



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS



**“Las unidades de negocio y su alcance estratégico en alternativas idóneas en importadores del sector automotriz en el estado Carabobo específicamente a la empresa VAS Venezuela”**

Realizado por:  
**Ing. Carolina M. Sirit A.**  
C.I: 18.344.607

Mayo, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA**



**Las unidades de negocio y su alcance estratégico  
en alternativas idóneas en importadores del sector  
automotriz en el estado Carabobo específicamente a  
la empresa VAS Venezuela**

**Tutor: Mag. González, Mariangely**

**Autora:  
Ing, Sirit, Carolina  
V-18.344.607**

**Bárbula, Mayo 2015**

**“Un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas.”**

**(Michael Gerber)**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCION FINANZAS**



**LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATÉGICO EN  
ALTERNATIVAS IDÓNEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR  
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA  
EMPRESA VAS VENEZUELA.**

**Autora:** Ing. Carolina Sirit  
**Tutor:** Msc. Mariangely González  
**Fecha:** Marzo, 2015.

**RESUMEN**

La ausencia de un sistema eficiente para la entrega de divisas, retraso e incertidumbre en la aprobación de licencia de importación, son algunos de los factores que han venido afectando a importadores del sector automotriz en los últimos años. Por tal motivo, es necesario reinventarse y buscar oportunidades o alternativas de negocio. Este estudio tiene como objetivo general diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A. La investigación se desarrolló como una investigación de campo y documental de carácter descriptivo. La muestra estuvo conformada por los gerentes y directivos de VAS Venezuela, determinado por la técnica del muestreo no probabilístico, de tipo intencional, por conveniencia. La información se obtuvo mediante observación directa y un instrumento (entrevista estructurada) con veintidós (22) preguntas abiertas que permitieron desarrollar los objetivos específicos planteados, el instrumento fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron plantear alternativas de negocio aplicables en la empresa caso estudio y extrapolables a importadores del sector automotriz tales como: ofrecer servicios logísticos haciendo uso del espacio disponible en almacén; asesoramiento de compra bajo los nuevos estatutos de reglamentación nacional y por último, ofrecer servicio de formación a pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector, todas estas alternativas ligadas al emprendimiento de la empresa y crear oportunidades a raíz de las crisis.

**Palabras Claves:** unidad de negocio, importadores, automotriz.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCION FINANZAS**



**LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATÉGICO EN  
ALTERNATIVAS IDÓNEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR  
AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA  
EMPRESA VAS VENEZUELA.**

**Autora:** Ing. Carolina Sirit

**Tutor:** Msc. Mariangely González

**Fecha:** Marzo, 2015.

**ABSTRACT**

Lack of approval to purchase foreign currency, delay and uncertainty in approving import license, are among the factors that have been affecting the automotive sector importers in recent years. Therefore, it is necessary to reinvent itself and find new business opportunities. This research has the overall objective to design appropriate business alternatives applicable to importers of automotive Carabobo state, to strengthen corporate governance aimed at obtaining greater utility to help to maintaining up the business. Case Study: VAS Venezuela S.A. The research was conducted as a field research and descriptive documentary. The sample consisted of managers and directors of VAS Venezuela, determined by the technique of non-probability, purposive and convenience sampling. The information was obtained through direct observation and data collection instrument (structured interview) with twenty (22) open questions used to develop specific objectives, the instrument was subjected to a validation process through expert judgment. The results allowed us to propose alternatives such as: providing logistics services making use of the space available in storage; buying advice under the new statutes of national regulations and finally, provide services Training to companies related to the sector applicable to the case study and extrapolated to importers in the automotive sector. All these proposals linked to the entrepreneurship and create opportunities following the crisis.

**Key words:** business unit, importers, automotive.

## ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	V
Abstract.....	Vi
Índice General.....	Vii
Introducción.....	Iv

### CAPITULO I - EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	11
Formulación del problema.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación.....	17

### CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

Antecedentes.....	20
Bases Teóricas.....	25
Bases Legales.....	42
Definición de Términos.....	48

### CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de Investigación.....	51
Población y muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	54
Fases de la investigación.....	55
Cronograma de Actividades.....	58
Recursos para la Realización de la Investigación.....	58
Operacionalización de los Objetivos.....	60

## **CAPITULO IV - ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los Resultados.....	63
-------------------------------------	----

## **CAPITULO V - ALTERNATIVAS IDÓNEAS DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA PARA IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Descripción de las alternativas.....	86
--------------------------------------	----

Conclusiones.....	110
-------------------	-----

Recomendaciones.....	112
----------------------	-----

Bibliografía.....	113
-------------------	-----

Anexos.....	118
-------------	-----

## INTRODUCCIÓN

El sector automotor venezolano lleva más de seis años afectado por una serie de circunstancias que lo han hecho decaer en sus ventas y producción. Conflictos laborales, ausencia de un sistema eficiente para la entrega de divisas, retrasos en la emisión de los permisos para importar vehículos y materiales necesarios para el ensamblaje, la problemática portuaria, entre otros, se han convertido en factores determinantes de la contracción de dicho sector.

Los importadores de este ramo presentes en el estado Carabobo no han sido la excepción, dado que el rubro principal de estas empresas se encuentra restringido por falta de aprobación de licencia de importación y divisas suficientes para concretar las importaciones de vehículos y repuestos; por lo que el objetivo de esta investigación es crear oportunidades de negocio a raíz de la crisis originada por la escasez de divisas producto del control cambiario, que colaboren a mantener en marcha el negocio. Es necesario reinventarse y hacer una búsqueda de alternativas de negocio, redistribuyendo los ingresos y recursos propios de la operación en nuevas opciones que contribuyan en la obtención de una mayor utilidad y así garantizar el mantenimiento de la empresa a lo largo de los años.

Para lograr dicho objetivo se desarrolló una investigación partiendo del esquema propuesto por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, la cual divide de forma pedagógica las actividades por capítulos, para el desarrollo de ésta investigación se enmarcó en cinco (5) capítulos, los cuáles van desde el planteamiento y formulación del problema, marco teórico, marco metodológico, análisis e interpretación de los datos, hasta llegar a desarrollar las conclusiones y recomendaciones, que afloran luego del finiquito del proceso investigativo y sin duda alguna, qué realmente da



valor a este estudio, debido a que se desglosan los análisis obtenidos que arrojaron los resultados durante todo el proceso de investigación para finalmente llegar a las unidades de negocio y su alcance estratégico en alternativas idóneas para importadores del sector automotriz en el estado Carabobo específicamente a la empresa VAS Venezuela.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La industria automotriz ha venido atravesando una crisis financiera global que comenzó durante la segunda mitad del año 2008, debilitado, en primer lugar, por el alza sustancial de los precios del combustible para automóviles, relacionada a la subida del precio del petróleo desde 2004 que ocasionó que los compradores evitaran adquirir vehículos deportivos utilitarios (SUVs) y pickups; la contracción del crédito ejerció presión sobre los precios de las materias primas, además de concesiones a sindicatos que significaron una estructura de costos no competitiva.

Por su parte, Venezuela según datos publicados por la CEPAL, ha venido sufriendo una crisis económica en los últimos años, que ha traído como consecuencias la contracción del producto interno bruto (PIB) desde el segundo trimestre de 2009, las constantes devaluaciones del bolívar (nueve en los últimos nueve años) convirtiendo al bolívar en la moneda más devaluada en América Latina y la tercera en el mundo, la recesión económica dados los altos niveles de inflación presentando desde el 2005 la mayor inflación de la región.

Crisis que ha motivado a numerosas empresas a mantenerse en una búsqueda continúa de alternativas para compensar la situación y generar ingresos; preferiblemente sin cambiar el esquema productivo, de manera de reinventarse y poder sobrellevar la situación de crisis actual.

Como ejemplo de este escenario, se encuentran las empresas del ramo automotriz quienes han venido presentando un detrimento en sus ventas, producción, importación y exportación desde el año 2007. Puesto que, a finales de ese año, el Estado venezolano estableció algunas medidas orientadas a la nueva política automotriz con el fin de proteger y estimular la producción nacional y sustituir importaciones en el sector automotor. Entre las medidas aplicadas se tiene: la licencia de importación, emitida por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO) necesaria para la importación de vehículos ensamblados y además requisito indispensable para la solicitud de Autorización de Asignación de Divisas (AAD) ante la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) y los Certificados de Insuficiencia y No Producción Nacional, documentos que certifican que la fabricación de uno o varios productos en el país es insuficiente o no existe y, de esta manera, permiten realizar trámites para la importación de esos productos, igualmente otorgado por el MILCO.

Medidas que, a pesar de tener un propósito positivo para incrementar la producción nacional y crear fuentes de empleo, no cumplieron su objetivo. Según datos obtenidos de la Cámara Automotriz Venezolana (CAVENEZ) en el 2007 se vendieron 155.534 vehículos de fabricación nacional y 72.689 en el año 2013, lo que representa un decrecimiento de más del 50% de la producción nacional. En el caso de los vehículos importados, se vendieron 336.365 en el año 2007 y 26.189 en el año 2013, cifras que demuestran la dramática caída que ha tenido el sector, pues representa un decrecimiento en ventas del 92,2%. Finalizaron restringiendo en lugar de incrementar la producción al no haber sido acompañado de planificación y negociación directa con los productores nacionales, en consecuencia se llega a la crisis actual en el sector privado.

Las nuevas resoluciones y decretos que regulan la actividad industrial del sector automotor, los conflictos laborales, ausencia de un sistema eficiente para la entrega de divisas, retraso e incertidumbre en la aprobación de licencia de importación, retrasos en la emisión de los permisos para importar los materiales necesarios para el ensamblaje, la problemática portuaria, entre otros, se han convertido en factores determinantes de la contracción de dicho sector.

Todo esto aunado a los controles de precios establecidos a través de la Superintendencia de Precios Justos ha provocado una severa escasez de productos básicos y piezas de repuesto para automóviles. Controles que tal como lo asevera el economista José Guerra, "el sistema de precios que hoy prevalece en Venezuela desestimula la inversión".

"Llevamos 10 años con mucha más demanda que oferta", afirmó Oscar González, presidente del concesionario Castellana Motors. En Venezuela hay más demanda que oferta de automóviles y eso hace que en este mercado el país sea como un mundo al revés: un auto usado cuesta más que uno nuevo y su valor crece por encima de la inflación media nacional.

La bonanza económica de los últimos años impulsó la demanda de vehículos en Venezuela alcanzando máximos históricos de ventas en 2007, pero en estos años el sector no ha podido cumplir sus metas de producción para satisfacerla.

Según la Cámara Automotriz de Venezuela (CAVENEZ), estas escenas hoy día tan comunes en el país, podrían agudizarse en los próximos meses, ya que la producción nacional amenaza con paralizarse.

En este sentido, el control de cambio implantado desde 2003 a través del Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), fija un límite de divisas que personas y empresas pueden adquirir; el cual a partir de enero del año 2014 pasó a ser parte del Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX). Sistema que presenta actualmente un importante retraso en el tiempo de aprobación y además una deuda significativa a proveedores de empresas. Por otra parte, Venezuela tiene ahora un sistema dual de cambios, una tasa oficial de 6,30 bolívares por dólar, para bienes preferenciales, como: alimentos y medicinas. Y un sistema de bandas variables a través de subastas del SICAD I que atiende al resto de los sectores económicos y peticiones de personas naturales. El dólar SICAD es variable, dependerá de cada subasta.

Así mismo, el 19 febrero 2014 el gobierno anunció la modificación de Ley de Ilícitos Cambiarios y creación SICAD II (un mercado permuta) para personas naturales y jurídicas a una tasa hasta ahora promedio de 52,1027 bolívares por dólar, según publicaciones del Banco Central de Venezuela (BCV).

Aun existiendo estos nuevos sistema de subastas, las empresas deben esperar hasta que exista una convocatoria dirigida al ramo al que pertenecen para poder participar; y de acuerdo a experiencias pasadas en SICAD I la adjudicación no es inmediata. Lo que no permite una continuidad en el proceso de compras de las empresas. En cuanto al SICAD II, no se han planteado a profundidad las características y condiciones del sistema para garantizar al empresario la seguridad de sus inversiones.

Esta situación ha obligado a las empresas de este ramo a buscar nuevas alternativas de negocio para mantenerse en marcha, es por ello

que los equipos de trabajo deben involucrar aun más tareas ligadas al emprendimiento de la empresa y crear oportunidades a raíz de las crisis.

La empresa VAS Venezuela, importador oficial de vehículos y repuestos de las marcas Volkswagen, SEAT, Skoda, Audi y Porsche; ha disminuido su volumen de ventas hasta el punto de no ser suficiente para la estructura y proyecto de la organización. De este modo, pasa a engrosar la lista de empresas que se encuentran en la necesidad de reinventarse y hacer búsqueda de oportunidades de negocio, redistribuyendo los ingresos y recursos propios de la operación en nuevas alternativas que contribuyan en la obtención de mayor utilidad y así garantizar el mantenimiento de la empresa a lo largo de los años.

Para ello, es necesario estar dispuesto a efectuar un replanteamiento de la estructura y organización de la empresa, con el propósito de identificar unidades de negocio, que le permitan formular las mejores alternativas y estrategias para alcanzar su objetivo económico. Asimismo cada alternativa puede ofrecer oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

### **Formulación del problema**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, en relación a las condiciones limitantes para importadores del sector automotriz, se formula la siguiente pregunta:

¿Podría el sector importador automotriz del estado Carabobo, verse fortalecido por alternativas de negocio que permitan fortalecer la gestión empresarial?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del sector y de la empresa VAS Venezuela en cuanto a: proveedores, obtención de divisas, licencias de importación, certificados de no producción nacional, ley de costos y precios Justos.
2. Describir los resultados obtenidos a través de los procesos de análisis interno y externo para la formulación de estrategias.
3. Formular alternativas idóneas para la creación de una unidad de negocio estratégica para importadores del sector Automotriz, en especial en la empresa VAS Venezuela.

## **Justificación**

Las empresas del sector automotriz al igual que la mayoría de los sectores que intervienen en el desarrollo económico del país, se han visto fuertemente impactadas por los diferentes controles, normas, regulaciones y políticas que ha dictaminado el gobierno de Venezuela.

Actualmente la empresa VAS VENEZUELA ha visto reducido su volumen de ventas, debido a que el ochenta por ciento (80%) de sus ingresos provenían de la venta de vehículos, como rubro principal, la cual ha bajado por la ausencia de aprobación de licencia de importación. Por otra parte, la importación de repuestos se ha visto limitada a las convocatorias de divisas que existan para el sector a través de los diferentes sistemas de obtención de divisas existente, y su posterior aprobación; las cuales son impredecibles y no han sido continuas lo que paraliza las compras por periodos de tiempo. Lo que hace que la empresa se vea en la necesidad de incursionar en nuevos mercados.

En este momento, se ha hecho necesario para las organizaciones evaluar oportunidades de negocio y adaptarlas, de modo que favorezcan su continuidad en el mercado. Se precisa que, aun en situaciones de crisis actúen de forma optimista teniendo en cuenta que siempre existen posibilidades, es momento de emprender, de ver el mismo problema con enfoques distintos, cómo un recurso valioso para alcanzar diversificación de productos y servicios que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por tal motivo, el desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo analizar las unidades de negocios estratégicas y sus alternativas idóneas aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo específicamente a la empresa VAS Venezuela. De manera de



generar nuevos ingresos como respuesta a la crisis económica que se presenta actualmente en las empresas del sector automotor. De esta forma, se estarían evaluando las oportunidades de diversificación existentes para la empresa, lo cual a su vez minimizaría el costo de oportunidad incurrido al no hacer el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa. Sirviendo de guía para el resto de las empresas homologas del sector Automotriz.

Conjuntamente, la empresa estaría desarrollando la adaptación al cambio (aspecto que se ha vuelto obligatorio en los venezolanos dados los constantes cambios que presenta la economía del país). Lo que representa un profundo análisis de los factores que inciden en el proceso y la aplicación del pensamiento estratégico en la toma de decisiones.

Por otra parte, la realización de la presente investigación, brinda una gran oportunidad de aprendizaje, desarrollo y aplicación de todas las habilidades y destrezas que se han adquirido a lo largo de la formación como profesional.

Asimismo, para la Universidad de Carabobo, específicamente para la dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, representa una investigación adscrita a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, que fortalece aún más los estudios que en ella se han realizado, aplicando los métodos y técnicas aprendidas en sus aulas.

A su vez sirve como base científica y aporte a investigaciones futuras relacionadas a la planeación de nuevas unidades estratégicas de negocio; servirá como antecedentes para otras investigaciones en el área financiera, presentando teoría, técnicas y procedimientos para otros

investigadores.

Aporte al país, es de gran importancia para el desarrollo económico de la nación, debido a que, tantos empresarios como instituciones públicas, pueden apoyarse en la investigación, para proporcionar soluciones a situaciones presentadas en el entorno económico y financiero.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Tamayo (2003), expone que:

El Marco Teórico amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. Ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que pueden ser manejados y convertidos en acciones concretas. (p. 144)

De tal forma, en esta sección se expondrá una serie de teorías las cuales respaldan la investigación, aportando grandes conocimientos tanto al investigador para el desarrollo del trabajo, y al lector para facilitar el entendimiento del tema en estudio. Ahora bien, la estructura de éste Capítulo comprende los siguientes aspectos: Antecedentes, Bases Teóricas, Bases Legales y Definición de Términos.

#### **Antecedentes**

En esta sección del trabajo, se presentan distintos enfoques teóricos de acuerdo a algunas investigaciones llevadas a cabo por otros autores a fin de reforzar el proceso investigativo.

Andrade, G (2013), en su trabajo especial de grado titulado “Factores asociados a la situación económica actual de los migrantes que han retornado de España a la ciudad de Ibarra, propuesta alternativa: plan de Negocio para implantar una hostel en el sector del Terminal de la ciudad de Ibarra.” previo a la obtención del Grado de Magister en

Administración de Negocios presentado ante la Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Estudia la factibilidad para la creación de un hostel en el sector de la Terminal Terrestre de la ciudad de Ibarra. Ibarra, pues considera que el turismo es una actividad muy rentable para la provincia y podría ser una gran alternativa de negocio la creación de un nuevo hostel. El trabajo investigativo, se realizó con el objetivo de poder determinar la viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta planteada, para esto se dividió el estudio en algunas etapas relevantes. Para determinar la demanda selectiva del hostel, se realizó un estudio de mercado utilizando diferente información primaria y secundaria sobre los turistas que visitan la ciudad de Ibarra. En lo referente a la oferta, se obtuvo una base de datos sobre el número de hostales que actualmente existe en este cantón, información obtenida de la Dirección de catastros de Turismo del Ilustre Municipio de Ibarra. La localización, la infraestructura, la organización estructural y funcional, es el resultado de un estudio técnico enfocado a las necesidades del futuro cliente del hostel a crearse. Finalmente se realizó un estudio financiero, el mismo que proporciona el presupuesto de costos y gastos, estado de resultado y flujo de caja proyectado con los que se pudo establecer los parámetros de rentabilidad, como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y se complementó con el cálculo de periodo de recuperación de la inversión.

Presentando relación con la investigación, al presentar como propuesta el plan de Negocio para implantar una hostel en el sector del Terminal de la ciudad de Ibarra. Guía para la realización y estudio de las alternativas a desplegar en la presente investigación.

Fernández, R y Blanco R (2012), en su trabajo especial de grado titulado “Efectos del régimen de control de cambio en la estructura de costos y nivel de actividad de la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz de la zona industrial municipal norte del

estado Carabobo” presentado ante la Universidad De Carabobo, Facultad Ciencias Económicas Y Sociales para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, evidencia estadística de los problemas presentados por la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz, de la zona industrial Municipal norte del estado Carabobo para la obtención de divisas preferenciales una vez comenzó a regir el actual régimen de control cambiario, y del efecto que éste ha generado en la estructura de costos y nivel de actividad de éste sector industrial.

En primer lugar se efectuó la documentación referente al tema de los diversos tipos de control cambiario aplicados en el país, así como también de la legislación que envuelve todo el proceso de obtención de divisas, conceptos y teorías pertinentes.

La recolección de los datos se hizo mediante una encuesta diseñada en pro de la recaudación de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos, aplicada en las empresas estudiadas, y el desarrollo se llevó a cabo mediante técnicas de análisis cualitativo y descriptivo.

Todo el desarrollo de estos procesos permitió dar cumplimiento al objetivo inicial de la investigación y así determinar el efecto del régimen de control de cambio en la estructura de costos y nivel de actividad de la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz, de la zona industrial Municipal norte del estado Carabobo. Estos efectos pueden resumirse en el decrecimiento en el nivel de actividad productiva de éstas empresas debido a las limitaciones a las que conlleva dicho régimen, así como la reducción de la utilidad generada y el incremento de los costos de producción que repercute de una u otra forma en el comportamiento del los productos en el mercado correspondiente.

Es importante este trabajo para la presente investigación, debido a que, muestra los diferentes problemas presentados por la industria del sector automotriz y a su vez recoge información referente al tema de los

diversos tipos de control cambiario aplicados en el país, así como también de la legislación que envuelve todo el proceso de obtención de divisas que afecta al sector en cuestión, lo cual sirve de apoyo teórico para el desarrollo de la investigación.

Rincón y Yepes (2012), en su trabajo titulado “Creación de la unidad estratégica de negocio para ladrillera San Fernando” de la Universidad EAN Facultad de Estudios a Distancia del Programa de Administración de Empresas de Bogotá, Colombia; desarrollaron la creación de una unidad estratégica de negocio al interior de la empresa ladrillera “SAN FERNANDO” para generar con la maquinaria subutilizada un producto llamado TEJA AMERICANA. Impulsado por la necesidad de diversificar su portafolio de productos, para suplir las necesidades del mercado y así ofrecer a los clientes algo nuevo e innovador que podría direccionar a la empresa a ideales macros en aspectos de marketing, posicionamiento de marca y, sobretodo, de rentabilidad para la compañía.

Para ello, se estableció un diagnóstico inicial de la compañía y de su situación actual a través de reuniones constantes con los socios y empleados, de manera de conocer más a fondo las falencias del proceso productivo y de la ladrillera como tal, para empezar a desarrollar el producto buscado. Toda esta información fue compilada en análisis DOFA y estudios de mercado con diferentes fuentes del sector.

Este estudio está relacionado directamente con la investigación, pues formulan un plan de negocio para la creación de una unidad estratégica en la empresa ladrillera, concebida desde las diferentes fases de estudio de viabilidad en las áreas de mercadeo, técnica, producción, organizacional, legal y financiera, con el fin de analizar y sustentar su posibilidad de implementación en la empresa ya conformada y operando.

Arteaga, L (2010), en su trabajo especial de grado titulado “Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la

empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A” de la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos presenta un estudio en el cual se propuso el desarrollo de un plan estratégico para la gerencia de los proyectos en la empresa caso estudio, debido a la reestructuración y revisión de los lineamientos estratégicos que atraviesa la empresa dada la situación económica cambiante del país. Estudiando a su vez la incorporación de nuevos productos para incrementar sus competencias. Se identificaron las mejores prácticas para proyectos IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), así como las etapas críticas de dichos proyectos, para finalmente formular el Plan Estratégico. La investigación se apoyo en el tipo de investigación proyectiva y de investigación-acción, con un diseño descriptivo, documental y de campo.

Esta investigación se relaciona a la presenta, ya que sirve como referencia para la formulación de un Plan Estratégico, y a su vez como guía para la reestructuración empresarial.

Hernández, M y López, L (2010), en su trabajo especial de grado titulado “Estudio Técnico-Económico-Financiero para la creación de una unidad de negocio destinada a la comercialización de frutas, hortalizas y verduras mediante un servicio de entrega directo a consumidores” presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniero Industrial presentan un estudio realizado en cuatro etapas, la primera denominada “Estudio de Gran Visión”, se llevo a cabo una conceptualización de la nueva unidad de negocio basada en las exigencias establecidas por la organización. La segunda etapa “Estudio de Mercado” se analizó el comportamiento de la oferta y la demanda, basado en la información recabada de las distintas fuentes de información, así mismo seleccionaron la cartera de productos a ofrecer por la nueva unidad de negocios, se definió el mercado potencial y

objetivo y se realizó un análisis DOFA de la nueva unidad de negocio basado en las características del mercado y de la organización. En la tercera etapa del proyecto se desarrollo el “Estudio Técnico”, el cual permitió establecer aspectos operacionales. La cuarta etapa “Estudio Económico-Financiero” en el cual se estimaron y proyectaron entre otros: los ingresos por ventas, costos directos, indirectos y gastos administrativos relacionados con las operaciones de la nueva unidad de negocio así como los costos asociados a la carga fabril y a la inversión inicial, todo esto para proyectar el estado de ganancias y pérdidas, y a partir de este último se logro evaluar económicamente el proyecto.

Al integrar y analizar los resultados obtenidos en las diferentes etapas del estudio, que evalúan la factibilidad de desarrollar la nueva unidad de negocio, se concluye que el proyecto es viable y ofrece un nivel de rentabilidad superior a las expectativas establecidas por los accionistas de la organización. Finalmente se da una serie de recomendaciones que permiten asegurar el éxito en la implementación y ejecución del proyecto.

Sirve como referencia a la presente como guía para la aplicación de la herramienta DOFA como metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

## **Bases Teóricas**

En este espacio se pretenden definir ciertos términos y conceptos para el entendimiento del lector en el desarrollo progresivo de la investigación.

Unidad Estratégica de Negocios



Del Prado (1998), señala que el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) nació a fines de la década del 60, cuando la General Electric decidió separar sus negocios en un conjunto de unidades autónomas, de acuerdo con la recomendación efectuada por la consultora McKinsey & Co.<sup>1</sup> General Electric se había transformado de empresa productora de motores eléctricos y negocios de alumbrado, en un conglomerado de negocios ampliamente diversificados. La complejidad se incrementó junto con el tamaño, la diversidad, el alcance internacional y la variedad de tecnologías que este formidable desafío empezó a imponer a los gerentes de General Electric. La respuesta consistió en dividir los negocios de la empresa en unidades autónomas que podían ser dirigidas desde un poder central como entidades de negocios aisladas y capaces de generar su propia rentabilidad.

Por lo tanto, una UEN es una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores. La situación de la empresa en que se conciben y realizan las estrategias de marketing, es lo que se llama Unidad Estratégica de Negocio.

Según Abascal (2004), tiene gran importancia saber cuál es la composición del negocio, en este sentido, está, formando unidades organizativas dentro de la empresa, sobre las que actúa una persona responsable con la intención de canalizar las ventas óptimas y obtener beneficios.

Kotler (2003), define como paso importante para la empresa identificar los negocios clave que conforman a la empresa. Estos podrían denominarse Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Una UEN es una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos aparte y que se puede

planear con independencia de los demás negocios de la empresa. Una UEN puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división o incluso un producto o marca individual.

La esencia de la estrategia está relacionada con el posicionamiento del negocio para responder de manera efectiva a la necesidad de un cliente, superando las ofertas de los competidores.

Cada UEN posee su propio segmento de mercado y el responsable de la misma (en muchas organizaciones denominado Jefe de División), cuenta con todos los recursos necesarios para definir y llevar a cabo una estrategia con plena autonomía, por supuesto dentro del marco de la estrategia corporativa.

Una UEN es definida en función de los siguientes elementos, según Del Prado (1998):

- Tiene que haber un solo conjunto de competidores
- Todos los productos pertenecientes a una UEN deberían verse afectados en forma similar por los cambios de precios
- Debe existir un solo grupo de clientes perfectamente definido
- El cambio en la calidad y el estilo debe afectar los productos en forma similar
- Todos los productos/servicios de una UEN podrían sustituirse en el corto plazo. Del mismo modo, no debería haber un sustituto claro en otra unidad de negocios, ya que esto implicaría la necesidad de unificar ambos productos en la misma unidad
- Existirá la posibilidad concreta de generar una contribución económica al negocio corporativo. Esto significa que cada UEN tiene que poder mantener su propia gerencia, así como generar sus propios resultados.

Por supuesto que, como toda configuración estructural, el concepto de UEN no es aplicable a todos los casos, sino que representa una

herramienta muy útil para aquellas empresas que poseen un gran tamaño, al mismo tiempo que una amplia diversificación.

La segmentación de negocios que implica la constitución de una UEN debe tener en cuenta la sinergia que resulta de las interrelaciones potenciales entre las distintas unidades de negocios de la misma corporación.

En función de ello, conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La UEN debe organizarse a sí misma, es decir, diseñar su propia estructura.
- La UEN tiene como fin atender un mercado externo, no un mercado interno, lo que implica que la UEN debe tener un conjunto de clientes externos y no limitarse a un rol de proveedor interno.
- El responsable de la UEN debe tener la suficiente autonomía como para tomar las decisiones estratégicas fundamentales, es decir, debe poder elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.
- Cada UEN contará con un conjunto definido de competidores.
- La UEN debe convertirse en un centro de ganancias genuino, totalmente responsable de su propia rentabilidad.

El alcance del negocio se define en términos de los productos ofrecidos por la firma, la selección de clientes atendidos y el campo geográfico al que aspira la firma. De esta manera, establece la órbita competitiva del negocio.

El desarrollo de competencias esenciales significa la adquisición de recursos tangibles e intangibles claves del negocio, así como de las capacidades que diferenciarán a una empresa de sus competidores. A. Hax N. Majluf (1997).

La misión es el punto de partida de la formulación de la estrategia y

la definición debe centrarse en:

- Detectar los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio
- Identificar los desafíos resultantes que surgen de esos cambios.
- Alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio.

### Costo de Oportunidad

Por otra parte, tenemos la definición del costo de oportunidad por el Banco Central de Venezuela, o también conocido como el valor de la mejor opción no realizada. Es el valor de los recursos en la mejor alternativa que se deja de realizar. Por ejemplo, cada decisión de producir o consumir alguna cosa significa que se deja de producir y consumir alguna otra. En este caso de estudio aplica este término pues estaría representando por el costo que se incurriría de no tomar la decisión de crear alternativas de negocio que aprovechen los recursos propios de la empresa.

Este concepto fue introducido por el economista austríaco Friedrich von Wieser acuñó en su obra Teoría de la Economía Social (1914), por oposición a los clásicos ingleses, que consideraban que el costo era el gasto explícito para producir o recibir un bien o servicio.

### Planeación y Control Estratégico

Según Igor, Ansoff (1998:36), de la misma forma que se requiere de voluntad para aplicar la dirección estratégica, también resulta importante controlar estratégicamente, lo cual requiere controladores estratégicos. Ansoff considera que desde el punto de vista estratégico, el

rendimiento histórico es menos importante que las expectativas futuras y menciona lo siguiente:

“El control estratégico debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada de reglas...”. Por lo que se sugiere la existencia del sistema de recompensas a partir de indicadores que estimulen el fomento de la toma de riesgos, el espíritu emprendedor, la innovación y el trabajo estratégico creativo y la tolerancia, ante ciertos fracasos en estos tipos de comportamientos.

La administración estratégica definida como: “Proceso administrativo que obliga a que la organización prepare planes estratégicos y actúe conforme a ellos”.

Stoner y Chandler (1994:38), conceptualizan una estrategia, como: “... la determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”. Por lo que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” se agrega a las “políticas” y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel (1978), se enfocaron en cuatro aspectos representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Otro aspecto a considerar es la relación entre la planeación, la estrategia y las políticas, ya que, la planeación tiene mucho que ver con previsión, al tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar, por lo

que se hace necesario tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Pero como los administradores no pueden predecir el futuro, sí pueden tratar de ver más allá que los demás y hacer proyecciones a futuro.

En consecuencia, las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Por lo que, al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados. Hitt, Ireland y Hoskisson (1998).

Un aspecto importante, que complementa lo anterior, es la definición de objetivos estratégicos, que involucra; la evaluación del comportamiento histórico de la organización; el análisis y evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades); el análisis y evaluación de los factores externos o entorno de la empresa (oportunidades y amenazas).

En el entendido, de que el control se refiere a verificar los resultados y compararlos con lo que se había previsto originalmente. Hay que suministrar, mediante un sistema de información gerencial en línea, los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las

estrategias que se están implantando para aplicar medidas correctivas.

## Plan de Negocios

Según el Diccionario financiero, Franklin Templeton Investments, el término negocio puede conceptualizarse como una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa, aunque también es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder. Por lo que el término se hizo sinónimo “de una empresa individual comercialll (siglo XVIII) y tomaba también a veces el sentido —del nexo de actividades comerciales” o “de los representantes de la actividad comercial”, por lo que, negocio, puede referirse a entidades individuales de la economía.

En algunas jurisdicciones legales, tales entidades son reguladas por la ley para conducir las operaciones a favor de empresarios. Un negocio industrial es referido comúnmente como una industria.

Por lo tanto, el plan de negocios, es un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones, en relación a llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Uno de los rasgos característicos de las personas y organizaciones emprendedoras es su capacidad para detectar las oportunidades que le pueden dar vida, una vez que han encontrado el mercado que desean explorar, el siguiente paso es elaborar un Plan de Negocios, que es un

escrito en el que se detallan sus planes y muestra la estructura. Este documento lo describe Alcaraz (2001), como: Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto; el sistema de planeación para alcanzar metas determinadas; la colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones; una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

Para Reyes Ponce (2000), el Plan de Negocios no sólo debe hacerse para emprender un proyecto, también es útil para el ya iniciado, para el que planea expandirse o para dar respuesta a algún cambio del entorno, como es el tipo de gobierno, población, mercado o industria, que puede conducir a nuevas oportunidades. Es un documento estratégico surgido de la alta dirección para dirigir y orientar el desarrollo de cada uno de los productos o servicios, hacia una mejor posición competitiva, con la finalidad de fortalecer los ingresos, elevar los remanentes y optimizar las inversiones de la organización, hacia el mediano y largo plazo.

Permite desarrollar un plan para incursionar en el mercado con un producto o servicio, mediante una determinada estrategia, basada en un tipo de organización, proyectando una visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, definir una visión empresarial clara y coherente. Es un documento que requiere ser periódicamente actualizado, siendo sus características, según Stanley (1995):

- Explica en términos cuantitativos y cualitativos el beneficio que el consumidor obtendrá de los bienes o servicios.
- Evidencia concreta de la viabilidad comercial de los bienes o servicios.



- Justificación de los medios seleccionados para ofertar los bienes o servicios.
- Presenta el nivel de desarrollo alcanzado por los productos y describe a detalle el proceso, así como los costos relacionados con éste.
- Exhibe a los socios como un equipo de administradores experimentados.
- Incluye proyecciones financieras creíbles y documenta los datos más importantes.
- Demuestra cómo pueden salirse los inversionistas de la empresa.
- Requiere de parámetros para evaluar el desarrollo de la empresa.

En cuanto a los elementos que conforman el plan de negocios, según el propio Stanley son:

- Naturaleza del Proyecto. Se justifica y se define en esencia el negocio, sus objetivos, y misión.
- Mercado. Plan de actividades en relación con el producto o servicio que se ofrece, de tal forma que satisfaga las necesidades del cliente y al mismo tiempo los objetivos de la organización.
- Producción. Se plasma lo relativo a la transformación de los insumos hasta convertirlo en un producto o servicio.
- Organización. Forma en que se disponen todos los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de su misión.
- Finanzas. Facilita la toma de decisiones, ya que en ella se refleja la salud contable y financiera de la organización.
- Plan de Trabajo. Contiene los tiempos, responsables, metas y recursos de cada actividad para lograr los objetivos.
- Resumen Ejecutivo. Aspectos sobresalientes del plan. Constituye la carta de presentación del proyecto.

- Anexos. Concentran toda la información necesaria que pueda respaldar y complementar el plan de negocios, ya sea directa e indirecta relacionadas con la empresa.

Según Valera Villegas (2001), existen muchas formas de realizar planes de negocio, sin embargo a continuación se detallan los pasos considerados como los más importantes para la ejecución de este.

Análisis del Mercado: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Análisis del sector

- Estructura actual y perspectiva del sector en el que se va a entrar.
- Tendencias económicas, sociales y culturales que intervienen en el sector.

2. Análisis del mercado propiamente dicho

- Productos / servicios.
- Clientes.
- Competencia.
- Tamaño del mercado global.

3. Desarrollo del plan de mercadeo

- Estrategia de precios.
- Estrategia de ventas.
- Estrategia de promoción.

- Políticas de servicios.
- Tácticas de negociación.

Análisis Técnico y Operativo: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Análisis del producto

- Etapas de investigación y desarrollo.
- Cronogramas de desarrollo.
- Condiciones de calidad.

2. Análisis de las facilidades con relación a las instalaciones físicas

- Ubicación de la oficina.
- Legislación local.
- Área requerida.

3. Los equipos

- Tipos y cantidad de equipos.
- Forma de adquisición de equipos.
- Personal necesario.
- Formas de operación.

4. Los sistemas de control

- Equipos de control de calidad.

Análisis Administrativo: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Estructura del grupo empresarial
  - Miembros del grupo empresarial.
  - Condiciones Salariales.
  - Política de distribución de utilidades.
2. Estructura del personal ejecutivo
  - Personas que ocuparan los cargos.
  - Políticas de administración de personal.
3. Estructura de la organización
  - Organigrama.
  - Mecanismos de dirección y control.
4. Los empleados
  - Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.
  - Programas de capacitación.
5. Determinar las organizaciones de apoyo
  - Organizaciones de apoyo.
  - Alianzas estratégicas.

Análisis Legal y Social: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Determinar aspectos legales y de legislación urbana

- Tipo de empresa.
- Implicaciones tributarias, comerciales y laborales.
- Leyes especiales.
- Trámites y permisos.

## 2. Análisis Ambiental

- Mecanismos de control de contaminación.
- Riesgos para la comunidad.

## 3. Análisis Social

- Impacto en la sociedad.
- Servicios adicionales a la comunidad.

Análisis Económico: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

### 1. Determinar la inversión en activos fijos

- Equipos.
- Instalaciones complementarias.
- Adecuación del local.
- Publicidad.
- Equipos de oficina y de comunicaciones.

### 2. Determinar la inversión en capital de trabajo

- Política de efectivo.

- Política de cubrimiento de pérdidas iniciales.
3. Determinar el presupuesto de ingresos
  4. Análisis de costos
    - Costos fijos.
    - Costos Variables.
    - Punto de equilibrio.
  5. Determinar el presupuesto de personal
  6. Determinar el presupuesto de otros gastos
  7. Análisis de las deducciones tributarias

Análisis de Valores Personales: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Determinar los aspectos éticos y morales para con los grupos de interés.

Análisis Financiero: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Determinar las necesidades de los recursos financieros
  - Flujo de caja.
  - Estado de resultados.
  - Balances.

Análisis de Riesgos e Intangibles: En este análisis es fundamental tener en cuenta:

1. Determinar los riesgos del mercado

- Reducción de números de clientes.
2. Determinar los riesgos técnicos
  3. Determinar los riesgos económicos
- Crecimiento del valor de los factores laborales.
4. Determinar los riesgos financieros
- Demoras en los desembolsos.
  - Retrasos o cancelaciones de artistas.
  - Exigencias sobre garantías.

#### Matriz DOFA

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las empresas, lo que se ha denominado matriz DOFA también conocida por sus siglas D.A.F.O. Es una herramienta fundamental para conocer el estado general en el que pueda encontrarse la organización, una evaluación comparativa de las condiciones reales de la Empresa tomando en cuenta los agentes internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) Las cuales constituyen la base para tomar decisiones en pro de estrategias a futuro.

Este análisis es la primera etapa de reflexión profunda que, junto con los análisis del entorno, ayudan a visualizar cuáles son aquellas cosas que hay que hacer para continuar exitosamente en el negocio. La razón de ser de la matriz DOFA es detectar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado y el rubro donde se desempeña. Según, Ruiz Ballén ( 2012).

## Referentes de unidades de negocio

Para poder tener una imagen objeto ideal, con el cual poder determinar las condiciones más favorables que permitan soportar las alternativas de este trabajo, se consideraron algunas empresas exitosas que han optado por una estrategia de unidad de negocios, para consolidarse y crecer como corporativo, entre ellas:

- Grupo FEMSA, empresa mexicana de gran éxito en cuanto a bebidas a nivel regional y la más grande de América Latina, con operaciones en 9 países latinoamericanos, es el mayor exportador hacia Estados Unidos y ocupa el segundo lugar a nivel mundial. Gracias a su exitosa estructura de negocios, alineada con tecnologías de información para el éxito de sus unidades de negocio, para ello desarrolló módulos estratégicos en: finanzas, ventas, distribución, manejo de inventario y administración de sistemas por proyectos. Se basa en información ágil y precisa, para el logro de una eficiente administración.
- Hewlett Packard, enfocada a productos digitales, posee cuatro unidades de negocios bien definidas: Enterprise Systems Group (ESG), componentes de la infraestructura IT, servers y software, entre otros; Imaging and Printing Group (IPG), soluciones de imagen y los insumos asociados a éstos; Personal Systems Group (PSG), soluciones y dispositivos para la computación; y HP Services (HPS), que provee servicios IT globales. Con los que ofrece consultoría, know-how y un portafolio de servicios para ayudar a los clientes a encontrar las variables de valor en las implementaciones en tecnología de sus negocios.



- En España el Grupo Prisa, que implementa soluciones enfocadas a la administración de clientes para clasificados y servicios Web, ha desarrollado unidades a la medida de las necesidades de las organizaciones. Ofrece comunicación, educación, cultura y entretenimiento. Está presente en 22 países de Europa y América. En 2005, facturó 1.483 millones de euros y obtuvo un beneficio neto de 153 millones. Cuenta con una plantilla de 9.619 empleados.
- Kimberly Clark, Latinoamérica, ha implementado soluciones para la administración de Catálogos e información a 17 países y para cada uno de ellos cuenta con su catálogo de productos, en su respectiva moneda, idioma, diseño gráfico y con el nivel de particularidad exigido, sobre el mismo entorno y servidores, facilitando la gestión y optimizando el uso de los recursos técnicos.

Según Gillis y Kearney (2003), a manera de conclusión, se han desarrollado una nueva "especie" de empresas internacionales, meta-nacionales, que establecen unidades de negocios en los lugares donde realmente están las competencias y capacidades. Si el diseño se encuentra en Londres, la programación en Bangalore, la materia prima en Hungría y el marketing en los Estados Unidos, entonces la estructura y la cultura va detrás de esas localizaciones.

### **Bases Legales**

A continuación se presentaran algunos artículos y decretos que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación:

De acuerdo a la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de

Venezuela No. 357.72:

Artículo 1.- a partir del 1ro de Enero de 2008 la importación de vehículos ensamblados requerirá de Licencia de Importación emitida, a solicitud de la parte interesada, por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio.

Artículo 3.- El Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio establecerá anualmente y de manera planificada, mediante el otorgamiento de la correspondiente licencia de importación, la cantidad máxima de vehículos a importar por parte de cada Empresa Ensambladora y/o Empresa Comercializadora de Vehículos, de acuerdo a las necesidades nacionales, las capacidades de producción nacional, los planes de extensión de dicha capacidad, la eficiencia en el uso de combustible, modelos, costos de adquisición, precios de venta al público y registros históricos de ventas. A tal efecto las empresas Ensambladoras y/o Empresas Comercializadoras de Vehículos, aportarán, en forma expedita, al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio, la información que les sea requerida.

Artículo 4.- El trámite para obtener la Licencia de Importación de Vehículos se realizará ante el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio. La licencia obtenida será requisito indispensable para solicitar la Autorización de Asignación de Divisas (AAD) ante la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI).

A los efectos del otorgamiento de divisas para la importación de vehículos, la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) tomará en cuenta los precios internacionales de referencia que suministre el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

Según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.482: Decreto No. 1.192, se establece que la emisión, modificación, otorgamiento y revocación de Licencias de Importación, Certificados de No Producción Nacional (CNP) y Certificados de Insuficiencia de Producción (CIP), serán centralizados por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), y su autorización sólo podrá efectuarse previa aprobación del Vicepresidente Ejecutivo.

En Gaceta Oficial N° 40.368: se publica el Convenio Cambiario N°27 que establece las condiciones del Sicad II.

El artículo 3 del convenio establece que las personas dedicadas a la “exportación de bienes y servicios” podrán retener y administrar hasta 60% del ingreso que perciban en divisas en razón de las exportaciones realizadas para cubrir gastos de la actividad exportadora, distintos a la deuda financiera, y a objeto de efectuar operaciones de venta a través del SICAD II. El resto de las divisas serán vendidas al BCV, quien las adquirirá al tipo de cambio que se explica en el artículo 14 de este convenio, que rija para la fecha de adquisición.

Asimismo el artículo 4 establece que las personas naturales y jurídicas interesadas en comprar o vender divisas o títulos denominados en moneda extranjera a través del Sicad II deberán hacerlo indistintamente por intermedio de los bancos universales y bancos comerciales en proceso de transformación de conformidad con la Ley de Instituciones del Sector Bancario; los bancos microfinancieros; la Bolsa Pública de Valores; las instituciones autorizadas para actuar en el mercado de valores conforme a la Ley del Mercado de Valores;

En Gaceta Oficial N° 40.471: el Convenio Cambiario N° 29 de los bienes asociados a los sectores automotriz, carroceros y sus autopartes:

A partir de la entrada en vigencia del Convenio Cambiario, la liquidación de las operaciones de divisas para el pago de las importaciones ordinarias de los bienes asociados a los sectores automotriz, carroceros y sus autopartes, correspondientes a los códigos arancelarios que se indican a continuación, se efectuará al tipo de cambio resultante de la última asignación de divisas realizada a través del Sistema Complementario de Administración de divisas (SICAD), que rija para la fecha de la respectiva operación, el cual será publicado en la página Web del Banco Central de Venezuela.

Según la Ley de Costos y Precios Justos (2014) en su Capítulo II, referido a la Categorización de Bienes y Servicios según la determinación y Fijación de Precios en su artículo 13. La Categorización de bienes y servicios, expone:

La Superintendencia Nacional de Costos y Precios podrá disponer distintos requisitos, condiciones, deberes o mecanismos de control, en función de las características propias de los bienes o servicios, del sector que los produce o comercializa, o de las personas que acceden a ellos.

Según la Ley de Costos y Precios Justos (2014) en su Capítulo III referido a la Determinación y Modificación de Precios de Precios en su artículo 18. Cálculo, expone:

La Superintendencia Nacional de Costos y Precios podrá establecer las directrices para planificar y determinar los parámetros de guía para fijar los precios justos. Estas además, deben ser notificadas previamente de manera personal al sujeto o por Gaceta Oficial cuando se refiera a sectores o categorías.

Mediante Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.117 Extraordinario, Decreto N° 625, Artículo 4°, establece que a partir del Precio de los vehículos a puerta de Fábrica, se establecerá un margen de comercialización para las Concesionarias y Comercializadora de vehículos, que se calculará sobre la base de su estructura de costos y ganancia razonable.

En octubre de 2014, los ministerios de Finanzas, Comercio e Industrias autorizaron la importación de vehículos por parte de personas naturales o empresas sin fines comerciales con divisas propias, indistintamente si se encuentran en bancos nacionales o en el extranjero. Como requisito indispensable se exige tener una cuenta en dólares. Esta flexibilización en la importación de Vehículos se hizo mediante la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.522, la cual presenta lo siguiente:

#### I. Vigencia

A partir de la fecha de publicación en Gaceta Oficial, 20 de

Octubre de 2014.

## II. Objeto

Las presentes Resoluciones establecen la regulación del procedimiento referido a la facilitación para la importación, sin objeto comercial, de los bienes identificados en las mismas, que sean adquiridos por aquellas personas jurídicas o naturales, para su uso productivo o personal y que cuenten con las divisas necesarias para tal fin; asimismo cumpliendo con el procedimiento establecido en la Ley Orgánica de Aduanas y otros dispositivos legales vigentes en materia de aduanas, tomando en cuenta las disposiciones contenidas en dichas Resoluciones.

## III. Bienes promovidos

Los bienes sujetos de la presente Resolución son los siguientes:

a) Vehículos automóviles de transporte de personas nuevos y sin uso de cualquier marca y modelo, debidamente homologados por la autoridad competente en materia de tránsito y transporte terrestre, siempre que el año modelo que asigna el fabricante o el año de fabricación, coincida con el año en que se realiza la importación o con el año subsiguiente.

b) Vehículos automóviles para el transporte de mercancías, excepto

los indicados en el literal d), de cualquier marca y modelo, debidamente homologados por la autoridad competente en materia de tránsito y transporte terrestre, siempre que el año modelo que asigna el fabricante o el año de fabricación no sea mayor de cinco (5) años con respecto del año en que se realice la importación.

c) Tractores de cualquier marca y modelo siempre que el año modelo que asigna el fabricante o el año de fabricación no sea mayor de cinco (5) años con respecto del año en que se realice la importación.

d) Vehículos automóviles usados de los tipo "PICK UP" de las partidas 8703 y 8704, de cualquier marca y modelo, debidamente homologados por la autoridad competente en materia de tránsito y transporte terrestre, siempre que el año

modelo que asigna el fabricante o el año de fabricación no sea mayor de dos (2) años con respecto del año en que se realice la importación.

#### IV. Requisitos

##### A. Exentos:

i. La presentación de la Licencia de importación que otorga el Ministerio del Poder Popular para el Comercio, establecida mediante

el Régimen Legal N° 9 dentro del Capítulo 87 del Arancel de Aduanas;

ii. Cualquier otro requisito permiso o constancia de registro.

##### B. Adicionales y Limitaciones:

i. Se mantiene la necesidad de presentación del Certificado de Origen y el Número de Identificación Vehicular (NIV), en caso que así corresponda.

ii. Las personas naturales, mayores de edad, civilmente capaces podrán importar sin fines comerciales solo un (01) vehículo por cada tres (03) años calendario, mientras que las personas jurídicas no tendrán limitación en cantidad;

iii. Las partes interesadas deberán presentar Declaración Jurada indicando el origen de los fondos empleados para la adquisición de dichos bienes; en el caso de las personas jurídicas deberán asimismo especificar el uso y destino de los bienes, debiendo ser presentada conjuntamente con la Declaración Única de Aduanas, (DUA), ante la autoridad aduanera;

La Declaración Jurada exigida debe cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 5 de las Resoluciones analizadas; a saber:

-La descripción del bien a importar, y el valor CIF especificado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América.

-Identificación y origen de los fondos, incluyendo la institución financiera titular y número de cuenta de estos.

-Declaración del uso y destino de los bienes a importar.

### **Definición de Términos**

Administrar: realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos, con personalidad natural o jurídica.

Competencia: se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

Certificados de No Producción: son instrumentos requeridos para la realización de trámites ante CENCOEX o SENIAT, relativos a la obtención de divisas o exoneración de impuestos de importación (Aranceles o IVA según el caso), para los productos o tipos de productos señalados en los respectivos basamentos legales que rigen la materia correspondiente.

Empresa Comercializadora de Vehículos: persona jurídica dedicada a la venta de vehículos, que posee la infraestructura necesaria, equipos, garantía de repuestos, y servicio técnico y mantenimiento, durante la vida útil del vehículo.

Estrategia: Es el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y la clase de empresa es o quiere ser.

Importación: es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de

otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

Importador: Que importa o introduce productos de un país en otro país.

Reinventar: Volver a inventar. Cambiar algo de manera total generando algo totalmente nuevo, renovado.

Rentabilidad: es una condición de aquello que es rentable: es decir, que genera renta (provecho, utilidad, ganancia o beneficio).

Ley de Costos y precios Justos: es una ley que tiene por objeto desarrollar la regulación general de precios, costos y ganancias máximas, para así promover el “orden público socialista consagrado en el Plan de la Patria”.

Licencias de Importación: son un procedimiento administrativo por el cual se presenta una solicitud para la introducción al territorio aduanero de una mercadería que se vaya a importar.

Productividad: se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa.

Proveedor: es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad.

Viabilidad: Viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de



llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha tiene que tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de la presente investigación se traducirá en el conjunto de método, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearan en el proceso de recolección de datos necesarios para la misma. Según Ballestrini (2006):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación de la obtención de los datos. (p. 126)

De éste modo, en el presente capítulo se expondrán los procedimientos de cómo se va a realizar el estudio y con qué herramientas se llevaran a cabo, para así lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación.

#### **Tipo y diseño de Investigación**

El presente trabajo de investigación es considerado como un proyecto factible según la definición de la UPEL (2000), ya que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de propuestas de un modelo operativo viable para la creación de una nueva unidad de negocio aplicable en importadores del sector automotriz en el estado Carabobo específicamente a la empresa VAS Venezuela.

Asimismo, se ajusta al modelo de investigación descriptiva en su primera fase según Van Dalen y Meyer (1990) por el hecho de que, consiste en llegar a conocer las situaciones, hábitos y actitudes

predominantes a través de una descripción puntual de las actividades, objetos, procesos y personas que intervienen en los procesos. También expresan que la meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

A su vez, es calificado dentro de la modalidad investigación de campo y documental basándose en la definición de Sabino Carlos, (1993). La primera modalidad debido a que contiene informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos y la última por el estudio de problemas con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza.

### **Población y Muestra de la Investigación**

La Población es el conjunto de elementos, de los cuales se desea conocer sus características. El autor Arias (2006:81), define la población como: “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio.”

La totalidad de las empresas importadoras del sector automotriz, ubicadas en el estado Carabobo, concentra diez (10) empresas, las cuales se mencionan a continuación: Distribuidora Universal Kia, C.A; Mazda de Venezuela, C.A; Grupo Casco de Venezuela, C.A; Venezolana de Camiones Internacional, C.A; Scania de Venezuela, S.A; Auto Ambar, C.A; Daimler Automotive de Venezuela, C.A; PS Auto, S.A;

Renault Venezuela, C.A; VAS Venezuela, S.A.

En este caso, la población objeto de estudio está representada por los treinta y nueve (39) trabajadores de la empresa Importadora del Sector Automotriz, VAS Venezuela, S.A. Dado el acceso directo a recolectar información y puesto que la misma, puede ser extrapolada a todo el sector.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:207), “define la muestra como un subgrupo de la población”. La cual en cada uno de los métodos cuantitativos tiene su forma propia de entender la muestra que ofrecerá la información necesaria para realizar la investigación, cuidando escogerla de forma que estén representadas de la mejor manera posible las variables.

Se trabajará con un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, por conveniencia, aplicado a directivos y gerentes de las diferentes áreas de la empresa importadora del estado Carabobo, VAS Venezuela.

Cuadro 1: Muestra de la Investigación

<b>Conformado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Importador</b>
(1)	Gerente de Tesorería	Tesorería	VAS Venezuela, S.A
(1)	Gerente de Servicio	Servicio	
(1)	Gerente de Ventas	Comercial	
(1)	Gerente de Repuestos	Repuestos	
(1)	Gerente de Relaciones Institucionales	Relaciones Institucionales	
(1)	Gerente de Administración	Administración	
(1)	Gerente General	Directiva	

Fuente: Sirit, Carolina (2014).

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Según Falcón y Herrera (2005:12) refiere a las técnicas para la recolección de datos como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, lo que quiere decir, que en éste aspecto se expondrán los dispositivos o formatos por medio de los cuales se obtendrá, registrará o almacenará los datos necesario para la investigación.

En principio, se hará uso de la Técnica documental donde Arias (2006:27) la define como que: “es un proceso basado en la búsqueda, análisis y crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónica”. Entonces, a partir de la revisión documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación.

Así mismo, se hará uso de la técnica de Observación directa, que consiste en el registro visual de todos los métodos y sistemas que intervienen en el proceso, captando la realidad que luego se organiza intelectualmente. Sabino Carlos (1993), define la observación como “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación”.

También se utilizará Entrevistas estructuradas con preguntas abiertas. Definida por el autor Arias (2006) como:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal

manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p. 73)

Se selecciona este tipo de entrevista por dos razones: la extrema singularidad de las situaciones, cada una distinta de la otra, que impide la determinación de un exhaustivo arco de respuestas antes de la administración de la entrevista. Y además evoca una complejidad de dimensiones tal que las respuestas resultan totalmente imprevisibles.

La aplicación de las técnicas antes expuesta de recolección de datos, funcionará como recurso para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información que permitan cumplir con los objetivos del estudio.

De acuerdo a Arias (2006:69), “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o en digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

De tal forma, los instrumentos a utilizar para la aplicación de las técnicas mencionadas en el aspectos anterior serán: libreta en la que el investigador anota lo observado, guía de entrevista y dispositivo grabador de audio para la entrevista.

### **Fases de la Investigación**

Para el desarrollo del presente Trabajo de Investigación se hace necesario llevar a cabo un conjunto de fases que permitirán el logro de los objetivos específicos que llevara al cumplimiento del objetivo general. Dichas fases son las siguientes:

#### ***Fase 1, Revisión de Documentos.***

Revisión bibliográfica y enlaces. Se efectuarán lecturas profundas para obtener información que complementaron los conocimientos previos que dieron origen a la inquietud por desarrollar el presente estudio. Esta fase comprenderá también la organización y preparación del material de trabajo así como también la distribución de tareas para su desarrollo.

- Revisión y análisis de documentos correspondientes a experiencias de organizaciones del ámbito Nacional e Internacional que incursionaron en la creación de nuevas unidades de negocio.

## **Fase 2, Trabajo de Campo**

Para alcanzar el objetivo específico número uno (1), “Evaluar la situación actual del sector y de la empresa” se establecerá contacto con la empresa importadora del sector automotriz VAS Venezuela y elementos involucrados en el tema considerados clave para el trabajo. Se realizará la aplicación de instrumentos de recolección de datos como observación directa y entrevistas personales informales a:

- Gerentes de las diferentes áreas de la empresa VAS Venezuela.

Orientado a la obtención de información en cuanto a la situación actual del sector y la empresa se realizaran la primera fase de preguntas relacionadas a aspectos relevantes según la dinámica diaria y algún otro que pueda surgir en ella, tales como:

- Proveedores
- Obtención de divisas
- Licencias de Importación
- Certificados de No Producción Nacional

- Ley de Costos y Precios Justos

### **Fase 3, Análisis de Resultados y Diseño de Alternativas**

Para la obtención del objetivo específico número dos (2) “Analizar los resultados obtenidos a través de los procesos de análisis interno y externo para la formulación de estrategias” igualmente se realizarán preguntas, en su segunda fase, relacionadas a nuevas oportunidades de negocio, características y visión de futuro, así como también preguntas orientadas a la aplicación de la herramienta analítica matriz DOFA útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

Una vez obtenidos y analizados los resultados se procede a conseguir el Objetivo específico número tres (3) “Formular alternativas para la creación de una unidad estratégica al interior de la empresa VAS Venezuela” por lo que se presentarán alternativas para la creación de una nueva unidad de negocio aplicable en importadores del sector automotriz y elaboración de conclusiones y recomendaciones.



## Cronograma de Actividades

Cuadro 2: Cronograma de actividades

Actividades	Agosto					Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14
Planteamiento del Problema	■	■	■										
Formulación del Problema		■	■										
Objetivos de la Investigación			■										
Justificación de la Investigación				■									
Aspectos Generales (Capítulo II)					■								
Antecedentes de la Investigación						■	■						
Teorías Sistemas o Modelos que fundamentan la Investigación								■	■				
Fundamentación Legal									■	■			
Aspectos General (Capítulo III)										■	■		
Tipo de Investigación											■	■	
Diseño de las Fases Metodológicas												■	■
Universo y/o Población de Estudio													■
Sistema de Operacionalización de Objetivos													■
Técnicas para Recolección de Datos													■
Instrumentos Utilizados en la Recolección de Datos													■
Recursos de la Investigación													■
Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Sirit, Carolina (2014).

## Recursos para la realización de la Investigación

A continuación se detalla todos aquellos recursos requeridos para el desarrollo de la investigación; herramientas en las que se apoyó el

investigador para la realización del proyecto, que pueden ser de tipo: Humanos, Institucionales, Materiales y Económicos.

Los recursos empleados en la presente investigación son los siguientes:

#### Humanos

Son todos los asesores, especialistas, profesores, investigadores, consultores, tutores y demás personas quienes se consideran realizarán aportes de gran importancia para el desarrollo de la investigación. Para éste caso, se refiere a la profesora Beatriz Mogollón, quien guió la investigación a nivel metodológico durante su desarrollo, y en cuanto al desarrollo de los aspectos técnicos a la Msc. Mariangely Gonzalez; entre otros autores, de los cuales se destacan Fernández R y Blanco R, Rincón y Yepes, Hernández M y Lopez L, que con la realización de sus trabajos de investigación aportaran al caso estudio, mencionados en los antecedentes.

#### Institucionales

En relación a éste aspecto, se contó con el apoyo de los trabajadores de la empresa caso estudio para el aporte de información oportuna, y con la Universidad de Carabobo.

#### Materiales

Para el proyecto, se empleó equipos de tecnología como las computadoras, para la transcripción del trabajo, y la búsqueda avanzada en internet de la información solicitada.

Cuadro 3: Operacionalización de los Objetivos de la Investigación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A.	1. Diagnosticar la situación actual del sector y de la empresa VAS Venezuela.	Situación actual de los importadores del sector Automotriz.	Se refiere a la condición de importación y comercialización del sector para el año 2014.	Proveedores Obtención de Divisas Licencias de Importación Certificados de No Producción Ley de Costos y precios Justos	Nivel de compras/ Año. Aprobaciones/ Año. Aprobación de Licencia /Año. Aprobación de CNP/ Año.	Revisión Documental. Entrevista estructurada con preguntas abiertas Observación Directa	Internet, Artículos, Libros. Gerentes y expertos de importadores del sector Automotriz en el estado Carabobo.

Fuente: Sirit, Carolina (2014).

Cuadro 3: Operacionalización de los Objetivos de la Investigación (Continuación).

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A.	2. Describir los resultados obtenidos a través de los procesos de análisis interno y externo para la formulación de estrategias.	Proceso de Análisis Interno y Externo.	Herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	Productividad  Capacitación de personal  Acceso a Divisas  Competencia	Líneas/hora (Entrada y Despacho en almacén)  Cursos y/o entrenamientos recibidos.  Aprobaciones/ Total solicitado.  Satisfacción al cliente.	Revisión Documental  Entrevista estructurada con preguntas abiertas.  Guía de entrevista.  Observación Directa  Guía de Observación.  Grabador de audio.	Internet, Artículos, Libros.  Gerentes y directivos de la empresa importadora del sector Automotriz en el estado Carabobo, VAS Venezuela.  Análisis propios del investigador.

Fuente: Sirit, Carolina (2014).

Cuadro 3: Operacionalización de los Objetivos de la Investigación (Continuación).

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A.	3. Formular alternativas idóneas para la creación de una unidad de negocio estratégica al interior de la empresa VAS Venezuela.	Alternativa de negocios aplicable a Importadores del Sector Automotriz.	Conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.	Viabilidad  Rentabilidad	Inversión, materiales y mano de obra.  Margen bruto de utilidad	Revisión Documental.  Entrevista estructurada con preguntas abiertas.  Guía de entrevista.  Observación Directa  Guía de Observación.  Grabador de audio.	Internet, Artículos, Libros.  Gerentes y directivos de la empresa importadora del sector Automotriz en el estado Carabobo, VAS Venezuela.  Análisis propios del investigador.

Fuente: Sirit, Carolina (2014).

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### **Presentación de los Resultados**

Según Hernández y Col (2010:14) “la finalidad de análisis de datos es describir las variables y explicar sus cambios movimientos y las característica que lo componen son la sistematización, utilización intensiva de las estadística”.

En este capítulo se desarrollan los aspectos que tienen que ver con la presentación y el análisis de los resultados, producto de la observación directa y de la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado para el presente trabajo de grado aplicado en la unidad de investigación.

El instrumento (ver anexo 1) fue aplicado a siete (7) gerentes de las diferentes áreas y directivos de la empresa importadora del estado Carabobo, VAS Venezuela, como se especifica en el cuadro 1 del capítulo anterior.

De acuerdo al objetivo específico No. 1, **diagnosticar la situación actual del sector y de la empresa importadora del estado Carabobo, VAS Venezuela S.A.**, los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Fase 1 de las entrevistas personales, de tipo estructurada abierta, se muestra a continuación:

1. ¿Cuál considera es la situación actual del importador?

Objetivo: Conocer la situación actual del importador desde las diferentes perspectivas de cada gerente de departamento.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Situación de contracción.
- b) Insuficiencia de divisas.
- c) Supervivencia.
- d) Sin existencia de inventario de vehículos.
- e) Importación de repuestos limitada.

Interpretación de la Información: De acuerdo con las opiniones vertidas, la situación actual del importador es de contracción. La importación de repuestos está limitada a las aprobaciones de divisas a través de los diferentes sistemas de obtención de las mismas; y aun cuando existen tres (3) métodos a través de los cuales solicitar las divisas, la oferta es insuficiente en relación a lo requerido. Igualmente para la importación de vehículos es necesaria la aprobación de la licencia de importación de la cual no se ha recibido aprobación en los últimos dos años, por lo que se dificulta mucho conseguir su rubro principal y no se cuenta con inventario de vehículos.

El importador está concentrado en la subsistencia propia como empresa, así como de la Red de Concesionarios que están por debajo de él y todo su personal.

La empresa se encuentra en un estado de supervivencia, ya que los últimos años la empresa se ha mantenido con lo recibido por la venta de autopartes de alta rotación, la cual ha venido disminuyendo considerablemente por la causa anteriormente mencionada (divisas), y aun así debe seguir manteniendo una estructura organizativa que mantienen costos fijos elevados debido al aumento generalizado de los costos y de la Mano de Obra.

2. ¿Cuáles considera que son los problemas más importantes que afectan al sector automotriz?

Objetivo: Conocer la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la

empresa, en cuanto a cuáles serían los problemas más destacados que han venido afectando el negocio del sector automotriz.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Disponibilidad de moneda extranjera.
- b) Ausencia de aprobación de licencia de importación de vehículos.

Interpretación de la Información: Acorde a las distintas opiniones de los gerentes, el principal problema del sector automotriz es la disponibilidad de Divisas, esta problemática afecta tanto a ensambladores como importadores, ya que de la disponibilidad de divisas dependerá la compra regularizada de material de ensamblaje y repuestos para atender a sus clientes internos y externos según sea el caso.

Para importadores, también se podría mencionar que no ha sido aprobada licencia de importación de vehículos para ninguna marca representada en el país en los últimos dos años (2013 y 2014).

### 3. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a proveedores?

Objetivos: Conocer como ha sido la situación actual con los proveedores de productos y servicios desde la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) No están otorgando créditos.
- b) Nivel de compras reducido.
- c) Se ha perdido participación.



Interpretación de la Información: Proveedores trabajando con Pago de Contado. No dan crédito debido a las deudas existentes con CADIVI. A su vez se ha perdido participación y presencia con las plantas, puesto que no se tiene el potencial de compra de años anteriores, las mismas han disminuido en un 73%.

4. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a obtención de divisas?

Objetivos: Conocer como está afectando actualmente el proceso de obtención de divisas de acuerdo a la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Aprobaciones insuficientes.
- b) Dificultad para planificar operaciones.

Interpretación de la Información: La obtención de divisas se ha hecho cada vez más difícil. Y dependen de las convocatorias que emita el Banco Central de Venezuela y que contengan al sector Automotriz lo que es impredecible. Aunado a que la participación en la convocatoria no garantiza la aprobación de la totalidad de las divisas solicitadas, en su mayoría ha sido insuficiente.

La empresa requiere un aproximado de 2.500.000 USD/anuales para atender y satisfacer su mercado de autopartes para vehículos. (aprox. 40.000 unidades parque automotor de la marca) y recibieron aprobación equivalentes a 700.000 USD/año quedando por fuera más del 73% de las piezas requeridas.

Por otra parte, las aprobaciones que han otorgado han sido tan distantes que las compras se paralizan por periodos de tiempo y se acumulan las solicitudes de los concesionarios; lo que significa vehículos sin poder ser

atendidos en su totalidad. Se ha vuelto una tarea ardua la planificación de las operaciones del importador.

5. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a licencias de importación?

Objetivos: Conocer la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa en cuanto al proceso y aprobaciones de licencia de importación de vehículos.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) No ha sido otorgada licencias a ningún representante de Marca en el país.
- b) Vacíos de información.

Interpretación de la Información: El gobierno ha tomado la decisión de canalizar todo lo que es importación de vehículos a través organismos como SUVINCA o VEXIMCA. No están otorgando licencias de importación a los representantes originales de las marcas en Venezuela desde el año 2012. No hay respuesta por parte del ente pertinente CENCOEX, solo se conoce que existe un orden de prioridades por las que el sector automotriz debe esperar.

De igual modo, existe un vacío de información en relación a este tema de acuerdo a las nuevas directrices gubernamentales. La licencia de importación de vehículos anteriormente era otorgada por el Ministerio de Comercio y desde Octubre de 2014 esta responsabilidad fue absorbida por CENCOEX.

6. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a certificados de no producción?

Objetivos: Conocer la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa en cuanto a solicitudes/aprobaciones de certificados de no producción nacional (CNP).

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) No ha habido aprobaciones de CNP.
- b) Entes colapsados de solicitudes.
- c) Tiempo prolongado para aprobación.
- d) Falta de empresas calificadas para el análisis técnico.
- e) Ligado a la obtención de divisas.

Interpretación de la Información: No reciben aprobaciones de Certificados de No Producción desde el año 2013. Los certificados de no producción para el área automotriz han quedado sin cabida en las nuevas metodologías para la adquisición de divisas. Se estima que la causa raíz es que el estado no cuenta con divisas suficientes para dar aprobaciones.

Por otra parte, se ha visto la falta de empresas calificadas para el análisis técnico y ensayo de las piezas, ya que el proceso fue modificado y unificado a un solo ente gubernamental autorizado a realizar el estudio para el otorgamiento de dicho certificado. Tardan meses en dar aprobación. Lo que da a entender que están colapsados de trabajo. De existir un producto de fabricación nacional similar al cual se pretende solicitar CNP, el instituto lo niega sin haber aplicado los estudios pertinentes puesto que carecen de empresas especializadas en el análisis técnico de los productos a importar.

Así mismo, por experiencias anteriores la aprobación de un CNP no garantiza la utilización del mismo, ya que la importación debe hacerse en 6 meses y dada la incertidumbre de la aprobación no es posible planificar la preparación del producto con planta con anticipación. El procedimiento es engorroso y posee tiempos establecidos para cada paso que muchas veces no son posible de cumplir.

7. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a la ley de costos y precios justos?

Objetivos: Conocer la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa en cuanto a la aplicación de La Ley Orgánica de Precios Justos.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) No ataca la causa raíz.
- b) Se encuentra marchando.

Interpretación de la Información: El precio lo regula la oferta y la demanda; la ley de costos y precios justos desde el punto de vista de los diferentes gerentes de la empresa está atacando la consecuencia del problema más no la causa. Es perjudicial establecer una ley de controles de bienes, cuando no se tiene acceso a los mismos. La ley de precio justo se presenta a las empresas basándose en un sistema de adquisición de bienes que no concuerda con el sistema de adquisición real. Por lo tanto, provoca tanto perdidas como atrasos y escasez.

En general, la ley está en funcionamiento aun cuando la providencia 043 atenta contra la ley de precios justos, ya que exige colocar un precio justo sin considerar la estructura de costo del distribuidor o comercializador. Ha llevado al importador a realizar una serie de análisis detallado en cada

uno de sus productos para la fijación de precios y los márgenes de ganancia.

8. ¿Qué han hecho hasta ahora en su departamento para adaptarse a la situación actual del país? ¿Cómo lo están haciendo? ¿Qué recomendaciones pudiera realizar?

Objetivos: Conocer que han hecho en los distintos departamentos de la empresa importadora para adaptarse a la situación actual y que recomendaciones pudieran brindar al sector.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Reducir los departamentos al mínimo.
- b) Objetivos sincerados con la realidad.
- c) Buscar al cliente.
- d) Hacer estudios de costos.
- e) Cargos multidisciplinarios.
- f) Personal dispuesto al cambio.
- g) Creación de un comité de costos y precios justos.
- h) Constantemente se acude al mercado de obtención de divisas.
- i) Envío de comunicaciones y visitas a los diferentes entes involucrados.

Interpretación de la Información: Se están evaluando las estructuras y organigramas de la empresa, de manera de contraer a la mínima expresión los diferentes departamentos.

Por otra parte, trabajan muy de la mano con el concesionario en lo que se refiere a campañas de post venta para mantener los pases de taller en los concesionarios. Se trata de ser lo más previsoros posible, calcular objetivos sincerados con la realidad. Acompañan a los concesionarios a

hacerlos más eficientes en sus procesos. Captar al cliente, ya que los clientes no vienen como antes es necesario buscarlos en la calle. Hacer estudios de costos, simplificar a su mínima expresión. Todos tenemos que ser Multidisciplinarios. Con el volumen actual puede que no se justifique una persona para un cargo, ya esa persona tenga que hacer 2 o 3 tareas. Personal dispuesto al cambio y a tomar nuevas responsabilidades.

Para la adaptación a la Ley de Costos y Precios Justo por su parte, se creó un comité de precio justo conjuntamente con una firma de asesores.

Se han realizado visitas constantes en conjunto con entrega de comunicaciones a los entes involucrados, Ministerio de Industria, Ministerio de Comercio, CENCOEX haciendo conocer la situación del importador.

Así mismo, constantemente se participa en los diferentes métodos de obtención de divisas esperando obtener aprobación que flexibilice la situación.

9. ¿Cuáles serían los aspectos negativos de la situación actual para los importadores del sector automotriz?

Objetivos: Conocer a partir de la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa, los aspectos negativos que están afectando actualmente a importadores del sector automotriz.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Falta de aprobación de divisas.
- b) Escasez de repuestos y vehículos nuevos.
- c) Clientes Insatisfechos.
- d) Operaciones reducidas.

Interpretación de la Información: La falta de divisas genera escasez de repuestos y vehículos nuevos. Al no poder vender el producto por el cual

existen se irá encogiendo y se irán reduciendo. Se tiene la desventaja de cara a las ensambladoras de no tener una planta en Venezuela. Son empresas privadas no filiales de las marcas, y eso disminuye el músculo financiero para poder aguantar. El parque que manejan las importadoras es menor al de las ensambladoras, eso los coloca en desventaja en cuanto a importancia ante el gobierno, no poseen sindicatos, ni proveedores terciarios o empleos indirectos en tanta cantidad como por ejemplo pueda tener las ensambladoras.

Lo que se traduce en la insatisfacción de los clientes al no poder contar con los repuestos que requieren para sus vehículos.

Y por supuesto, uno de los aspectos negativos de la situación actual del país para los importadores del sector automotriz es que han visto reducidas sus operaciones al mínimo ya que la cantidad de divisas asignadas no son suficientes para la operación normal.

#### 10. ¿Cómo influyen estos aspectos en su gestión?

Objetivos: Conocer cómo se ve influenciada la gestión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa considerando los aspectos negativos que se están presentando actualmente.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Importación de repuestos impredecible.
- b) Dificultad para realizar proyecciones y objetivos de los departamentos.
- c) Inconvenientes con los clientes.
- d) Planificación de entrenamiento.
- e) Gestión dirigida a la supervivencia.

Interpretación de la Información: La falta de repuesto es impredecible porque no se puede conocer la cantidad de divisas que van a aprobar/asignar. Para cualquier proyección siempre se tendrá la incertidumbre, si para los carros que se van a recibir tendrás los repuestos, si se cumplirán los objetivos de compra/venta de repuestos, no se puede estimar las entradas al año a la red de concesionarios o si las proyecciones de mercado estuvieron acertadas. La situación genera inconvenientes con los clientes, ya que no es posible ponerle fecha de llegada al repuesto que están requiriendo así el vehículo este detenido por el mismo. Así mismo afecta el flujo de caja del concesionario, soporte técnico y la planificación de entrenamiento.

Todo esto, afecta de manera negativa. La carga de trabajo ha tenido que distribuirse de otra manera y la gestión se enfoca hacia la supervivencia.

#### 11. ¿Considera que la empresa cuenta con un mercado potencial?

Objetivos: De acuerdo a la opinión de los diferentes gerentes de áreas, conocer las razones por las cuales considerarían que la empresa cuenta o no con un mercado potencial.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

##### a) Si.

Interpretación de la Información: Todos los entrevistados respondieron que la empresa SI cuenta con un mercado potencial. Desde la perspectiva del departamento de servicio, han habido años donde se recibían 90.000 vehículos en el año y ahora reciben 25.000. (pases por taller). El potencial está ahí. Quizás no volver a los 90.000 pero pudieran tener un crecimiento fácilmente a 50.000. En cuanto a repuestos, se tienen elevados números de ventas pérdidas por no poseer en el momento la pieza, y en cuanto al



área comercial, se está en una situación en la que la oferta no cubre la demanda, y el parque actual está envejecido, requiere ser renovado, por lo que todo vehículo que salga al mercado será fácilmente vendido.

12. ¿Cuáles serían los aspectos positivos de la situación actual para los importadores del sector automotriz?

Objetivos: Conocer cuáles serían los aspectos positivos de la situación que presenta actualmente el sector automotriz, a partir de la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Aprendizaje.
- b) Eficiencia
- c) Potencial de ascenso.
- d) Activación del sector nacional.

Interpretación de la Información: El que sobreviva a esta situación, sobrevive cualquier cosa. Aprendizaje. Enseña a ser más eficientes. Se sabrá hacer el trabajo de una mejor manera, tareas/operaciones más controladas, al igual que los indicadores de gestión. Empleados más integrales. Potencial ascenso. Movimientos horizontales y verticales dentro de la organización.

Por otra parte, es una oportunidad para activar la producción nacional y que se pueda considerar en algún momento ensamblar en Venezuela.

13. ¿Cómo influyen estos aspectos en su gestión?

Objetivos: Conocer la opinión de cómo influyen los aspectos positivos de la situación actual en la gestión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Mayor conocimiento de los diferentes departamentos.
- b) Abre la mente a nuevas oportunidades/aspectos.
- c) Conocimiento de cómo manejar situaciones con clientes.

Interpretación de la Información: Ahora los integrantes de la organización conocen no solo del departamento al cual pertenecen sino de los otros departamentos existentes. Existe una mayor integración. Han aprendido a lidiar con situaciones muy difíciles de clientes. Les abre el enfoque, la mente y se aprende a considerar todos los aspectos. A buscar siempre hacer con muy poco lo mejor posible.

14. Relacione estos aspectos positivos con nuevas oportunidades de negocio.

Objetivos: Conocer cómo podría relacionar los aspectos positivos mencionados anteriormente con nuevas oportunidades de negocio aplicables en el importador.

Interpretación referente a cada respuesta de los gerentes de las distintas áreas de la empresa quienes manifestaron lo siguiente:

- a) Servicios a terceros.
- b) Formación a organizaciones.
- c) Ensamblaje de piezas de alta rotación.
- d) Alquilar instalaciones.

Interpretación de la Información: Servicios a terceros. Hacer actividades que no sean el negocio principal (core business) de la empresa;

nacionalizaciones, ofrecer servicio de logística, de coaching y/o formación a organizaciones con todo lo que se ha aprendido, no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, otros mercados. Podrían expandirse a otras áreas.

Otra opción pudiera ser el ensamblaje de piezas que sean consideradas de alta rotación, de manera de incentivar la producción nacional.

Alquilar las instalaciones que estén fuera de funcionamiento, de modo de hacer más llevaderos los costos fijos de la empresa.

De manera resumir la información obtenida a través de la fase 1 de la entrevista como instrumento de recolección de datos y hacer la misma más comprensible, a continuación se resumen en un cuadro (cuadro No. 4) la situación actual de acuerdo a las variables más destacadas:

- Proveedores
- Obtención de Divisas
- Licencias de Importación
- Certificados de No Producción Nacional
- Ley de Costos y Precios Justos

Siendo la variable más resaltante la “Obtención de divisas” de acuerdo a la opinión de los gerentes de las distintas áreas de la empresa importadora del estado Carabobo, VAS Venezuela

Cuadro 4: Resumen Situación Actual

<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultados Obtenidos</b>
Proveedores.	Nivel de Compras 2014 disminuyó un 73% con respecto al 2013.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores no dan crédito debido a las deudas existentes con el antiguo CADIVI.</li> <li>• Actualmente se maneja únicamente Pago de Contado.</li> </ul>
Obtención de divisas.	Aprobaciones/Año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequia de divisas, se dificulta conseguir la importación del rubro principal del sector, que es vehículos y repuestos.</li> <li>• Incertidumbre de próximas convocatorias a subasta SICAD I predestinada al sector.</li> </ul>
Licencias de Importación.	No se registró Aprobación de licencia de vehículos en el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno ha tomado la decisión de canalizar todo lo que es importación de vehículos a través de organismos tales como SUVINCA o VEXIMCA.</li> <li>• No otorgan licencias importación a los representantes originales de las marcas en Venezuela desde el año 2012.</li> </ul>
Certificados de No Producción Nacional.	No se registró Aprobación de CNP en el Año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de empresas calificadas para el análisis técnico y ensayo de piezas.</li> <li>• Entes que autorizan estos certificados, tardan meses en dar aprobación. Colapsados de trabajo.</li> </ul>
Ley de Costos y Precios Justos.	En ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley de costos y precios justos está atacando la consecuencia del problema más no la causa. Insisten en regular precio de productos que no están disponibles en el mercado actualmente.</li> <li>• Mayor escasez. No es rentable para las empresas ofrecer un producto a un precio que no está sincerado con el mercado, que no cubre los costos.</li> </ul>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

Para alcanzar el objetivo específico No. 2 de la investigación, **describir los resultados obtenidos a través de los procesos de análisis interno y externo para la formulación de estrategias.** Se procedió a elaborar un análisis de las respuestas obtenidas en la Fase 2 de la entrevista aplicada a los gerentes de área (ver Anexo 1), así como de las impresiones por medio de la observación directa. Para ello se hace uso de la herramienta matriz DOFA como fase importante dentro de la planificación estratégica. Que permitirá trabajar con toda la información del negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. A fin de generar alternativas de negocio que puedan ayudar a importadores del sector automotriz a hacer de la crisis una oportunidad.

En el Cuadro No. 5 más adelante expuesto, se muestra la matriz general para la empresa VAS Venezuela, partiendo de las respuestas obtenidas en las preguntas listadas a continuación:

15. ¿Cuáles son las mayores Fortalezas que definen la organización?
  
16. ¿Cuáles son las mayores Debilidades que definen la organización?
  
17. ¿Cuáles son las mayores Amenazas que definen la organización?
  
18. ¿Cuáles son las mayores Oportunidades que definen la organización?

**Cuadro 5. Matriz DOFA, VAS Venezuela**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en los procesos que se llevan a cabo.</li> <li>• Servicio, calidad y confiabilidad del producto.</li> <li>• Mejoras continuas al servicio.</li> <li>• La gerencia está comprometida.</li> <li>• Trayectoria de VAS Venezuela que pertenece al grupo Domingo Alonso con más de 14 años en el país.</li> <li>• Representantes de marcas del grupo Volkswagen de prestigio internacional.</li> <li>• Solida Red Comercial compuesta por 19 concesionarios y puntos de servicio distribuidos a nivel nacional.</li> <li>• Juventud.</li> <li>• Identificación con la empresa.</li> <li>• Ganas de aprender.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Cuenta con el personal y los permisos necesarios para importación de vehículos y repuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que labora en la empresa no cuenta con planes de capacitación y entrenamiento</li> <li>• Procedimientos desactualizados.</li> <li>• Muy cautelosos.</li> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Propuestas salariales se encuentran entre las más bajas del sector.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un mercado demandante de productos y servicios.</li> <li>• Con la liberación del mercado cambiario la empresa ofrece un crecimiento sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Legal riguroso en cuanto a la fijación de precio y margen de ganancia bajo la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (Sundde), la cual surgió de la unificación de la Sundecop e Indepabis.</li> <li>• Exposición latente a sanciones por parte de la Sundde.</li> <li>• Vulnerabilidad ante competidores con ventajas políticas.</li> <li>• Entorno de incertidumbre en el ámbito de inversión.</li> <li>• Regulación vigente para la importación de vehículos.</li> <li>• Entorno económico del país.</li> <li>• Insuficiencia de divisas.</li> <li>• Empresas de otros sectores menos afectados ofrecen mejores ofertas salariales.</li> <li>• Riesgo de migración del personal.</li> </ul>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

Entre las mayores fortalezas y oportunidades de la organización distinguidas a partir del análisis de la matriz se encuentran: la confianza en los procesos como importador, la trayectoria de más de 14 años en el país, la confianza de los clientes a las marcas que se representan, la red de concesionarios establecida en el país, un mercado potencial por atender. Todos estos son elementos positivos y aprovechables a la hora de generar nuevas oportunidades de negocio en la organización.

Seguidamente, los Cuadro No. 6 al 10 con las matrices para los diferentes departamentos existentes en la empresa VAS Venezuela, partiendo de las respuestas obtenidas en las preguntas:

19. ¿Cuáles considera son las Fortalezas en su departamento?

20. ¿Cuáles considera son las Debilidades en su departamento?

21. ¿Cuáles considera son las Amenazas en su departamento?

22. ¿Cuáles considera son las Oportunidades en su departamento?

Departamento de Repuestos

Cuadro 6. **Matriz DOFA, Dpto. de Repuestos**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultimas propuesta de compras realizadas acertadas.</li> <li>• Equipo comprometido con sus labores.</li> <li>• Indicadores de entrada y reparto de mercancía alto.</li> <li>• Almacén espacioso y ordenado.</li> <li>• Capacidad de negociación con los clientes debido a la situación actual del país.</li> <li>• Conocimiento de manejo de almacenes y logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos propios en moneda extranjera agotados.</li> <li>• Proceso de aprobación de Certificado de No producción para la posterior aprobación de Cadivi, engorroso y lento.</li> <li>• Aprobaciones por SICAD no han sido liquidadas.</li> <li>• Restringidas las exportaciones.</li> <li>• Clientes demoran en cancelar mercancía reservada para su concesionario.</li> <li>• Stock de mercancía disponible insuficiente.</li> <li>• Entrada de mercancía a almacén extemporánea.</li> <li>• Poca capacitación del personal</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un mercado demandante de repuestos.</li> <li>• Conocimiento de las piezas que tienen mayor movimiento en la red de concesionarios.</li> <li>• Piezas de servicio identificadas.</li> <li>• Tiempo de Ocio de almacenistas, dado el volumen de recepción de mercancía.</li> <li>• Desarrollar nuevas estrategias que permitan al importador un beneficio económico.</li> <li>• Espacio disponible en almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalización de la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (Sundde).</li> <li>• Nueva estructura de costos y precios según Sundde.</li> <li>• Empresas de otros sectores menos afectados ofrecen mejores ofertas salariales.</li> </ul>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

Por medio del análisis de la matriz, queda evidenciado que el departamento cuenta con recursos que están siendo inutilizados para el momento y que se podrían aprovechar. Tal es el caso, del espacio



disponible en almacén dados los bajos niveles de inventario y la compra de mercancía extemporánea, el conocimiento del manejo de almacén y logística, tiempo de ocio de los almacenista de acuerdo al volumen bajo de recepción de mercancía, así como el conocimiento de las piezas que son de alta rotación para la Red de concesionarios.

Departamento de Servicios

**Cuadro 7. Matriz DOFA, Dpto. de Servicios**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico.</li> <li>• Capacidad de negociación con los clientes y manejo de situaciones problemáticas como demandas, quejas de clientes, Indepabis, entre otros.</li> <li>• Gusto por lo que hacen.</li> <li>• Buscan ser mejor cada día.</li> <li>• Interrelación con otros departamentos.</li> <li>• Fidelidad del cliente a la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de personal para ocupar todos los cargos que se manejaban en la organización.</li> <li>• La actualización de equipos y herramientas no es constante.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas responsabilidades y funciones.</li> <li>• Conocimiento integral de la operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de migración.</li> </ul>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

A través del análisis del estudio, se muestra como fortaleza resaltante el conocimiento tanto técnico como manejo de cliente y situaciones problemáticas, a su vez el conocimiento integral de las operaciones del importador. Ventaja competitiva y que pudiera brindar beneficio adicional a través de entrenamientos a la red de los concesionarios e inclusive otras marcas y sectores.

Departamento de Administración y Tesorería

Cuadro 8. **Matriz DOFA, Dpto. de Administración & Tesorería**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza en los procesos administrativos que se llevan a cabo.</li><li>• Sistema Administrativo moderno ajustado a lo requerido por el grupo internacional Domingo Alonso.</li><li>• Manejo del sistema SIMA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta rotación del personal debido a la baja remuneración percibida.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento profesional para el personal que labora en el área, ya que los procedimientos y políticas de la empresa están bien estructuradas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los proveedores están limitando los créditos con los clientes.</li><li>• Diferencial cambiario.</li><li>• Reformas en las leyes tributarias (IVA, ISLR, COT).</li></ul>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

Los departamentos de Administración & Tesorería cuentan con un equipo sólido administrativo y financiero, con varios años de experiencia dentro de la empresa. Y amplios conocimiento de todos los procesos involucrados en los diferentes departamentos de la misma, así como del manejo del Sistema administrativo y de inventario SIMA. Recurso requerido para llevar el control y administración de las nuevas unidades de negocio a idear.

Departamento de Comercial

**Cuadro 9. Matriz DOFA, Dpto. Comercial**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la operación y logística de importación de vehículos.</li> <li>• Personal logístico.</li> <li>• Sistemas para colocación de órdenes conectados con planta.</li> <li>• Prestigio de la marca.</li> <li>• Espacio para almacenar vehículos previos a su distribución a la red de concesionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de recurso propio en moneda extranjera.</li> <li>• Vehículos de Demostración de la empresa envejecidos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de tipo de empresa a Empresa Mixta.</li> <li>• Introducir proyecto de Ensamblaje.</li> <li>• Nuevo decreto de facilitación de importación de vehículos para personas naturales y jurídicas con divisas propias, sin fines comerciales.</li> <li>• Mercado potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importaciones de vehículos chinos por el estado.</li> <li>• No ha habido aprobación de licencia de importación de vehículos en los últimos años.</li> <li>• Escasez de divisas.</li> </ul>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

Como resultado del análisis de la matriz del departamento Comercial, se destaca el conocimiento de la operación y logística de importación de vehículos así como los recursos para llevarla a cabo. Aprovechables para negocios relacionados a asesorías de importación a terceros.

Departamento de Relaciones Institucionales

**Cuadro 10. Matriz DOFA, Dpto. de Relaciones Institucionales**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la tramitación de permisos para la importación de Vehículos y Repuestos.</li> <li>• La empresa se ha adecuado siempre a las leyes por lo que sus procedimientos y precios se ajustado a lo sugerido.</li> <li>• La empresa cumple con todas obligaciones y requerimientos tributarios.</li> <li>• Adaptación a nuevos procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación actual del país en cuanto a adquisición de divisas y los constantes cambios.</li> <li>• La ley de Precios Justo indica 30% ganancias pero existen muchos vacios legales de cómo sería el procedimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios constantes en las leyes.</li> <li>• Relación y contacto con Instituciones y Ministerios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones y Ministerios son modificados constantemente.</li> <li>• Que no entreguen licencias a los importadores sino a ensambladores.</li> <li>• La interpretación favoritista en las leyes de impuestos.</li> </ul>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

El departamento de Relaciones Institucionales coloca en evidencia el conocimiento y experiencia en la tramitación de permisos para la importación de vehículos y Repuestos, así como las relaciones con los diferentes Institutos y Ministerios.

## **CAPITULO V**

### **ALTERNATIVAS IDÓNEAS DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA PARA IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

Esta es la fase de la investigación que realmente le da valor agregado a cualquier estudio. Después de haber analizado y presentado en el capítulo anterior, los resultados de la investigación. Se muestra a continuación una serie de alternativas de nuevas unidades de negocio aplicable a empresas importadoras del sector automotriz específicamente a la empresa VAS Venezuela, que tienen como objetivo brindar una opción y/o expectativa a organizaciones, que se encuentran en un proceso de cambio constante para garantizar su supervivencia y mantener o mejorar su posición competitiva.

Dichas alternativas contarán con la siguiente estructura:

- Descripción
- Dirigida a
- Recursos existentes a utilizar
- Objetivo
- Justificación
- Descripción
- Funciones a desplegar
- Recurso Humano requerido
- Posibles indicadores de Gestión
- Viabilidad (Inversión, Materiales y Mano de Obra)
- Rentabilidad

De esta forma, las alternativas presentadas en ésta investigación representan opciones para mejorar la situación actual de las empresas

importadoras del sector Automotriz, quedando a juicio de la directiva de dichas organizaciones la puesta en marcha del plan.

### **Descripción de las Alternativas**

Alternativa de Negocio N°1:

- Ofrecer servicios logísticos a otras empresas haciendo uso del espacio disponible en almacén.

VAS Venezuela actualmente cuenta con una capacidad física de almacén aproximada de 4.000m<sup>2</sup> equivalente a 60 contenedores (40' estándar (67m<sup>3</sup>)) presentando un 40% de espacio inutilizado. En esta misma situación, se encuentran numerosas empresas cuyo almacén tiene mayor capacidad física a la utilizada, bien sea por escasez de recurso monetario para invertir, problemas de importación, escasez de personal, insuficiencia de demanda entre muchas causas que pueden generar este problema.

La situación actual del sector en cuanto a insuficiencia de divisas para concretar las importaciones de los productos por los cuales existen repuestos y vehículos, ha acarreado que en el área de postventa específicamente en el departamento de repuestos de las empresas automotrices se vean obligados a bajar los niveles de inventario y a hacer compras de repuestos a planta contra pedido. Dicha situación conduce a que el inventario de repuestos de la empresa se vea disminuido en relación al volumen para el cual fue dimensionado, lo que significa espacio en almacén libre de uso.

Es por ello que, como alternativa a considerar se plantea: brindar servicios logísticos a otras empresas haciendo uso del espacio disponible, la cual se presenta como una alternativa, para generar mayores ingresos

y además darle crecimiento a la empresa, así como formarse como operador logístico.

## Estudio de la Alternativa

### ✓ Misión, visión y valores

**Misión:** Diseñar procesos logísticos flexibles, ágiles y fiables que se amolden y satisfagan los requerimientos de los clientes, realimentando el proceso para su mejora continua.

**Visión:** Convertirse en líderes y referentes en logística territorial y nacional en servicios que engloben soluciones flexibles a cada cliente, mediante las múltiples y crecientes ventajas que brindan las nuevas tecnologías en el campo de la logística.

**Valores:**

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Responsabilidad social
- Integridad

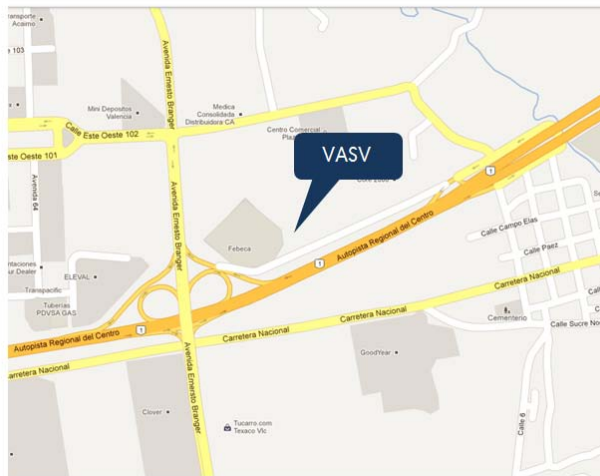
### ✓ Concepto del Negocio

Almacenamiento, preparación de pedidos, gestión de stock y despacho de mercancías. Cuenta con un almacén con espacio disponible de 1.608m<sup>2</sup> equipado con racks y una capacidad aprox. de 24 contenedores de 40'.

Se obtendrá beneficios de la explotación de su capacidad de almacenamiento y manutención dentro del mismo almacén.

Los servicios a ofrecer serian los siguientes:

- Procesamiento de pedidos: Actividades relativas a la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.
  - Manejo de materiales: Determina que medios materiales y procedimientos se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes.
  - Almacenamiento: Encargado de seleccionar la colocación, la dimensión y las características de los almacenes.
  - Gestión de inventarios.
  - Despacho de mercancía.
- ✓ Análisis del Mercado



Ubicación geográfica:  
Zona Ind. Castillito, Fundo  
La Unión, parcela L21-22,  
San Diego, Edo.  
Carabobo. Venezuela

Ventajas de ubicación:

- Fácil acceso a la Autopista Regional del Centro.
- Próximo a las Zonas Industriales del Edo. Carabobo.
- Solo a 54 km de Puerto Cabello y a 10 minutos de la aduana principal aérea de Valencia.



De acuerdo con la tendencia mundial, la tercerización de estos procesos es una de las opciones más viables para aquellas empresas que no cuentan con dicha infraestructura o que desean disminuir costos de operación y mejorar la calidad.

Necesidades a cubrir:

- Reducción de costos directos.
- Eliminar las inversiones no estratégicas.
- Especialización de la operación.

✓ Estrategia

El consumidor: empresas, sobre todo medianas y grandes, que desean prescindir de la gran estructura que representa el almacenamiento y la distribución de sus mercancías, y percibir en este servicios ventajas con las que antes no contaba, como pueden ser la mejora del rendimiento de la empresa, la incorporación del uso de nuevas tecnologías.

Servicio:

Se distingue técnicamente el servicio en:

- Equipamiento del almacén:

- El almacén cuenta con 2 muelles operativos de carga y descarga.
- Racks.
- Zonas de preparación de pedidos y recogida.
- Diferencias de Inventario menores al 1%. Se realizará conteos cíclicos de la mercancía para control interno y realizará con el

cliente conteos anuales junto con el personal del cliente para garantizar la transparencia del valor contado.

- Sistema de manejo de inventario.
- Se realizaran reportes mensuales de indicadores clave para la gestión de almacén de acuerdo a las necesidades del cliente.
- La ubicación estratégica frente a la Autopista Regional del centro le permite distribuir con facilidad a nivel nacional.

#### Precio:

Para la elaboración de una aproximación tarifaria de almacenamiento, se toma como unidad de almacenamiento el contenedor y un valor medio de la mercancía contenida en él de 50.000USD a tasa SICAD II (50 bs/USD) serían 2.500.000 Bs. Con un mínimo de almacenamiento de 6 contenedores al mes.

Dada la poca información tarifaria del sector, debido a que el servicio se personaliza según las necesidades del cliente, se ha tomado una aproximación simple pero eficaz para el cálculo de los ingresos aproximados:

- Almacenamiento mensual o fracción: 50.000 bs/mes y contenedor.  
Siendo la tarifa mínima: 300.000 bs/mes.

Por lo que la tarifa de almacenamiento aproximada implica un 2% del valor medio de referencia de un contenedor.

#### Comercial:

Penetración en el mercado: se debe realizar acercamiento a empresas a través de cámaras gremiales a fin de contactar a gerentes o responsables del área logística con el objetivo de alcanzar el objetivo de nuevos clientes.

Acceso al cliente:

1. Cámaras gremiales.
2. Eventos especiales.

Comunicación:

Posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:

- Utilización de conceptos coyunturales: “Comodidad en almacenamiento”, “almacenamiento inteligente”.
- Especialista: Solución de almacenamiento especializada, con tecnología capaz de ser integradas en el propio negocio del cliente.

Cuadro 11. Descripción de la Alternativa N° 1

<b>Alternativa #1</b>	
Ofrecer servicios logísticos a otras empresas haciendo uso del espacio disponible en almacén.	
<b>Dirigida a:</b>	<b>Recursos existentes a utilizar:</b>
Clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio Libre en Almacén.</li> <li>• Sistema de Gestión de Inventario y Administrativo (SIMA).</li> <li>• Puestos de trabajo disponibles.</li> <li>• Montacargas de elevación.</li> <li>• Traspaletas.</li> <li>• Carretilla para recogida de piezas.</li> <li>• Escaleras móviles.</li> <li>• Balanza industrial.</li> </ul>
<b>Objetivo:</b>	<b>Justificación:</b>
Hacer uso del espacio disponible en almacén, creando una nueva fuente de ingresos al mismo tiempo.	Aprovechar el 40% de espacio inutilizado disponible en el almacén, personal que labora en el mismo, así como del sistema de manejo de inventario con el cual cuenta la empresa; todo esto como opción para generar nuevos ingresos.

Cuadro 11. Descripción de la Alternativa N° 1 (Continuación)

<p><b>Descripción:</b></p> <p>La logística engloba funciones tan diversas como el almacenaje, los controles de calidad previos, la preparación de pedidos, la gestión de stocks, el tratamiento y gestión de información.</p> <p>Las actividades que se plantean desarrollar para esta nueva unidad de negocio como operador logístico son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de pedidos: Actividades relativas a la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.</li> <li>• Manejo de materiales: Determina que medios materiales y procedimientos se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes.</li> <li>• Almacenamiento: Encargado de seleccionar la colocación, la dimensión y las características de los almacenes.</li> <li>• Gestión de inventarios.</li> <li>• Despacho de mercancía.</li> <li>• Gestión de logística inversa (devoluciones).</li> </ul> <p>La empresa cuenta con un sistema informático para la gestión de inventarios y administrativo: SIMA.</p> <p>SIMA implementa los procesos de negocio recomendados por el Grupo Volkswagen en cuatro módulos totalmente integrados y que comparten datos: Comercial, Servicios, Recambios y Administración.</p> <p>Dispone de una gran cantidad de procesos automatizados: importación de facturas, revisión de facturas, distribución de catálogos de vehículos y piezas a la red de concesionarios, pedidos sugeridos para el almacén, etc.</p> <p>Soporta y aprovecha innovaciones tecnológicas: Wi-Fi, Smartphones, terminales RF, lectores de código de barras, etc. que ayudan a optimizar los procesos reduciendo tareas manuales.</p>
<p><b>Funciones a desplegar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de pedidos.</li> <li>• Manejo de materiales.</li> <li>• Almacenamiento.</li> <li>• Gestión de inventarios.</li> <li>• Despacho de Mercancía.</li> <li>• Gestión de logística inversa (devoluciones).</li> </ul>

Cuadro 11. Descripción de la Alternativa N° 1 (Continuación)

Recurso Humano requerido:	Posibles Indicadores de Gestión:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Operaciones</li> <li>• Almacenistas (2)</li> <li>• Personal de Limpieza</li> </ul>	<p>Productividad (líneas/hora): Medir constantemente y mantener una relación óptima entre las actividades realizadas en función del tiempo.</p> <p>Ajuste de Inventario Cíclico: Garantizar que las referencias estén en las cantidades indicada por el sistema.</p> <p>Auditorias de Ubicación: Garantizar que las referencias estén físicamente en la ubicación indicada por el sistema.</p> <p>Reclamos de Cliente: Minimizar las incidencias de salida, y garantizar la satisfacción del cliente en cuanto a lo despachado y facturado.</p>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

Viabilidad

Costos/Gastos:

a) Mano de obra

Se estima necesario para el funcionamiento del Servicio de logística incluir a la plantilla de la empresa dos (2) almacenistas, con un salario base de Bs. 6.500,00. Respecto al recurso humano existente en la empresa se contará con el personal de limpieza y el Jefe de Operaciones, quien supervisará el desempeño de los almacenistas dedicados a esta nueva función.

El paquete anual ofrecido actualmente por la empresa se compone de: 4 meses de utilidades, 32 días de bono vacacional, 18 días de vacaciones, HCM y prestaciones sociales.

Cuadro 12. Cálculo de Mano de Obra Alternativa N°1

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Paquete Anual</b>	<b>Sub-Total</b>
Almacenista	2	Bs. 110.500,00	Bs. 221.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 221.000,00</b>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

b) Materiales

Dado que la empresa cuenta con recursos existentes y el tipo de servicio que se ofrece es de recepción, almacenamiento y despacho del producto en su empaque original no requiere de uso de materiales típicos en procesos de almacén como: material de embalajes, cintras, grapas, paletas, entre otros.

c) Gastos por depreciación de equipos

Los equipos montacargas de elevación, traspaletas y balanza industrial están totalmente depreciados de acuerdo a las políticas de la empresa. Sin embargo, el uso de los mismos con mayor frecuencia puede acarrear la compra de nuevos equipos en mediano plazo y mayor mantenimiento.

d) Gastos por mantenimiento de equipos

El mantenimiento de los equipos montacargas de elevación, traspaletas y balanza industrial tiene un costo de Bs. 35.000,00 / Trimestral. Para un total anual de Bs. 140.000,00.

Ingresos:

Serán únicamente los ingresos procedentes de la tarifa mensual, la misma será un porcentaje flat sobre el valor de la mercancía, siempre y cuando cumpla con el mínimo de 6 contenedores. Con lo que el cliente

puede estimar los gastos y presupuestarlos con facilidad.

Espacio total =60 contenedores de 40'

Espacio libre= 40% (Espacio total)= 24 contenedores de 40'

Costo de servicio= 2% del valor de la mercancía almacenada

Ingreso Mínimo= 2% (valor de mercancía referente a 6 contenedores)

Estimando un valor de mercancía promedio por contenedor de 50.000 USD a tasa SICAD II (50 bs/USD) sería 2.500.000 Bs. (Cálculos a tasa Sicad II, puesto que es la última tasa oficial de importación. De existir cambios en las tasas oficiales debe reevaluarse el análisis financiero). Lo que generaría un ingreso anual mínimo de: 3.600.000,00 Bs.

Rentabilidad:

a) Margen Bruto de Utilidad

$$\begin{aligned}\text{Margen Bruto de Utilidad} &= (\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos} \\ &= [3.600.000,00 - (221.000,00 + 140.000,00)] / 3.600.000,00 \\ &= 0,8997\end{aligned}$$

En términos de porcentaje significa que los ingresos operacionales netos generarían un 89,97% de la utilidad bruta.

Alternativa de Negocio N°2:

Asesoramiento en la compra de vehículo bajo los nuevos estatutos de reglamentación nacional.

Ofrecer acompañamiento y asesoramiento en el proceso de compra de

vehículos importados bajo el reciente decreto 40.522 para la facilitación de importación a todas aquellas personas naturales mayores de edad y civilmente capaz o jurídicas para su uso productivo o personal que tenga posesión de las divisas necesarias para ello. Tomando en consideración que la empresa cuenta con el conocimiento y experiencia del procedimiento, normas, reglas, condiciones y requisitos para Importar Automóviles a Venezuela. Apoyado en el departamento de importación y su agente aduanal calificado, así como los contactos con plantas/concesionarios de las marcas representadas.

#### Estudio de la Alternativa

##### ✓ Misión, visión y valores

Misión: Posicionarnos en el país como asesores de compra de vehículos en moneda extranjera.

Visión: Convertirse en líderes y referentes en asesoría de compra de vehículos en moneda extranjera.

#### Valores:

- Orientación al cliente
- Fidelidad a la marca.
- Mejora continua.
- Responsabilidad Social.

##### ✓ Concepto del Negocio

Ubicación y disponibilidad de unidades a nivel mundial a precios competitivos, apoyo en la logística de importación: asesoría al cliente del procedimiento para la compra de vehículo, costos, tiempos y recaudos.



Aseguramiento del cumplimiento de la unidad con las normas establecidas en el país.

Los servicios a ofrecer serian los siguientes:

- Ubicación de disponibilidad del vehículo a nivel mundial.
- Asesoramiento de producto / Equipamiento para seleccionar la unidad que más se adecue a los requerimientos del cliente.
- Asesoramiento Jurídico en cuanto a normas y requisitos que se deben cumplir ante Entes Gubernamentales donde se tramita la permisología para la importación.
- Asesoramiento Logístico para contratar el medio de transporte adecuado y el cálculo del flete.
- Asesoramiento Técnico en cuanto a servicios y funcionamiento de la unidad.
- Asesoramiento Aduanal, ubicación del producto en el Arancel de Aduanas de Venezuela, Cálculos de impuesto a cancelar para la importación.
- Inspección pre-Entrega y activación de garantía.

✓ Análisis del Mercado

Ventajas a ofrecer:

- Respaldo del importador con más de 14 años en el país.
- Precios atractivos.
- Unidades adecuadas al mercado.
- Asesoría de producto.
- Garantía Postventa.
- Pagadero en Bolívares.

Necesidades a cubrir:

- Actualización de unidades.

- Vehículos que se adapten a las necesidades de cada segmento.
- Necesidad de información para la importación.

✓ Estrategia

El consumidor: Los clientes de este negocio serán todas aquellas personas de segmento medio y alto con capacidad de adquisición en moneda extranjera y que se encuentre interesado en adquirir un automóvil nuevo bajo el esquema planteado, por distintas razones como por ejemplo:

- Personas que necesitan un vehículo y dada la baja oferta no han encontrado el que se ajuste a sus necesidades.
- Personas que quieren disponer de un vehículo de alta gama a un precio competitivo.

Servicio:

Se distingue técnicamente el servicio en:

- Experiencia en la importación de vehículo.
- Recurso humano especializado.
- Contacto directo con el fabricante.
- Marcas reconocidas a nivel mundial.
- Red de concesionarios a nivel nacional para atención Postventa.
- Sistemas tecnológicos avanzados para el aseguramiento de la operación.

Precio:

Precio competitivo en relación al precio del mercado. Por lo que la tarifa de asesoramiento pagadera en bolívares se estima como: Bs. 35.000,00.

**Comercial:**

Penetración en el mercado: se debe realizar importante esfuerzo publicitario en redes sociales, medios impresos orientados a segmento de mediano y alto target, a efecto de alcanzar el objetivo de nuevos clientes e iniciar un posicionamiento de las marcas en el mercado.

**Acceso al cliente:**

1. Los medios publicitarios deberán generar los contactos.
2. El departamento de ventas convertirá los contactos en citas con potenciales clientes.
3. El equipo de ventas concretará dichos contactos en contratos por unidades.
4. El equipo de ventas, por último, deberá mantener la fidelización del cliente mediante la calidad del servicio ofrecida y la detección de posibles necesidades que pueda presentar el cliente, antes de que sea él quien las requiera.

**Comunicación:**

Posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:

- Utilización de conceptos coyunturales: “Servicio de importación adaptado a tus necesidades”, “Importa a través de un experto”.
- Especialista: Asesoría especializada para la adquisición de vehículo importado.

**Cuadro 13. Descripción de la Alternativa N° 2**

<b>Alternativa # 2</b>	
Asesoramiento en la compra de vehículo bajo los nuevos estatutos de reglamentación nacional.	
<b>Dirigida a:</b>	<b>Recursos existentes a utilizar:</b>
Personas naturales y jurídicas que dispongan de los recursos necesarios en moneda extranjera para adquirir vehículos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones con Agente Aduanal.</li><li>• Contactos con Planta/Concesionarios.</li><li>• Certificado de Ubicación del VIN.</li></ul>

Cuadro 13. Descripción de la Alternativa N° 2 (Continuación)

<b>Objetivo:</b>	<b>Justificación:</b>
<p>Crecimiento del parque automotor de la marca y fuente de ingreso a partir de las entradas a concesionarios para cumplir con los servicios. Además de garantizar que los vehículos de las marcas representadas cumplan con los requisitos de ley, ambiente y técnicos del país.</p>	<p>La facilitación de importación para vehículos bajo el decreto 40.522 da cabida al cliente a buscar opciones para adquirir vehículo.</p> <p>VAS Venezuela como representante de marcas teniendo el conocimiento y experiencia en la materia puede ofrecer al cliente orientación y confianza en la compra, lo que generaría a la empresa y sector crecimiento del parque automotor. Lo que representa vehículos nuevos para dar servicio y continuidad a las operaciones de los concesionarios.</p>
<b>Descripción:</b>	
<p>Asesoría al cliente del procedimiento para la compra de vehículo, costos, tiempos y recaudos. Aseguramiento de que el vehículo que se está importando cumpla con los requisitos exigidos por ley y por los diferentes institutos en el país. Así como ubicación de disponibilidad de la unidad a nivel mundial y apoyo en la logística de importación (documentación necesaria, impuestos a considerar, entre otros).</p>	
<b>Funciones a desplegar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de disponibilidad del vehículo a nivel mundial.</li> <li>• Asesoramiento de producto / Equipamiento para seleccionar la unidad que más se adecue a los requerimientos del cliente.</li> <li>• Asesoramiento Jurídico en cuanto a normas y requisitos que se deben cumplir ante Entes Gubernamentales donde se tramita la permisología para la importación.</li> <li>• Asesoramiento Logístico para contratar el medio de transporte adecuado y el cálculo del flete.</li> <li>• Asesoramiento Técnico en cuanto a servicios y funcionamiento de la unidad.</li> <li>• Asesoramiento Aduanal, ubicación del producto en el Arancel de Aduanas de Venezuela, Cálculos de impuesto a cancelar para la importación.</li> <li>• Inspección pre-Entrega y activación de garantía.</li> </ul>	
<b>Recurso Humano requerido:</b>	<b>Posibles Indicadores de Gestión:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Logístico</li> <li>• Gerente de Ventas</li> <li>• Asesor de producto</li> </ul>	<p>Tiempo estimado de llegada del vehículo/tiempo real del proceso</p>

Viabilidad

Costos/Gastos:

a) Mano de Obra

Para este caso se contará con el personal activo de la empresa. Para ello, se define una porción de horas dedicadas por el personal participativo en este servicio para la importación de cada vehículo. La persona responsable de importación se estima dedicará 9h/vehículo, la persona para soporte de producto (configuración del vehículo) 3h/vehículo y el auxiliar de permisología que oriente al cliente de todas las normas y recaudos que debe considerar para la importación un aproximado de 6h/vehículo.

Cuadro 14. Cálculo de Mano de Obra Alternativa N°2

<b>Cargo</b>	<b>Horas dedicadas</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Costo/hora</b>	<b>Sub-Total</b>
Responsable de Importación	9	Bs. 9.000,00	Bs. 37,50	Bs. 337,50
Soporte de Producto	3	Bs. 9.000,00	Bs. 37,50	Bs. 112,50
Auxiliar de permisología	6	Bs. 6.500,00	Bs. 27,08	Bs. 162,50
			<b>TOTAL</b>	<b>Bs. 612,50</b>

Fuente: Sirit, Carolina (2015).

Considerando que esta alternativa podría tener una demanda aproximada de 25 vehículo/año. Se genera un gasto anual por mano de obra de Bs. 15.312,50.

Ingresos:

Se estima un ingreso fijo por vehículo importado de Bs. 35.000,00.

Además, esta alternativa generaría ingresos indirectos para nuestros aliados, al incrementar el parque de la marca. Ya que, significaría nuevos vehículos a atender para la red de concesionarios, tomando en cuenta

que cada entrada a taller tiene un promedio de facturación de Bs. 8.900,00.

Esta alternativa podría tener una demanda aproximada de 25 vehículo/año. Generando un ingreso anual de Bs. 875.000,00.

Rentabilidad:

a) Margen Bruto de Utilidad)

$$\begin{aligned}\text{Margen Bruto de Utilidad} &= (\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos} \\ &= (875.000,00 - 15.312,50) / 875.000,00 \\ &= 0,9825\end{aligned}$$

En términos de porcentaje significa que los ingresos operacionales netos generarían un 98,25% de la utilidad bruta.

Alternativa de Negocio N°3:

Ofrecer servicios de formación a pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector automotriz.

Dado el conocimiento integral de las operaciones del importador, conocimiento técnico así como de manejo de cliente bajo situaciones problemáticas. Se plantea ofrecer asesoramientos/entrenamientos a pequeñas y medianas empresas relacionadas con el sector automotriz, como por ejemplo la red de concesionarios e inclusive otras marcas y comercializadoras al detal.

Estudio de la Alternativa

✓ Misión, visión y valores

Misión: Posicionarnos en el país como formadores técnicos y no técnicos de la industria automotriz.

Visión: Convertirse en líderes y referentes en formación técnica y no técnica de la industria automotriz.

Valores:

- Orientación al cliente.
- Responsabilidad.
- Mejora continua.
- Responsabilidad Social.

✓ Concepto del Negocio

Brindar los mejores entrenamientos, formaciones y capacitaciones en relación a la industria automotriz. Atendiendo a las necesidades de formación existentes en el sector.

Los servicios a ofrecer serán los siguientes:

- Formación especializada en el campo automotriz avalado por el importador de Volkswagen en Venezuela.
- Procedimiento para hacer importaciones de autopartes y vehículos en Venezuela.
- Manejo de Clientes bajo situaciones problemáticas.
- Básicos de contabilidad en importadores.
- Manejo de Almacenes.

✓ Análisis del Mercado

Ventajas a ofrecer:

- Avalado por el importador de la marca reconocida a nivel mundial Volkswagen.

- Precios atractivos.

Necesidades a cubrir:

- Desarrollo de conocimientos relacionados al sector automotriz.

✓ Estrategia

El consumidor: está dirigido a aquellas personas relacionadas a la industria automotriz que deseen desarrollar conocimiento técnico y no técnico del sector.

Servicio:

Se distingue técnicamente el servicio en:

- Experiencia.
- Recurso humano especializado.
- Formación especializada avalada por el importador de Volkswagen en Venezuela.

Precio:

Precio competitivo en relación al precio del mercado. Por lo que la tarifa por servicio se estima en Bs. 3.500,00 por participante de la actividad.

Comercial:

Acciones de comunicación para responsables de recursos humanos y formación en las empresas relacionadas al sector automotriz.

Acceso al cliente:

1. Medios publicitarios.



2. Folleto con los distintos temas a ofrecer como formación.

Comunicación:

Posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:

- Utilización de conceptos coyunturales: “Formación automotriz por especialistas”, “Tecnifica tu conocimiento automotriz”
- Especialista: Formación especializada en el campo automotriz avalado por el importador de Volkswagen en Venezuela.

Cuadro 15. Descripción de la Alternativa N° 3

<b>Alternativa # 3</b>	
Ofrecer servicio de Formación a pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector automotriz.	
<b>Dirigida a:</b>	<b>Recursos existentes a utilizar:</b>
Personal de pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector automotriz, técnicos, personal operativo y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-Beam</li> <li>• Laptop</li> <li>• Salas de Formación.</li> </ul>
<b>Objetivo:</b>	<b>Justificación:</b>
Formar y asesorar a empresas relacionadas al sector, que estén iniciándose y/o en crecimiento y requieran asistencia en el logro de metas y desarrollo de potencial.	<p>Aprovechar los espacios existentes en la empresa para formación, equipos y en especial el capital intelectual de la compañía, al mismo tiempo generar ingresos adicionales.</p> <p>Pues se cuenta con una infraestructura de 240 m2 equipados con salas de entrenamiento y taller para capacitación.</p>
<b>Descripción:</b>	
<p>Brindar los mejores entrenamientos, formaciones y capacitaciones en relación a la industria automotriz.</p> <p>Consiste en liberar el potencial de las empresas y su personal para desarrollar su capacidad de aprendizaje, y se traduzca, entre otros aspectos, en una mejoría sustancial en el desempeño de sus responsabilidades. Desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados, ofreciendo formación técnica y no técnica a los trabajadores de las empresas del sector.</p>	

Cuadro 15. Descripción de la Alternativa N° 3 (Continuación)

<b>Funciones a desplegar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación especializada en el campo automotriz avalado por el importador de Volkswagen en Venezuela.</li> <li>• Procedimiento para hacer importaciones de autopartes y vehículos en Venezuela.</li> <li>• Manejo de Clientes bajo situaciones problemáticas.</li> <li>• Básicos de contabilidad en importadores.</li> <li>• Manejo de Almacenes.</li> </ul>	
<b>Recurso Humano requerido:</b>	<b>Posibles Indicadores de Gestión:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formador Técnico</li> <li>• Formador No-Técnico</li> <li>• Gerente de Marca</li> <li>• Gerente de Servicio</li> <li>• Gerente de Repuestos</li> <li>• Jefe de Almacén</li> <li>• Gerente de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos por mes.</li> <li>Calificación del cliente.</li> </ul>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

Viabilidad

Costos/Gastos:

a) Mano de Obra

Esta alternativa involucra a parte del personal activo de la empresa de las diferentes áreas que pudieran participar en la asesoría de organizaciones relacionadas al sector; como lo son: Formador Técnico, No-Técnico, Gerente de Marca, Servicio, Repuestos, Administración y Jefe de Almacén.

Debido a esto, no se incurriría en gastos adicionales por mano de obra. Sin embargo, se estaría otorgando un bono por incentivo.

b) Bono por Incentivo

Se propone incentivar al personal participe de esta actividad con un bono por actividad de Bs. 3.000,00.

Se hará la planificación de las actividades considerando la

disponibilidad del personal, estimando una participan de tres (3) trabajadores por curso. En este caso, se generaría un gasto de Bs. 9.000,00.

c) Material de Apoyo

Se estima un gasto por persona en relación a material de apoyo de Bs. 600,00. Considerando un mínimo de participantes de 15 personas, este gasto sería de Bs. 9.000,00.

Se estima aproximadamente un servicio de formación por mes, lo que se traduce en doce (12) servicios al año.

Por lo que los gastos anuales serían los mencionados a continuación:

Cuadro 16. Cálculo Gastos Anuales Alternativa N°3

<b>Descripción</b>	<b>Anual (Bs.)</b>
Mano de Obra	0,00
Bono por Incentivo	108.000,00
Material de Apoyo	108.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>216.000,00 Bs</b>

**Fuente: Sirit, Carolina (2015).**

Ingresos:

Se estiman ingresos por persona asistente a esta actividad de Bs. 3.500,00 con un mínimo de 15 participantes, representaría un ingreso mínimo por actividad de Bs. 52.500,00.

Considerando los 12 servicios de formación al año estimados, representaría un ingreso anual de Bs. 630.000,00

Rentabilidad:

a) Margen Bruto de Utilidad

$$\begin{aligned}\text{Margen Bruto de Utilidad} &= (\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Ingresos} \\ &= (630.000,00 - 216.000,00) / 630.000,00 \\ &= 0,6571\end{aligned}$$

En términos de porcentaje significa que los ingresos operacionales netos generarían un 65,71% de la utilidad bruta.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones de la Investigación**

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron luego del desarrollo de los objetivos de la investigación y que permitieron el logro de los mismos.

Luego de analizar la información obtenida a través de la observación directa y el instrumento de recolección de datos, se puede concluir que los importadores del sector automotriz en el Estado Carabobo, atraviesan por una situación de contracción. Esto en mayor parte debido a la limitada aprobación de divisas para la adquisición de autopartes y por supuesto a la ausencia de aprobación de licencia de importación de vehículos, la cual no ha sido otorgada a ninguna marca en los últimos dos (2) años, dificultando el rubro principal del negocio. Por esta razón, los importadores están concentrados en la subsistencia propia como empresa, así como de la Red de Concesionarios que está por debajo de él y todo su personal.

Partiendo de las alternativas de negocio planteadas en esta investigación, se puede concluir que la más rentable en términos de Margen Bruto de Utilidad es la de ofrecer asesoramiento en la compra de vehículos importados bajo los nuevos estatutos de reglamentación nacional, pues los ingresos operacionales netos generarían aproximado de 98,25% de la utilidad bruta. Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de la mercancía que produce, vende o servicio que se presta.

Sin embargo, haciendo un análisis de los ingresos globales anuales, la alternativa que generaría mayores entrada sería la de ofrecer servicios

logísticos a otras empresas haciendo uso del espacio disponible en almacén.

Las alternativas planteadas en esta investigación son independientes cada una de ellas e inclusive pudieran ser aplicadas simultáneamente, ofrecen oportunidades de rentabilidad distintas.

El costo de oportunidad de la alternativa N°1, estaría representado por el ingreso que se obtendría si se alquilara el espacio disponible en almacén. Por su parte, el costo de oportunidad al no aplicar la alternativa N° 2, serían las entradas a taller de nuevos vehículos que se dejarían de atender, que en promedio es de 8.900,00 Bs/unid. Por último, la no aplicación de la alternativa N°3 de ofrecer servicio de formación poseería un costo de oportunidad expresado como los ingresos no percibidos por la propia alternativa. Para otras empresas, el no considerar esta opción de formación para sus empleado tendría un costo de oportunidad por el tiempo no productivo que tarda el empleado en desarrollar sus habilidades y competencias, hasta que logra realizar eficazmente su trabajo.

Siempre es posible crear oportunidades a raíz de la crisis que colaboren a mantener en marcha el negocio, las alternativas expuestas en esta investigación demuestran que sin requerir mayor inversión, es posible reinventarse y hacer búsqueda de oportunidades de negocio, redistribuyendo recursos propios de la operación en nuevas alternativas que contribuyan en la obtención de mayor utilidad y así garantizar el mantenimiento de la empresa a lo largo de los años.

A su vez, reitera la necesidad de que los equipos de trabajo involucren aun más tareas ligadas al emprendimiento de la empresa. Es tiempo de ideas, no perseguir metas sino idear nuevas metas.

## **Recomendaciones de la Investigación**

Con base a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de esta investigación, y los resultados obtenidos a través de la observación directa, la aplicación del instrumento de recolección de datos y el análisis documental; basado en los fundamentos teóricos anteriormente expuestos, se presentan una serie de recomendaciones:

- Implementar las alternativas planteadas en la presente investigación.
- Extrapolar las alternativas planteadas en la investigación a importadores del sector automotriz.
- Periódicamente utilizar la matriz DOFA en los diferentes departamentos, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De manera de explorar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite, análisis que permite visualizar con mayor facilidad alternativas para atacar debilidades y resaltar/aprovechar fortalezas.
- Diseñar reportes que revelen el desarrollo de las alternativas.
- Fomentar y planificar campañas de inducción y adiestramiento para cada puesto de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico* (Cuarta ed.). España: ESIC.

Alcaraz, R. (2001). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Aradas, A. (27 de Abril de 2009). Venezuela se muere por un auto. *BBC Mundo*, págs. 1-2.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. La introducción a la metodología científica*. (Quinta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Arteaga Rodriguez, L. E. (1 de Noviembre de 2010). *Biblioteca UCAB*. Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0257.pdf>

Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación: Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. (Sexta Edición ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

*Banco Central de Venezuela*. (s.f.). Recuperado el 7 de Enero de 2013, de <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

*Cámara Automotriz de Venezuela*. (s.f.). Recuperado el 2013 de Noviembre de 12, de <http://www.cavenez.com/>

*Consejo Nacional de Promoción de Inversiones*. (s.f.). Recuperado el 3 de Abril de 2014, de <http://www.conapri.org/ArticleDetailIV.asp?articleid=312563&CategoryId2=14541>



Del Prado, L. (1998). *Dirección Estratégica*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de <http://www.esnips.com/doc/7b9164cc-3745-470e-a45b-181a78679ef5/Del%20Prado,%20Luis%20-%20Direccion%20Estrategica%20%5BFundacion%20OSDE%20-%20Uade%5D>

DEOBOLD, V. D. (1990). *Manual de técnica de la investigación educacional*. México: Editorial Paidós.

*Diccionario Financiero, Franklin Templeton Investments*. (s.f.). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de [http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp\\_cm/guide/glossary\\_n.jsp](http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp_cm/guide/glossary_n.jsp)

Elizabeth, A. S. (15 de Marzo de 2013). *Biblioteca UTN*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/PG%20377%20TESIS.pdf>

Falcon, J. C., & Herrera, R. (2005). *Análisis del ato Estadístico (Guíadidáctica)*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.

Fernández M, R. L. (Septiembre de 2012). EFECTOS DEL RÉGIMEN DE CONTROL DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y NIVEL DE ACTIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA DEL SECTOR MANUFACTURERO AUTOMOTRIZ DE LA ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL NORTE DEL ESTADO CARABOBO. Valencia, Venezuela.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.117. (04 de Diciembre de 2013). Decreto N° 625, Régimen de producción de vehículos ensamblados y comercializados en el país, así como el precio justo de los mismos, y la importación de vehículos por personas naturales con divisas propias.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.482. (25 de Agosto de 2014).

Gaceta Oficial N° 40.368. (10 de Marzo de 2014). Convenio Cambiario N° 27 .

Gaceta Oficial N° 40.471. (08 de Agosto de 2014). Convenio Cambiario N° 29 de los bienes asociados a los sectores automotriz, carroceros y sus autopartes.

Gillis, & Kearney. (28 de Agosto de 2003). *Mujeres de Empresas.com*. (J. N. Rodrigues, Ed.) Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management030901.shtml>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Ultra S.A.

Hernández, M. y. (Febrero de 2010). *UCAB- Universidad Católica Andrés Bello*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8057\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8057_1.pdf)

Hitt, I., & Hoskisson. (1998). *Strategic Management*. EE.UU.: South Western College Publishing.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Los Angeles: West Publishing.

Igor, A. H. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Mexico: Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Escalona, R., & Raso, I. (2003). *Fundamentos de marketing* (Sexta ed.). España: Pearson Educación S.A.

*La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*. (s.f.). Recuperado el 13 de Enero de 2014, de [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)

Ley Orgánica de Costos y Precios Justos. (23 de Enero de 2014). Gaceta Oficial No 40.340 de la República Bolivariana de Venezuela.

Ministerio del poder popular para las finanzas, para las industrias ligeras y comercio y para la energía y petróleo. (31 de Octubre de 2007). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 357.721.

NOTIMEX. (12 de Febrero de 2014). Crisis económica en Venezuela es consecuencia de un modelo fracasado. *Diario de Yucatán* , págs. <http://yucatan.com.mx/internacional/america-latina/crisis-economica-en-venezuela-es-consecuencia-de-un-modelo-fracasado>.

R., E. L. (23 de Diciembre de 2013). CRISIS ECONÓMICA VENEZOLANA. *EL UNIVERSAL* , págs. <http://www.eluniversal.com/opinion/131223/crisis-economica-venezolana>.

Reyes Ponce, A. (2000). *Administración Moderna*. México: Limusa Wiley.

Ruiz Ballén, X. (Julio de 2012). Guía Análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá.

Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.

SABINO, C. (1993). *El proceso de la investigación*. Argentina: Editorial Lumen-Humanitas.

Stoner, & Chandler. (1994). *Dirección y administración estratégica* (1era

Edición ed.). México: Thompson, Stricbland, McGraw Hill.

Tamayo, M., & Tamayo. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. (4ta Edición. ed.). México: Limusa.

Thornes, S., & Baxter, M. (1995). *Product Design*. Publishers Ltd.

Torrealba, Y. C. (20 de Febrero de 2014). *Monedas de Venezuela*. Recuperado el 27 de Febrero de 2014, de <http://www.monedasdevenezuela.net/articulos/cronologia-de-la-devaluacion-del-bolivar-venezolano/>

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, U. (2000). *Manual de Trabajo de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela.

Villegas, R. V. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* ( Segunda Edición ed.). Bogotá, D.C.: Pearson Educación.

*Wikipedia, La enciclopedia libre*. (27 de Noviembre de 2011). Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_Venezuela\\_de\\_2009-2010](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_Venezuela_de_2009-2010)

Yepes, M. R. (2012). *Creacion De La Unidad Estrategica De Negocio Para Ladrillera "San Fernando"*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### Instrumento Aplicado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS

**“Las unidades de negocio y su alcance estratégico en alternativas idóneas en importadores del sector automotriz en el Estado Carabobo específicamente a la empresa VAS Venezuela”**

#### **ENTREVISTA**

El presente instrumento de investigación, tiene como objetivo principal, determinar la situación actual de la empresa en sus diferentes departamentos y obtener alternativas de posibles unidades de negocio a implementar.

##### *FASE 1*

1. ¿Cuál considera es la situación actual del importador?
2. ¿Cuáles considera son los problemas más importantes que afectan al sector automotriz?
3. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a proveedores?
4. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a obtención de divisas?
5. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a licencias de importación?
6. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a certificados de no producción?
7. ¿Cuál considera es la situación actual en cuanto a ley de costos y precios justos?

8. ¿Qué han hecho hasta ahora en su departamento para adaptarse a la situación actual del país? ¿Cómo lo están haciendo? ¿Qué recomendaciones pudiera realizar?
9. ¿Cuáles serian los aspectos negativos de la situación actual para los importadores del sector automotriz?
10. ¿Cómo influyen estos aspectos en su gestión?
11. ¿Considera que la empresa cuenta con un mercado potencial?
12. ¿Cuáles serian los aspectos positivos de la situación actual para los importadores del sector automotriz?
13. ¿Cómo influyen estos aspectos en su gestión?
14. Relacione estos aspectos positivos con nuevas oportunidades de negocio.

## *FASE 2*

15. ¿Cuáles son las mayores Fortalezas que definen la organización?
16. ¿Cuáles son las mayores Debilidades que definen la organización?
17. ¿Cuáles son las mayores Amenazas que definen la organización?
18. ¿Cuáles son las mayores Oportunidades que definen la organización?
19. ¿Cuáles considera son las Fortalezas en su departamento?
20. ¿Cuáles considera son las Debilidades en su departamento?
21. ¿Cuáles considera son las Amenazas en su departamento?
22. ¿Cuáles considera son las Oportunidades en su departamento?

## ANEXO No. 2

### Validación del Instrumento - Experto



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS



#### CONSTANCIA

Por medio de la presente constancia doy validez a la entrevista como instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por la Ing. Carolina Sirit, para aplicar en la investigación de estudio de postgrado titulada: **LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATEGICO EN ALTERNATIVAS IDONEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA EMPRESA VAS VENEZUELA**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto puede ser aplicado en la muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia a los, 11 días del mes de Febrero del año 2015.

Atentamente,

Nombre y Apellido: Janice Rumbó

C.I: 12750374



## ANEXO No. 3

### Validación del Instrumento - Experto



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS




#### CONSTANCIA

Yo, Orlando Chirivella, venezolano, 7.047.453, por medio de la presente constancia doy validez a la entrevista como instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por la Ing. Carolina Sirit, para aplicar en la investigación de estudio de postgrado titulada: **LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATEGICO EN ALTERNATIVAS IDONEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA EMPRESA VAS VENEZUELA**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto puede ser aplicado en la muestra seleccionad para tal fin.

En Valencia a los, 11 días del mes de Febrero del año 2015.

Atentamente,

  
7-047-453

## ANEXO No. 4

### Validación del Instrumento - Experto



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS



#### CONSTANCIA

Yo, Beatriz Mogollón, venezolana, por medio de la presente constancia doy validez a la entrevista como instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por la Ing. Carolina Sirit, para aplicar en la investigación de estudio de postgrado titulada: **LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATEGICO EN ALTERNATIVAS IDONEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA EMPRESA VAS VENEZUELA**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto puede ser aplicado en la muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia a los, 21 días del mes de Octubre del año 2014.

Atentamente,

Beatriz Mogollon

CI: 4.065.700



## Anexo No. 6

### Acta de Aprobación del Proyecto de Grado

 <p>UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS</p>  <p>POST GRADO FACES ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo</p>
<b>Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas</b>
<i>Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado</i>
<p>La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: <b>"LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SU ALCANCE ESTRATÉGICO EN ALTERNATIVAS IDÓNEAS EN IMPORTADORES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO ESPECÍFICAMENTE A LA EMPRESA VAS VENEZUELA."</b>, Adscrito a la Línea de Investigación: <b>Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano</b>, presentado por el (la) ciudadano(a), <b>CAROLINA M. SIRIT A.</b>, titular de la cédula de identidad N°: <b>18.344.607</b>, y elaborado bajo la dirección de el (la) Tutor(a) <b>Mariangely González</b>, Cédula de identidad N°: <b>16.243.226</b>, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es <b>APROBADO</b>.</p>
<p>En Valencia, a los 18 días del mes de febrero de 2015</p>
<p style="text-align: center;"> <b>Prof. Daniel Rumbo</b> Coordinador del Programa</p> <p style="text-align: center;"> <b>Prof. Mariangely González</b> Miembro del Programa</p> <p style="text-align: center;"></p>