia económica*



## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

**FIGURA 2**

Desarrollo esquemático de la estrategia económica



Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Wind

Para la formulación del plan de mejoramiento propuesto en el presente trabajo se ha decidido utilizar el modelo planteado por Henry Mintzberg y James Brian Quinn en su libro el proceso “estratégico conceptos, contextos y casos” explicado anteriormente, debido a que su enfoque de planeación estratégica abarca todos los factores que influyen en el desarrollo de la organización tanto los internos como los externo y nos permite identificar cuál de estos factores están afectando el buen desarrollo de la empresa Auto repuesto las Américas S.A

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

### 5.2 Marco Conceptual

Auto repuesto: son piezas mecánicas de vehículos.

Gremio: asociación profesional formada por personas que tienen el mismo oficio.

Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2009. (<https://definicion.de/gremio/>)

Plan de mejoramiento: son las medidas correctivas que toma una empresa para mejorar en diferentes aspectos.

### 5.3 Marco Contextual

En la actualidad a nivel mundial se ha venido prestando un crecimiento en la fabricación y comercialización de vehículos, una de las principales causas de dicho crecimiento es el aumento de la población mundial donde para el año 2019 habitan 7.500 millones de habitantes (Según los [datos más recientes de la ONU\(2017\)](#), la [CIA \(2017\)](#) y el [reloj de población a tiempo real Census.gov \(2019\)](#) : <https://www.saberespractico.com/curiosidades/cuantas-personas-hay-en-el-mundo-actualmente/>) comparado con el año 2017 donde habitaban el planeta 7.722 millones de habitantes ([https://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n\\_mundial](https://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_mundial)) un crecimiento global en las principales ciudades del mundo y que ha conllevado a una expansión en las distancias entre los hogares a lugares como el trabajo los centros comerciales y/o colegios.

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

Para el año 2016 la población mundial adquirió 12,8 vehículos por cada mil habitantes a comparación con el año 2018 donde se adquirieron 13,1 por cada mil habitantes

[https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-](https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-colombia-cifras)

[colombia-cifras](https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-colombia-cifras)) esto refleja el crecimiento que se viene presentando en la compra de vehículos y/o la renovación de la flota vehicular en los distintos países, principalmente por una necesidad de trasportarse con mayor agilidad y facilidad o porque la parte del parque automotor mundial ya ha cumplido su ciclo de vida.

Entre los principales países en comercialización y venta de vehículos encontramos en primer lugar a Estados Unidos con ventas presentadas en el año 2018 de 54.1 vehículos por cada mil habitantes, seguida de Japón en el cual se presentaron ventas en el 2018 de 41.5 por cada mil habitantes y en tercer lugar encontramos a Corea del Sur con 35.4 vehículos vendidos por cada mil habitantes. A nivel latino americano, la adquisición de vehículos por partes de sus pobladores fue de un 6.5% para el año 2018 lo cual presento una recuperación considerable del sector en los mercados de Brasil, Argentina y Chile principales países que se vieron beneficiados.

[https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-](https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-colombia-cifras)

[colombia-cifras](https://www.kienyke.com/tendencias/carros-motos/ventas-de-vehiculos-a-nivel-mundial-colombia-cifras))

En Colombia, el año 2018 fue positivo para el país, se obtuvo un crecimiento porcentual del 7.7% en la venta de vehículos con relación al año 2017, presentando un crecimiento en adquisición vehicular por parte de la población colombiana de 238.238 en 2017 pasando a 256.662 en el 2018 un incremento en la infraestructura vial de 18.424 vehículos, de acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (Andemos).

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para

### La empresa Autorepuestos las Américas

(<https://www.elespectador.com/vivir/autos/viene-la-bonanza-industria-automotriz-creceria-75-en-2019-articulo-836038>). Entre las principales marcas de vehículos vendidos a nivel nacional en el 2018, sobresalen las marcas Chevrolet con sus modelos **Spark** y **Beat**, luego encontramos la marca Renault con los modelos de vehículos Duster Y Sandero Stepway Y Nissan con la venta de vehículos March y Frontier. (<https://www.elcarrocolombiano.com/industria/top-50-los-carros-mas-vendidos-de-colombia-en-enero-de-2019/>)

A nivel del departamento del Valle Del Cauca, la avenidas principalmente como las de la ciudad de Cali se encuentran rodando un total de 698.735 vehículos debidamente matriculados ante el RUNT, un crecimiento de 22.150 vehículos en comparación al año 2018, por lo cual se han tenido que tomar medidas dastricas como la utilización de un pico y placa para lograr mitigar la congestión que se genera en la capital del valle.

(<https://noticias.caracol.com/valle/autoridades-de-transito-estan-en-alerta-por-aumento-de-carros-y-motos-que-se-movilizan-en-cali>)

#### 5.4 Marco Legal

La constitución de la empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, Artículo, según Ley 1258 de 2008 Creó la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), la cual es una sociedad de capitales que siempre será de naturaleza comercial, independientemente de las actividades contempladas en su objeto social, (Derechos de autor Unidad Administrativa especial Ministerio de Interior y de Justicia, 2017). Se tendrán en cuenta los siguientes reglamentos legales mencionados a continuación.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

- Ley 100 de 1993, artículo 15 y 271, ley 797. Artículo 3, decreto 1703/02, artículo 23 y decreto 510/03. Permitirán conocer la normativa para la afiliación al sistema de seguridad social.
- Ley 15 de 1959 y el decreto el decreto 1258. Para la conformación el comité de convivencia laboral
- Código sustantivo del trabajo artículo 57 para verificar las obligaciones especiales del empleador
- Ley 23 de 1973 para auto controlar los principios fundamentales sobre prevención y control de contaminación del aire, agua y suelo
- Resolución 2400 de 1979 ministerio de trabajo. Para el control de las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en el trabajo

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### **6. Aspectos Metodológicos**

#### **6.1 Tipo de Estudio**

##### **Exploratorio**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Para esta investigación se seleccionó este tipo de estudio debido a que en la empresa no se ha llevado a cabo una investigación sobre las causales que han producido el declive económico en el cual se encuentra sumergida la empresa, debido a la falta de conocimiento técnicos sobre administración y de un plan estratégico que permitiera afrontar los cambios del creciente mercado de auto partes.

##### **Descriptivo**

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidad, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

Este tipo de estudio descriptivo también será utilizado en la investigación, debido a que permite conocer el contexto en el cual se encuentra la organización y las diferentes variables como lo son precios, demanda, competidores, clientes y mercado que han afectado su desarrollo comercial.

### **6.2 Método de estudio**

#### **Método Deductivo**

Según Méndez (2016),

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situación general se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (p. 240)

Se utilizará el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica para que por medio de estas se pueda explicar los hechos y situaciones que acontecen en la empresa Auto partes las Américas que han ocasionado una reducción del 43 % en las ventas afectando así el rendimiento y las utilidades de la empresa.

#### **Población**

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

La población del presente trabajo de investigación abarca todo el parque automotor de la ciudad, tanto vehículos de servicio público, como vehículos particulares que está comprendido de la siguiente manera, para el año 2019 en Buenaventura hay un total de 8.537 vehículos tipo carro, de los cuales el 66.1% corresponde a vehículos de servicio público con un total de 5.640 de vehículos de este tipo y un 33.9% tipo particular con un total de 2.897 vehículos, información suministrada por la secretaria de tránsito de Buenaventura.

### **6.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información**

#### **6.3.1 Fuentes Primarias**

Para Méndez (2016)

Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente.

Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. (p. 250)

#### **Encuesta**

La recolección de información mediante encuestas permite obtener datos importantes sobre la percepción que tiene los clientes de la organización, que servicios complementarios prefieren y cuáles son las tendencias del consumidor a la hora de elegir determinado producto, si su elección depende del precio o la calidad.



## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

El modelo de encuesta que se usara es el diseñado por Leonor Buendía (1998) “Métodos de investigación en psicopedagogía”, puede ser utilizado para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

#### **Entrevista**

En el caso específico del proyecto se realizarán entrevistas al gerente de la organización, con el objetivo de conocer cómo se desarrollan los procesos administrativos dentro de la empresa y así poder detectar las posibles falencias en las que se incurren.

#### **6.3.2. Fuentes Secundarias**

Para ampliar las fuentes de información se complementará con otros materiales, libros, trabajos de grado, revistas especializadas, paginas oficiales de las diferentes organizaciones que hacen parte del mercado de auto partes, etc.

#### **6.4. Tratamiento de la información**

##### **Carácter cualitativo**

La presente investigación es de carácter cualitativo ya que se pretende analizar todos los factores que influyen en la organización, tanto los factores internos los cuales pueden ser controlados por la organización, como lo son la cultura organización, talento humano y

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

estructura organizacional y los factores externos como lo son el entorno político, el socio cultural, el entorno legal y las políticas de relación con clientes y proveedores,

**Carácter cuantitativo**

Así mismo la investigación posee características de tipo cuantitativo donde por medio de la tabulación de datos obtenidos en la investigación poder determinar en términos de cantidad porcentual el estado actual de la organización para poder desarrollar un plan de acción que permita suplir y subsanar las falencias encontradas.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para**

### **La empresa Autorepuestos las Américas**

#### **7. Caracterización de la Empresa**

##### **7.1 Aspectos Internos**

AUTOREPUESTOS LAS AMÉRICAS es una microempresa que se encuentra ubicada sobre la avenida Simón Bolívar en la parte continental del distrito de Buenaventura, en la calle 6° # 65 B 29 barrio las Américas –Valle del Cauca - Colombia, siendo esta su única sede. Cuenta con una trayectoria aproximadamente de 7 años en el mercado de autopartes, siendo un negocio familiar perteneciente al señor Manuel Aristizábal Castaño, fue adquirido por el actual propietario Juan Carlos Ramírez Montoya en el mes de abril del 2014, en la actualidad el 80% de los productos son importados y el 20% restante es de fabricado y producido en Colombia. Sus ventas se distribuyen en un 90% para vehículos de servicio público y el 10% restante para automóviles particulares.

Una de las principales mejoras implementadas en AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS se presentó en febrero del 2015 con el subarrendamiento de equipos de monta llantas, lo cual le permitió a la empresa incrementar el número de clientes y añadir productos nuevos al inventario ya existente, en el 2016 se optó por organizar los diferentes productos ofrecidos por categoría, para poder identificar qué tipo de productos eran los más vendidos y de esa manera fortalecer el inventario de los productos que generaban mayores ingresos para la empresa. Finalmente, en febrero del 2017 luego de realizar un estudio financiero el propietario decidió adquirir el monta llantas lo cual le generó mayor liquidez financiera a la empresa.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

### Actividades y Servicios Desarrollados

AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS tiene como actividad principal el comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos para vehículos automotores), como actividad complementaria mantenimiento y reparación de vehículos automotores, para desarrollar su actividad económica la empresa cuenta con un total de 9 empleados y un asesor externo, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 administrador el cual es el encargado de la parte de ventas y mercadeo.
- 8 operarios por prestación de servicio para atender el servicio de monta llantas, los cuales realizan turnos de 12 horas en jornada diurna y nocturna para prestar un servicio las 24 horas del día.
- 1 contador el cual se encarga de la parte contable y financiera de la empresa.

### **7.2 Aspectos Externos**

ATOREPUESTOS LAS AMERICA pertenece al sector de autopartes de vehículos el cual en la actualidad es muy competitivo donde sus principales referentes en la actualidad son TODONISSAN, CAMPERAUTOS Y CHEVROTMAZDA abarcan la mayor parte del mercado, con mayor variedad de productos, mayor cantidad de compras a proveedores por lo cual estos pueden ofrecerles mayores descuentos y de esta manera estos referentes puedes disminuir sus precios por su menor costo de adquisición.

## **Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas**

Aspectos tributarios como lo son los aranceles son unas de las mayores preocupaciones de Autorepuestos las Américas, debido que sus inventarios son principalmente importados, los cuales incrementarían sus costos de compra y aumentarían los precios de productos y servicios ofrecidos. La reforma tributaria que tuvo lugar en nuestro país para el año 2018 fue uno de los factores externos que mayor impacto tuvo en la empresa, el incremento del IVA al 19% establecido por el Gobierno actual del presidente de la República Iván Duque afectó gran parte de los costos de ventas de los productos automotores y de esta manera la mayor parte de productos aumentaron sus precios considerablemente afectando el bolsillo de los demandantes.

### **7.3 Fortalezas de la empresa**

- Formación técnica y administrativa del personal.
- Modelo funcional y flexible acorde con la nueva realidad de portafolio de servicios.
- Investigación e implementación de nuevos productos acordes con los cambios tecnológicos y comerciales

### **7.4 Fortalezas del servicio al cliente**

- Tiempos de atención al usuario, y mejorar los sistemas de información.
- Formación de relaciones de negocios en un marco de honestidad y transparencia para el beneficio común y equitativo entre nuestros proveedores y clientes.
- Desempeño de una labor de asesoramiento al cliente de manera respetuosa, ágil y responsable.

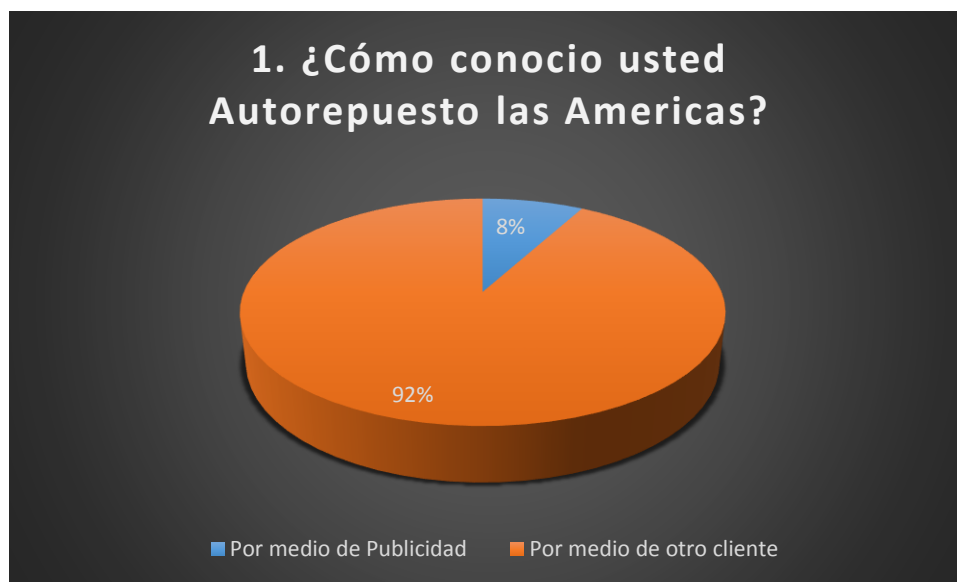
## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

### 8. Informe de Encuestas

*Tabla 3 Tabla encuesta 1*

1, ¿Cómo conoció usted Autorepuestos las Américas?	
Por medio de Publicidad	Por medio de otro cliente
<b>4</b>	<b>46</b>

*Elaboración propia*



*Figura 4 encuesta 1*

El 92% de los encuestados afirmaron haber conocido la empresa por medio de otro cliente, esto indica que los clientes actuales están conforme con el producto adquirido, de tal manera que lo recomienda a otras personas, el 8% de los encuestados manifestaron haber conocido la

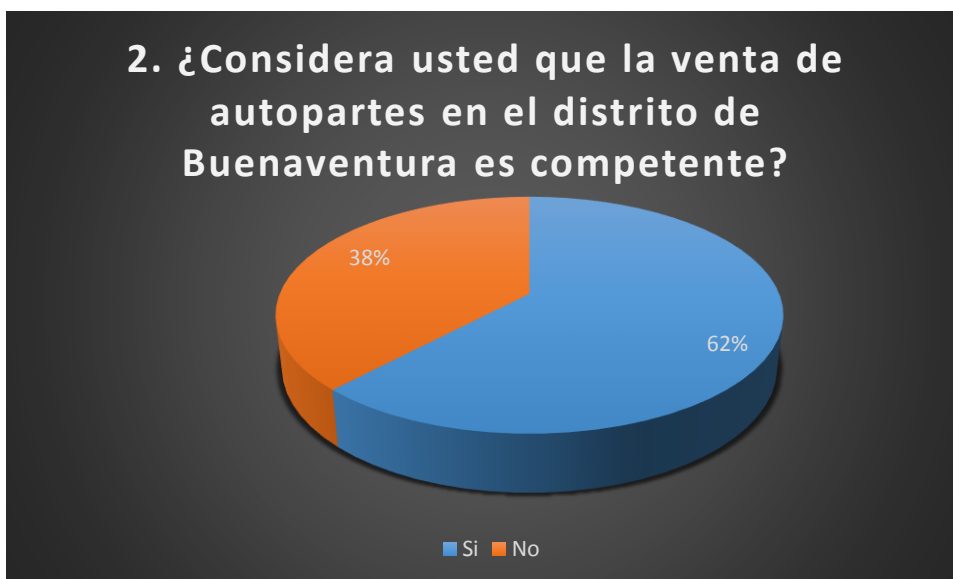
## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

empresa por medio de publicidad, cuando comparamos estos dos porcentajes concluimos que hay poca preocupación o desconocimiento de la administración en materia de publicidad.

*Tabla 4 Tabla encuesta 2*

2. ¿Considera usted que la venta de autopartes en el distrito de Buenaventura es competente?	
<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>31</b>	<b>19</b>

*Elaboración propia*



*Figura 5 encuesta 2*

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**

El 62% de los encuestados consideran que el mercado en Buenaventura es competente, esto obedece al incremento de los nuevos almacenes de autopartes. Que los clientes tengan una percepción favorable en cuanto a la competitividad del mercado en la ciudad indica que priorizan la compra de sus productos en el mercado local, un porcentaje no menor del 38% de los clientes consideran el mercado poco competente, esto indica que aún hay un número considerable de clientes insatisfecho con la oferta de autopartes en la ciudad, esto se debe a que algunos productos no se consiguen en este mercado.

*Tabla 5 Tabla encuesta 3*

3, ¿Tiene usted vehículo?	
Si	No
<b>44</b>	<b>6</b>

*Elaboración propia*



**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**



*Figura 6 encuesta 3*

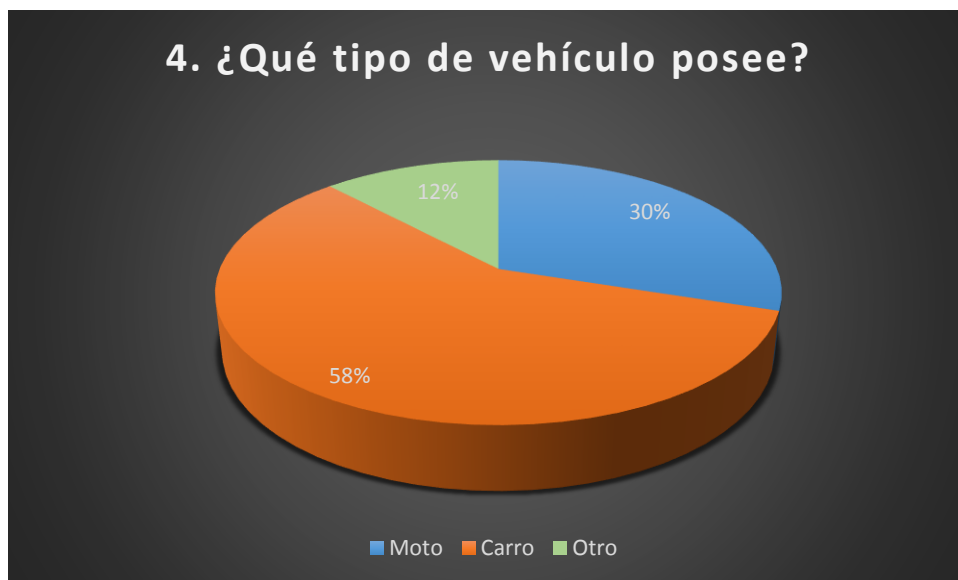
Encontramos que un 88% de los encuestados poseen algún tipo de vehículo re motocicleta y automóviles de servicio público o particular, los cuales realizan sus compras directamente en los establecimientos comerciales de autopartes ubicados en el casco urbano de Buenaventura de manera constante, mientras que solamente el 12% de los encuestados no cuentan con vehículo propio.

*Tabla 6 Tabla encuesta 4*

4. ¿Qué tipo de vehículo posee?		
<b>Moto</b>	Carro	Otro (Administrador)
<b>15</b>	29	6

*Elaboración propia*

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**



*Figura 7 encuesta 4*

La grafica nos muestra que gran parte de los clientes de la empresa poseen vehículos tipo carro, constituyendo estos el segmento de mercado principal sobre el cual Auto partes las Américas debe centrar sus esfuerzos para satisfacer sus demandas.

*Tabla 7Tabla encuesta 5*

---

5. ¿Compra usted con frecuencia en Autorepuestos las Américas?

---

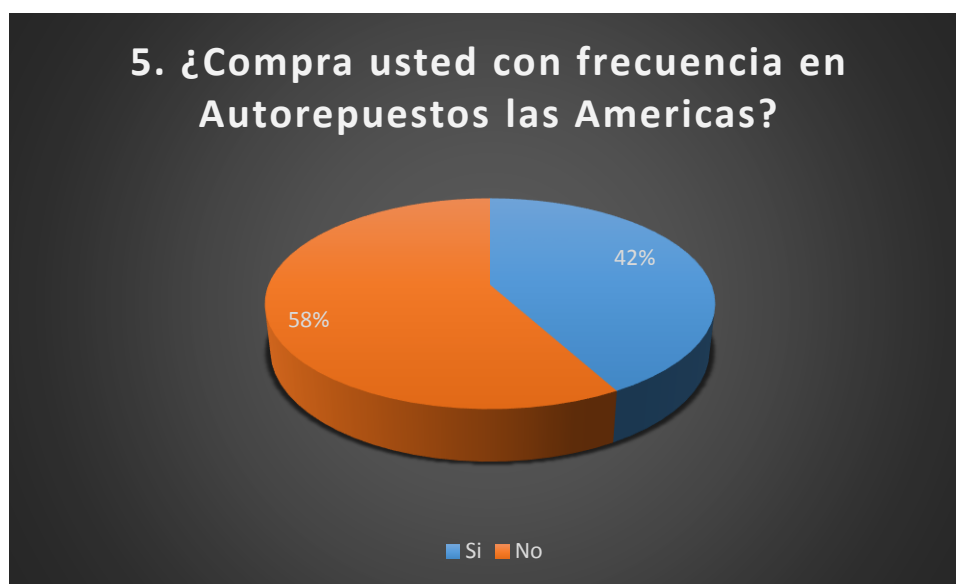
**Formulación de un Plan de Mejoramiento para**  
**La empresa Autorepuestos las Américas**

---

<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>21</b>	<b>29</b>

---

*Elaboración propia*



*Figura 8 encuesta 5*

Esta pregunta demarca la situación actual de la empresa, que se ve reflejada en la reducción de las vetan, el 58% de los encuestados respondieron de manera negativa a la pregunta de si compraban con frecuencia en el almacén Autopartes las Américas, esto indica que aun que los clientes compran los productos no están fidelizados y que también acuden a otros almacenes para adquirir sus productos.

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

Tabla 8 Tabla encuesta 6

6. ¿Qué factor tiene usted en cuenta para las compras que realiza en Autorepuestos las Américas?		
<b>Calidad</b>	Precio	Servicio
<b>18</b>	26	6

*Elaboración propia*



Figura 9 encuesta 6

58% de los clientes se inclinan por el precio a la hora de elegir que producto comprar, en segundo lugar está la calidad del producto con un 36%, esto indica que el factor más relevante a tener en cuenta para la empresa a la hora de ofertar sus productos es el precio, con un precio adecuado que se ajuste a la capacidad económica de los clientes de la ciudad garantizaría a la empresa un aumento considerable en sus ventas.

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

Tabla 9 Tabla encuesta 7

7. ¿Cómo considera usted la calidad de los repuestos ofrecidos por Autorepuestos las Américas?		
<b>Bueno</b> <b>33</b>	Regular 12	Malo 5

*Elaboración propia*



Figura 10 encuesta 7

Un alto porcentaje de los clientes encuestados consideran de buena calidad los productos ofrecidos, esto le permite a la empresa identificar una de sus fortalezas y concentrarse en otros puntos importantes de consideración para los clientes a la hora de decidir dónde comprar sus productos como lo son el precio, aun que el producto sea de buena calidad debe de ir acompañado de un precio como para los clientes, esto ayudaría a aumentar las ventas.

**Formulación de un Plan de Mejoramiento para**  
**La empresa Autorepuestos las Américas**

Tabla 10 Tabla encuesta 8

8. ¿Hace cuánto realiza compras y/o utiliza los servicios en Autorepuestos las Américas?			
Menos de 1 mes	Entre 1 - 6 meses	Entre 6 - 12 meses	Más de 12 meses
<b>4</b>	11	7	28

Elaboración propia



Figura 11 encuesta 8

La grafica muestra que un alto porcentaje de clientes llevan más de 1 año adquiriendo sus productos en el almacén, esto indica que la empresa tiene una parte del segmento del mercado fidelizada, lo cual le ha permitido hasta el momento sostenerse en el mercado, también se muestran bajos porcentajes en clientes con menos de 6 meses comprando los productos lo que da

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

a entender que la cantidad de clientes nuevos que quieren los productos representan una cantidad muy baja.

Tabla 11 Tabla encuesta 9

9. ¿Qué aspecto destaca usted para utilizar los productos y/o servicios de Autorepuestos las Américas?			
<b>Rapidez en la reparación</b>	Garantía en el servicio y seguridad en la reparación	Recepción y atención personal	Buen precio
<b>5</b>	28	2	15

Elaboración propia



Figura 12 encuesta 9

## Formulación de un Plan de Mejoramiento para La empresa Autorepuestos las Américas

Entre de los aspectos destacados con mayor porcentaje para los clientes esta la garantía en el servicio y seguridad en la reparación con un 56%, esto muestra el alto grado de satisfacción que muestran los clientes, aunque no es el fuerte de la empresa, en menor medida se encuentran los precios, indicando que los precios de los productos son asequibles para los clientes, los porcentajes más bajos los arrojaron la rapidez en la reparación y la recepción y atención personal, en estos dos aspectos la empresa debe de implementar estrategia para mejorar la atención al cliente y prestar un servicio más rápido, esto le ayudaría a captar nuevos clientes y lograr mantener los ya existentes

*Tabla 12 Tabla encuesta 10*

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los productos y/o servicio recibido en Autorepuestos las américas?		
Excelente	Aceptable	Deficiente
<b>32</b>	17	1

*Elaboración propia*



**Formulación de un Plan de Mejoramiento para  
La empresa Autorepuestos las Américas**



*Figura 13 encuesta 10*

Un alto porcentaje de clientes califican el servicio como excelente y aceptable, al contrario de un porcentaje muy bajo que presentan insatisfacción total con el servicio, esto indica que los clientes están a gusto con el servicio prestado y aun que se debe mejorar se parte de la base de que el servicio tiene buena acogida entre la clientela.

## 9. Plan de Acción

### 9.1 Matriz DOFA

Tabla 13 Matriz DOFA

	FORTALEZAS:			DEBILIDADES		
	F1	F2	F3	D1	D2	D3
	Ubicación geográfica	Prestación de servicios	Maquinarias y equipos	No hay contratación formal	No cuenta con servicios nuevos	falta de publicidad
<b>OPORTUNIDADES</b>	F1O1: Aprovechar la ubicación geográfica de la empresa con el fin de abarcar nuevos nichos de mercado que permitan incrementar el número de clientes.			D2O3: Brindar nuevos productos y servicios para obtener mayor participación en el mercado permitiendo un crecimiento gradual de la empresa		
<b>O1: Nuevos nichos de mercado</b>				D1O1: Beneficiarse de la incursión en nuevos nichos de mercado para realizar estructuración de áreas que permitan satisfacer las necesidades de la empresa.		
<b>O2: Beneficios Tributarios</b>	F3O3: Optimizar la maquinaria y equipos existente, para mejorar la prestación de servicio que permita abarcar un segmento más amplio del mercado					
<b>O3: Mayor demanda de mercado</b>				D3O1 Implementar publicidad en medios tecnológicos con el fin de lograr reconocimiento de marca que permita incursionar en nuevos nichos de mercado		
<b>AMENAZAS</b>	F1, A2: Beneficiarse de la ubicación geográfica con el fin de posicionar la empresa ante los competidores generando fidelización de clientes.			D3A3: Realizar publicidad en medios tecnológicos con el fin de abarcar nuevos segmentos de mercado que permita mitigar el impacto de los productos y servicios sustitutos.		
<b>A1: Volatilidad del dólar</b>						

---

**A2: Competidores en permanente crecimiento.**

**A3: Servicios y productos sustitutos**

F2A2: Aprovechar la prestación de servicio de la empresa con el fin de ofrecer un valor agregado que permita diferenciarse de los competidores en crecimiento.

D2A2: ofrecer nuevos servicios para brindar un valor agregado, que permita diferenciarse de los competidores en constante crecimiento.

---

*Elaboración Propia*

## 9.2 Plan de Mejoramiento.

Tabla 14 Acción de Mejora 1

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES
Aprovechamiento de los recursos tecnológicos	1. Publicidad en redes sociales	computadores, teléfonos móvil, internet	\$ 500.000	30 DIAS X 6 MESES	Cant. de clientes nuevos / Redes sociales	GERENTE
	2. Implementación de aviso publicitarios	Elaboración de aviso publicitario para el local	\$ 500.000	360 DIAS	Cant. de clientes nuevos / Ubicación del negocio	GERENTE

*Elaboración Propia*

Tabla 15 Acción de Mejora 2

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES
<b>Optimización de maquinarias y equipos</b>	1. Reparación y/o mantenimiento de maquinaria y equipos	contratación de especialista en el área	\$ 600.000	180 DIAS	No falla / No manteamiento realizados	GERENTE

*Elaboración Propia*

Tabla 16 Acción de Mejora 3

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES
<b>Capacitación</b>	1. Inducción de personal	profesional en el área	\$ 300.000	90 DIAS	Total capacitaciones ofrecidos / Total capacitaciones asistidas	GERENTE Y TALENTO HUMANO
	2. Capacitación del talento humano	profesional en el área	\$ 300.000	90 DIAS		

Elaboración Propia

Tabla 17 Acción de Mejora 4

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES
<b>Estructuración de productos y servicios</b>	1. Contratación de personal	Contratación de especialista en el área	\$ 1.000.000	360 DIAS	No líneas de servicio / No de contratos firmados	GERENTE Y ABOGADO
	2. Formalización de líneas de servicio	Perfil de cargo y manual de funciones	\$ 1.000.000	360 DIAS	No de líneas de servicio aperturadas / No perfil de cargo	GERENTE Y ABOGADO
	3. Segmentación de línea de inventario	Compra de inventario	\$ 2.500.000	30 DIAS	Inventario / No de ventas	GERENTE

Elaboración Propia

Tabla 18 Acción de Mejora 5

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RECURSOS	COSTOS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES
	1. Estudio de viabilidad sobre nuevas líneas de servicio	contratación especialista en el área	\$ 1.000.000	360 DIAS	No Líneas de servicios / No de líneas de servicio aperturadas	GERENTE Y PROFESIONAL EN ADMINISTRACION
<b>Nuevos nichos de mercado</b>	2. Formalización de líneas de servicio	Perfil de cargo y manual de funciones	\$ 1.000.000	360 DIAS	No de líneas de servicio aperturadas / No perfil de cargo	GERENTE Y ABOGADO
	3. Segmentación de línea de inventario	Compra de inventario	\$ 2.500.000	30 DIAS	Inventario / No de ventas	GERENTE

Elaboración Propia

## 10. Conclusiones

En el diagnóstico realizado al establecimiento comercial, se puede observar con base en los resultados de los objetivos desarrollados que AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS es una empresa que tiene un gran potencial de posicionarse en el distrito de Buenaventura, dado que el parque automotor se mantiene en constante crecimiento, en la actualidad uno de los principales factores para este crecimiento en el distrito ha sido el montaje de tres concesionarios de las principales marcas en nuestro país como los son KIA, CHEVROLET y RENAULT, esto ha permitido que el mercado de adquisición de vehículo nuevo o usado sea atractivo y a menor costos.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz DOFA y su respectivo análisis, se puede observar que la empresa debe presentar un mejoramiento constantes sobre la comercialización de sus productos, la prestación de sus servicios y la fidelización de los clientes ya existentes, se debe presentar una optimización de los recursos mediante el manejo de los inventarios, el aprovechamiento del crecimiento del mercado local, la acertada contratación y selección del talento humano, y el aprovechamiento de los medios tecnológicos para realizar constante publicidad y de esta manera lograr incursionar en nuevos nichos de mercados e implementar un nuevo portafolio de servicios que conlleve al crecimiento de la empresa.

Para finalizar es importante que la empresa AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS establezca un plan de mejoramiento que permita un crecimiento constante a mediano plazo, mediante la ejecución de estrategias de mercado que conlleven a la optimización de recursos, incursionar en nuevos mercados, estructuración de los cargos áreas y líneas de mercados como

también la fidelización de clientes que brinden resultados eficientes y eficaces para mitigar las problemáticas internas y externas existentes y generar un valor agregado que la diferencie de los competidores en constante crecimiento.



## 11. Recomendaciones

Se recomienda AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS orientar la publicidad de productos y prestación de servicios mediante los medios tecnológicos con dirección a las casas matrices o concesionarios ya existentes, ya la mayor parte del parque automotor son de dichas marcas mencionadas y los cuales la empresa podría ofrecerlos a un bajo costo.

También se recomienda que las estrategias identificadas se deben ejecutar a corto y mediano plazo para dar continuidad al plan de mejoramiento propuesto mediante las actividades de mejoras establecidas y poder obtener los resultados que mitiguen de manera pronta las principales problemática diagnosticadas en la empresa

Se recomienda a la empresa AUTOREPUESTOS LAS AMERICAS establecer programas de capacitación e inducción a corto plazo que permita la pronta optimización de recursos ya existentes y conlleve a poder incursionar en nuevos nichos de mercados que implementes un crecimiento significativo de la empresa.

Se recomienda establecer programas de fidelización de clientes, que permitan contar con una base de datos concisa y real de los clientes potenciales y representativos los cuales permiten a la empresa su continuo crecimiento y de esta manera establecer estrategias que conlleven a su permanencia como también al crecimiento de este segmento de la empresa.

## 12. Referencias

### 13. Web grafía

## 14. Anexos

### ENTREVISTA A REALIZADA AL ADMINISTRADOR DEL ESTABLECIMIENTO

**Objetivo:** Identificar las dificultades que posee el propietario para la administración del establecimiento Autorepuestos Las Américas en el distrito de Buenaventura,

1. ¿Ha realizado algún tipo de estudio sobre Administración de empresa?, ¿cuál?

---

---

2. ¿considera usted que las estrategias son importantes para el mejoramiento de la compañía? ¿Por qué?

---

---

3. ¿tiene usted conocimientos sobre mercadeo?, ¿cuáles?

---

---

4. ¿Por qué cree usted que han disminuido las ventas? Mencione.

---

---

5. ¿Ha pensado realizar estrategias que mitiguen la reducción en las ventas? ¿Cuáles serían estas?

---

---

6. ¿Por qué es importante la opinión de los clientes referente a los productos y servicios que ofrece?

---

---

**ENCUESTA DE PERCEPCION DE CLIENTES PARA LA EMPRESA  
AUTOREPUESTOS LAS AMÉRICAS**

**Objetivo:** Analizar las oportunidades y debilidades que posea la empresa Auto Repuestos Las Américas, en el distrito de Buenaventura.

1. ¿Cómo conoció usted Autorepuestos las Américas?

Publicidad \_\_\_\_ por medio de otro cliente \_\_\_\_

2. ¿Considera usted que la venta de autopartes en el distrito de Buenaventura es competente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Tiene usted vehículo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de vehículo posee?

Moto \_\_\_\_ Carro \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Compra usted con frecuencia en Autorepuestos las Américas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Qué factor tiene usted en cuenta para las compras que realiza en Autorepuestos las Américas?

Calidad \_\_\_ Precio \_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera usted la calidad de los repuestos ofrecidos por Autorepuestos las Américas?

Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_ ¿porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Hace cuánto realiza compras y/o utiliza los servicios en Autorepuestos las Américas?

Menos de un mes \_\_\_ Entre 1 a 6 meses \_\_\_ Entre 6 a 12 meses \_\_\_

Más de 12 meses \_\_\_

9. ¿Qué aspecto destaca usted para utilizar los productos y/o servicios de Autorepuestos las Américas?

Rapidez en la reparación \_\_\_\_\_

Garantía en el servicio y seguridad en la reparación \_\_\_\_\_

Recepción y atención personal \_\_\_\_\_

Buen precio \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los productos y/o servicio recibido en Autorepuestos las américas?

Mucho \_\_\_\_\_

Aceptable \_\_\_\_\_

Poco \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_