

**DISEÑO Y FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA
EL AREA DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RANAUTOS**

MARIA CONSUELO RANGEL QUIÑONEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

**DISEÑO Y FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA
EL AREA DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RANAUTOS**

MARIA CONSUELO RANGEL QUIÑONEZ

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Director

**ORLANDO CONTRERAS
MBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO - MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	134
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	165
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCOS DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL	19
4.1.1 El Mercado de Autos en Colombia	19
4.2 MARCO TEÓRICO	22
4.2.1 La Organización como Sistema	22
4.2.2 Planeación estratégica	25
4.3 MARCO LEGAL	33
5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA RANAUTOS	35
5.1 MISIÓN	35
5.2 VISIÓN	35
5.3 VALORES CORPORATIVOS	35
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	36
5.5 COMPETENCIA	36
5.6 SERVICIO	36

6. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA RANAUTOS	38
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	38
6.2 ANÁLISIS INTERNO	42
6.3 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	44
6.4 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	46
6.5 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	48
7. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AREA DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RANAUTOS	49
7.1 MISIÓN	49
7.2 VISIÓN	49
7.3 POLÍTICAS	50
7.4 PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	51
7.5 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	58
7.6 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	59
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	29
Figura 2. Marco de Evaluación de Estrategias	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Formulación Matriz DOFA	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Planes de Financiación	66
Anexo B. Solicitud de Crédito de la Empresa Ranautos	71

GLOSARIO

AMENAZAS: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente y futura de una organización.

DEBILIDADES: Actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

EJECUCION DE ESTRATEGIAS: Segunda etapa del proceso de planeación estratégica, implica la movilización tanto de empleados, gerentes y recursos, para llevar a cabo las estrategias.

EVALUACION DE ESTRATEGIAS: Es la tercera fase de la planeación estratégica, consiste en evaluar las estrategias para determinar si se han alcanzado o no los objetivos y metas fijados y tomar las decisiones pertinentes.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS: Proceso que conduce a la fijación de la misión de una organización, como resultado de la investigación diagnóstica de todas sus dimensiones.

FORTALEZAS: Recursos y destrezas que adquiere una empresa las cuales hacen que tenga una posición mas consistente que la competencia.

MATRIZ DOFA: Importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA, que combinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, respectivamente.

OPORTUNIDADES: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización.

PLANEACION ESTRATEGICA: Proceso de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización el logro de sus objetivos.

SISTEMA: es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre si.

RESUMEN

TITULO:

DISEÑO Y FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RANAUTOS*

AUTOR

MARIA CONSUELO RANGEL QUIÑONEZ**

PALABRAS CLAVES

Sistema, Gerencia Estratégica, Plan Estratégico, Matriz DOFA, Diagnóstico Interno y Externo, Estrategias.

CONTENIDO

En la presente Monografía, se formula un Plan Estratégico para el Área de Financiamiento de la Empresa RANAUTOS, cuya sede está ubicada en la Ciudad de Bucaramanga, y cuya misión es cumplir el sueño de sus clientes de obtener vehículo propio, brindando financiación directa. Este sector económico, el de la comercialización de vehículos usados, ha venido afrontando dificultades en los últimos años debido principalmente a la reducción del precio de los autos nuevos, como resultado de las políticas de apertura e internacionalización de la economía que viene adelantado el gobierno en Colombia.

El Plan Estratégico de RANAUTOS se diseñó para un periodo de cinco años, siguiendo los fundamentos y metodología propuestos por la teoría de la planeación estratégica. Esta Teoría señala que se debe iniciar con el diagnóstico del ambiente externo y posteriormente del ámbito interno de la organización, para determinar en el primero las oportunidades y amenazas, y en el segundo, las fortalezas y debilidades, que permitan posteriormente la construcción de la matriz DOFA y la formulación del Plan Estratégico. Adicionalmente, el plan incluyó una reformulación de la visión y misión de RANAUTOS y la estructuración de estrategias con sus objetivos, acciones estratégicas y metas por alcanzar.

El plan estratégico propuesto busca ser un punto de referencia que le permita a la empresa RANAUTOS sentar las bases de una cultura de planeación, que integre a toda la organización en torno a unos objetivos misionales claramente compartidos y la ejecución de estrategias que le permitan afrontar de manera proactiva los cambios que se vienen dando en el ámbito externo y de esta forma aumentar su solidez como empresa líder en el mercado de los autos usados.

* Monografía

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director. Orlando Contreras.- Ingeniero Industrial.

SUMMARY

TITLE:

DESIGN AND FORMULATION OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE FINANCING AREA OF RANAUTOS*

AUTHOR

MARIA CONSUELO RANGEL QUIÑONEZ**

KEYWORDS

SYSTEM, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLAN, SWOT MATRIX, INTERNAL AND EXTERNAL DIAGNOSTIC, STRATEGIES

CONTENT:

This monograph presents the Strategic Plan for the financing area of Ranautos, which office is located in the City of Bucaramanga and which mission is to fulfill its customers dream of purchasing a vehicle by offering direct financing. This economic sector, the commercialization of used cars has been facing difficulties in the latest years due mainly to the reduction on the prices of new cars as a result of the opening and internationalization of the economy that the Colombian government has been implementing.

The Strategic Plan for Ranautos was designed for a five-year period, following the concepts and methodology proposed by the strategic planning theory. This theory points out that it should start with the diagnosis of the external environment and subsequently of the internal fields of the organization, to determine, in the first one, the opportunities and threats, and in the second one, the strengths and weaknesses that subsequently allows the construction of the SWOT matrix and the formulation of the Strategic Plan. Additionally, the Plan included a reformulation of the Vision and Mission of Ranautos and the structurization of strategies with its objectives, strategic actions and goals to be achieved.

The proposed Strategic Plan seeks to be a reference point that allows Ranautos to lay the base of a strategic culture, that integrates the whole organization around clearly shared mission objectives and the execution of strategies that allows it to face in a proactive way the current external changes, and in this way increase its strength as a company leader in the used cars market.

* Monograph.

** Faculty of Engineerings Physical Mechanical, School of Industrial and Managerial Studies, Specialization in High Management, Director: Orlando Contreras – Industrial Engineering.

INTRODUCCION

Esta Monografía presenta el diseño y la formulación del plan estratégico para el área de financiamiento de la empresa RANAUTOS, para un periodo de cinco años a partir del año 2008. RANAUTOS está constituida como persona natural, cuyo representante legal es el señor Luis Rangel Ballesteros. Su sede está ubicada en la calle 35 No. 27 – 21 en la ciudad de Bucaramanga, y esta dedicada a la compra, venta y permuta de vehículos usados, así como la financiación de los mismos. Ofrece vehículos de diferentes marcas a clientes especialmente de clase media y media alta, satisfaciendo sus necesidades de transporte.

La propuesta del Plan Estratégico surge como una necesidad prioritaria para esta organización que desarrolla su misión en el mercado de compra y venta de autos usados, el cual en los últimos años viene sufriendo cambios notables originados por diversos factores, siendo el principal, la apertura de la economía colombiana y con ella las medidas que se han tomado relacionadas con la desgravación de importaciones y reducción de impuestos, las cuales han ocasionado una reducción del precio de los autos nuevos, afectando en forma negativa la comercialización de autos usados y poniendo en dificultades a muchas empresas del sector.

A estos cambios, lógicamente, no ha sido ajena la empresa RANAUTOS, la cual ha tenido que adaptarse a las nuevas condiciones, con las dificultades inherentes a un proceso de esta naturaleza. Es a partir de esta necesidad que se hace la presente formulación del Plan Estratégico, como una propuesta para esta organización, que por una parte puede entrar a suplir la falta de este instrumento tan importante para las empresas de hoy, en su propósito de hacerse más competitivas y con ello mantenerse dentro del negocio de forma favorable. Y por otra, servir de base para generar una cultura de planeación dentro de la misma, la cual en los actuales momentos es incipiente.

El plan estratégico está formulado con base en un diagnóstico tanto del entorno externo como del interno de la Empresa RANAUTOS. En el entorno externo se tuvieron en cuenta diversas dimensiones, en las cuales se han dado cambios que de una u otra forma tienen una incidencia importante en el mercado de autos en general, y en particular de los autos usados. En el ámbito interno, el diagnóstico se dirigió a las diferentes áreas que conforman la estructura organizacional y funcional de RANAUTOS. A partir de la información obtenida se identificaron y priorizaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se construyó la matriz DOFA y se formularon las estrategias respectivas.

El proceso realizado se consigna en este informe final, que se estructura en los siguientes capítulos. En el primero se trata los aspectos relacionados con el problema: planteamiento, descripción, justificación y objetivos. El segundo Capítulo desarrolla los marcos de referencia contextual, teórico y legal. El tercer capítulo contiene la caracterización de la organización RANAUTOS; objeto del presente trabajo. Continúa con el diagnóstico del ambiente externo e interno, y la correspondiente construcción de la Matriz DOFA, con sus estrategias, cuyos resultados se consignan en el capítulo 4. El capítulo 5 contiene la formulación del Plan Estratégico en sus diferentes elementos.

El alcance del presente trabajo monográfico, es el de constituirse en una propuesta dirigida a servir de punto de partida para que RANAUTOS se sensibilice y desarrolle una cultura de planeación estratégica, que le sirva de orientación e instrumento de desarrollo a corto y mediano plazo, y de esta forma minimice la incertidumbre de su desarrollo futuro y de su misma estabilidad dentro del mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa RANAUTOS tiene como negocio objetivo el mercado de automóviles usados, comprendiendo la compra, permuta y venta de los mismos. Después de una época de bonanza, diversos factores han aumentado la incertidumbre, presentando dificultades importantes para las empresas del sector, entre ellas RANAUTOS. Entre estos factores, se puede considerar como el principal, el descenso de los precios de los autos nuevos, consecuencia de las políticas de apertura económica, la desgravación de las importaciones y la devaluación del dólar.

Como consecuencia de los cambios que se han presentado en el mercado de los autos usados, RANAUTOS ha visto una reducción en sus ventas, y por consiguiente un estancamiento de su crecimiento. Ello pone en evidencia la necesidad de cambios en sus diferentes dimensiones, que le permita hacerse más competitiva, consolidarse como empresa líder del sector y de esta forma asegurar su estabilidad y permanencia en el mercado. Estos cambios, en forma prioritaria deben dirigirse a un redimensionamiento del servicio de financiamiento que ofrece a sus clientes, el eje que soporta su razón de ser y que en el momento actual presenta limitaciones importantes que le restan capacidad para competir de manera favorable en un ambiente de cambios drásticos y que exigen de la organización flexibilidad, capacidad de adaptación y de un accionar proactivo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El diseño y formulación del Plan estratégico para el área de financiamiento de la Empresa RANAUTOS, le permitirá a esta organización enfrentar con mayores probabilidades de éxito los cambios que se vienen dando en el mercado de los autos usados, con base en la implementación y desarrollo de una cultura de gerencia estratégica, que le permita formalizar muchos de sus procesos, optimizándolos y con ello haciéndose más competitiva.

2. JUSTIFICACIÓN

La falta de una planeación estratégica y de una cultura organizacional que interiorice y desarrolle todos sus elementos, se ha convertido en uno de los obstáculos más relevantes para que la empresa RANAUTOS pueda cumplir sus objetivos como entidad empresarial. Ello, en medio de un contexto difícil para el sector de comercialización de autos usados, se convierte en un factor que aumenta la incertidumbre sobre su desarrollo y en torno a la misma estabilidad y permanencia dentro del mercado.

Por ello se hace necesario que la Empresa RANAUTOS formule y desarrolle un plan estratégico que tenga como propósito central la optimización del proceso de financiamiento. Sólo de esta forma podrá consolidarse como empresa líder del sector a nivel local y regional, enfrentado en forma exitosa los cambios que se vienen dando en el mercado de autos usados, originados por los procesos de globalización e internacionalización de la economía colombiana.

De lo contrario, es posible que RANAUTOS encuentre dificultades para mantenerse en el mercado, al no poder aumentar su competitividad y verse así afectada por las transformaciones externas del mercado debido a la falta de capacidad para enfrentarlas de manera proactiva, flexible y creativa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y Formular un plan estratégico para el área de financiamiento de la Empresa RANAUTOS basado en los fundamentos teóricos y metodológicos de la gerencia estratégica, con la finalidad de fortalecer este servicio para la adquisición de autos usados y con ello, facilitar el cumplimiento de sus objetivos misionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el entorno del mercado de autos nuevos y usados, a nivel nacional y regional.
- Diagnosticar el entorno externo e interno de la Empresa RANAUTOS con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Diseñar y Formular el plan estratégico para el área de financiamiento de la Empresa RANAUTOS, basado en los postulados de la planeación estratégica y dirigido al mejoramiento del servicio de financiamiento que ofrece a sus clientes.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 El Mercado de Autos en Colombia. Según FENALCO¹, el mercado del auto nuevo esta pasando por sus mejores momentos. Las ventas se han venido casi duplicando cada año, tanto en el ámbito nacional como en las exportaciones. El principal factor que se señala para este crecimiento es que los precios de los autos nuevos ganaron competitividad resultado de la caída del precio del dólar, la entrada de vigencia de acuerdos internacionales de desgravación arancelaria, la confianza en el país reflejada en mayor inversión extranjera y productividad, la reducción gradual del IVA y el mejoramiento de las condiciones económicas del país. Todo ello llevó a que se pudieran importar más automóviles a bajos precios y las compañías colombianas pudieran ampliar su portafolio de oferta a sus clientes.

Estas condiciones han cambiado el perfil del negocio de autos. Si hacia mediados de la década de los 90, el 63% de las unidades vendidas eran nacionales y 37% importadas, la tendencia ha cambiado y ya en el 2005, terminaron en igual proporción, 51.4% del mercado para los nacionales, y 48.6% para los importados, según cifras dadas por el DANE.

A pesar de estos drásticos cambios, las ensambladoras nacionales han mantenido su predominio en el mercado con estrategias como la oferta mixta de autos nacionales e importados, la especialización en la fabricación de modelos de gran acogida entre los consumidores y el aumento de las exportaciones hacia el mercado regional. Entre estas empresas ensambladoras sobresale Sofasa, que

¹ www.motor.com.co/eltiempo

tiene una participación en el mercado exportador cercana al 50%, y Colmotores, entre otras, que actualmente trabajan de forma decidida para abrir nuevos mercados ante la inestabilidad política de sus principales compradores, Venezuela y Ecuador.

Pero estos factores que son positivos para el mercado de autos nuevos, han tenido un impacto negativo para el mercado de los usados, que tiene grandes limitaciones en esta competencia, entre ellas las de no ofrecer las mismas garantías que se ofrecen por un auto nuevo ni la agresividad en el mercado que presenta las empresas comercializadoras de autos cero kilómetros.

Ello ha llevado a considerar a los más pesimistas, que el sector de los autos usados está pasando por el momento más crítico de los últimos cinco años. Aunque otros lo ven desde una perspectiva más positiva y consideran que se está llegando a un punto de equilibrio en el cual los exagerados precios que tenían los autos usados han tenido que acomodarse a las condiciones de los autos nuevos.

Este nuevo panorama ha llevado a que las empresas del sector de autos usados hayan buscado su fortalecimiento gremial, con el fin de adoptar políticas conjuntas en beneficio de todos. En otras palabras, se está reorganizando el sector con el fin de enfrentar de mejor manera la crisis en que se encuentran. Con esta estrategia se ha logrado estabilizar la compra y venta de autos usados, frenando la especulación en los costos y contrarrestando las calificaciones inadecuadas sobre algunos modelos. Los resultados se han visto a través de un aumento de las ventas de automóviles usados, aunque no en la proporción que se ha presentado en la venta de los autos nuevos.

Uno de los obstáculos que enfrenta el mercado de los autos usados precisamente son los precios, que en los concesionarios tiende a ser más elevado que el mercado informal, siendo este un factor que afecta en gran medida el mercado de las empresas formalmente constituidas. Un sobre costo, que según estas mismas

empresas se explica por el trámite que hay que realizar para asegurarse por una parte que el auto que compran tenga todos los documentos en regla, es decir, que no haya sido robado o que tenga embargos pendientes. Por otra parte, a la revisión técnica pertinente a que son sometidos los autos comprados, con el fin de verificar su estado mecánico. Pero así como reconocen que este sobrecosto existe y es inevitable frente al mercado informal, también señalan que para el cliente es una ventaja importante, porque son aspectos que le van a dar la garantía de que su compra no tiene ningún problema jurídico y que el vehículo está en buenas condiciones tecnicomecánicas.

También señalan las empresas del mercado, que existe hoy la posibilidad de que el comprador de auto usado acceda a diferentes opciones de crédito, que se pueden tramitar a través del concesionario o directamente con un banco u otra entidad financiera, con tasas de interés accesibles. Otra estrategia que han adoptado los concesionarios de autos usados, es la de ofrecer y dar las mismas garantías sobre los usados de la misma marca; otros han ampliado los términos de dicha garantía, hasta el punto que la cobertura es prácticamente igual a la de los vehículos nuevos. En casos como éste, el cliente paga un excedente sobre el valor del carro, que está oscilando entre \$300.000 y un millón de pesos, de acuerdo a la marca, tipo de vehículo y modelo.

Otra estrategia que se viene aplicando es el uso de Internet, mediante la apertura de páginas electrónicas, en las cuales muchos concesionarios ofrecen información que facilitan la compra del auto usado. El uso de esta tecnología permite incluir gran cantidad de datos adicionales del vehículo, tales como características técnicas, accesorios de fábrica y cuáles fueron puestos con posterioridad.

La caracterización del entorno en que está inmerso el mercado de automóviles, se convierte en un paso importante para tener una visión más completa sobre cuál es el ambiente actual en que desarrolla la empresa RANAUTOS sus objetivos organizacionales. La caracterización de este entorno se hará con base en la

identificación de tendencias que se vienen dando en diferentes dimensiones: política legal, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y en el mercado mismo de automóviles, específicamente de usados.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 La Organización como Sistema. La Teoría de Sistemas es un paradigma que surgió de los trabajos del alemán Ludwing von Bertalanffy publicados en 1950 y 1968. Los supuestos básicos de la misma respecto a los sistemas son:

1. Los sistemas existen dentro del sistema. Cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos. Estos se caracterizan por un proceso de cambio infinito de su entorno, que son los otros sistemas. Cuando este intercambio cesa, el sistema se desintegra.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los sistemas abiertos son influidos por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico. Los sistemas abiertos pueden crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones. Igualmente compiten con otros sistemas.

La organización puede abordarse como un sistema abierto. Heber Spencer afirmaba a principios del siglo XX, que una organización social se asemejaba a un organismo individual con rasgos esenciales compartidos como el crecimiento, la continua complejidad que va adquiriendo, la creciente interdependencia entre su parte y su creciente heterogeneidad.

Para Katz y Kahn², la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.
- Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho.
- Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema.

² CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill. 1992. p. 25

- Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar por una variedad de caminos el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: como sistema abierto la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema así como su grado de apertura.

Para los mismos autores, Katz y Kahn³, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- Los sistemas sociales al contrario de las demás estructuras básicas no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos, aunque estos no estén interactuando.
- Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento. Las entradas de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan al sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía procesadas para proporcionar un resultado productivo.
- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.
- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Los sistemas sociales necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.

³ Ibid., p. 27

- Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social: las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas.
- Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
- El concepto de inclusión parcial: la organización usa sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
- La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

4.2.2 Planeación estratégica. Conceptualización: Se dice que la planeación estratégica tiene unos orígenes remotos en la historia. Pero el concepto moderno, Igor Ansoff (1980), teórico del tema, lo ubica en la década de 1960, asociado a cambios en las herramientas y capacidades para la formulación de estrategias. Desde entonces, son diversas las aproximaciones conceptuales en torno a esta actividad central en la administración.

Son diversas las definiciones que se han dado de planeación estratégica. Se dice que es una herramienta administrativa que posibilita la toma de decisiones en situaciones de conflicto o de incertidumbre. También se señala que es una administración por objetivos y que pone énfasis a responder a la pregunta sobre qué hacer. Otros consideran que es una planeación que le permite a las empresas ser proactivas y no reactivas frente a los retos que le plantea su entorno.

Para David R. Fred, la gerencia estratégica se define “como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”⁴. Para Peter Drucker, este proceso debe comenzar desde la

⁴ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial. 1991. Bogotá, Colombia. P. 5

formulación de la misión del negocio. Desde ese punto de partida, se sigue con la visión de los objetivos, el desarrollo de estrategias y planes, y a la toma de decisiones hoy para resultados del mañana.

Se señalan diversas ventajas fundamentales de la planeación estratégica. Específicamente, se señala que la estrategia es fundamental para materializar la visión organizacional. La elaboración de una estrategia no termina simplemente con la formulación de un plan porque “todo queda reducido a documentos que acumulan polvo en los anaqueles de la oficina del gerente”⁵. Al contrario, como lo señala Henry Mintzberg⁶, “elaborar una estrategia debe ser un trabajo en el cual la empresa captura lo que ha aprendido y lo convierte en una visión de la dirección que va a seguir”. Y agrega: “El ejercicio de planeación estratégica no inventa la estrategia, sino que articula y codifica una visión que está en la mente y en la experiencia de los miembros del equipo, y la convierte en programas aplicables”

Como se aprecia, la verdadera razón de la planeación estratégica no es hacer planes sino que implica una tarea más compleja, la de cambiar las formas de pensar de quienes tienen la tarea de tomar decisiones dentro de una organización. “Se trata de apropiarse, comprender, sintetizar una visión para llegar a un compromiso de toda la organización”⁷.

En ese sentido, el líder debe cumplir un papel preponderante que va más allá de verificar que un determinado plan se cumpla. Su rol de motivador y de orientador para que todos los miembros de la organización piensen estratégicamente, de tal forma que se llegue a una construcción permanente del plan. Debe existir simultaneidad entre la planeación y la ejecución, pues la “estrategia no es un trabajo aislado, sino un tejido que va del pensamiento a la acción y vuelve de regreso”. Y lo más importante, hacerlo antes que la competencia.

⁵ VESGA, Rafael. Visión, Estrategia y Ejecución. En: DINERO MANAGEMENTE. Planeación Estratégica. UniAndes. Facultad de Administración. Febrero 17 de 2006. p. 5

⁶ Citado por VESGA, Rafael. Ibid, p. 5

⁷ Ibid., p. 5

Entre los principios que se señalan para la planeación estratégica están los siguientes⁸:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.

⁸ Ibid., P. 6

- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

El proceso de Planeación Estratégica. Para emprender un proceso de planeación estratégica, uno de los principales requisitos es conocer muy bien en que consiste este proceso. De las diferentes definiciones que se han dado del mismo, se pueden identificar las siguientes características⁹:

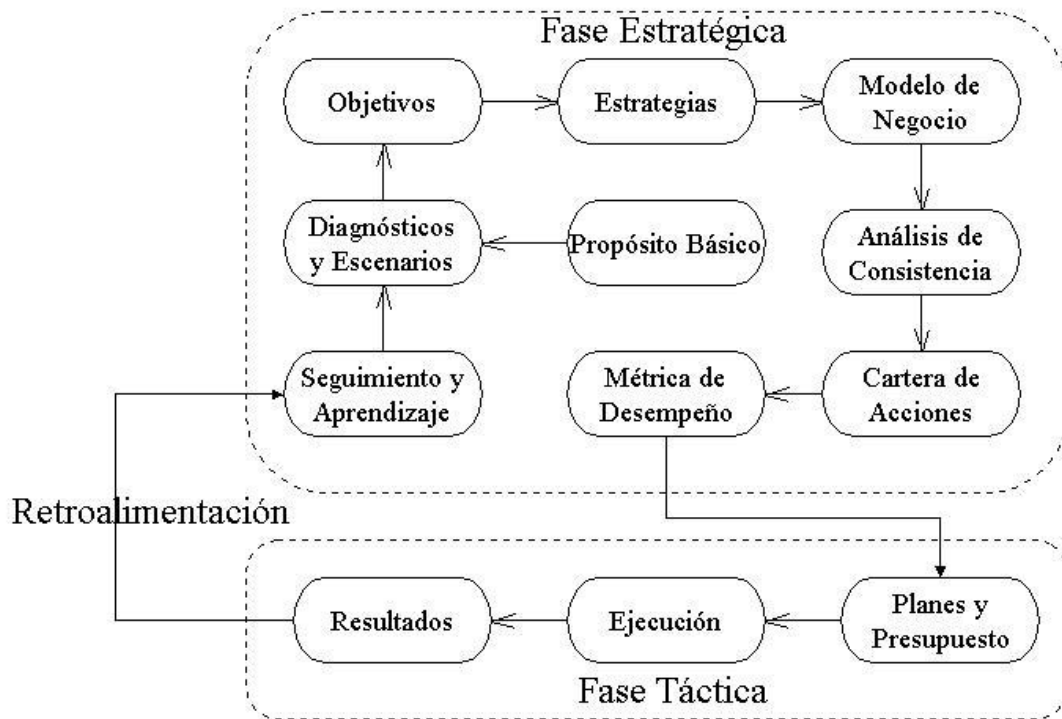
- Es Proceso continuo, flexible e integral.
- De gran importancia para las organizaciones.
- De responsabilidad directiva.
- Proceso participativo.
- Requiere de tiempo e información.
- Debe ser cuantificable.
- Basado en las características del entorno.
- Su éxito depende de la cultura estratégica que impregne a la organización.

La Figura 1 muestra el modelo de planeación estratégica general, que tiene como característica que incluye la mayor cantidad de pasos que se requieren, y que se pueden adaptar a cualquier empresa sin importar su tamaño. Dichas fases o pasos se pueden definir de la siguiente manera:

⁹ DIMITRI, Renato y RODRIGUEZ, Salvador. Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

1. Propósito Básico. Es la etapa donde se identifica o caracteriza a la organización, sus valores, misión y visión. Igualmente, cuál es su principal servicio o producto, las necesidades fundamentales de sus clientes y sus prioridades. Es una información fundamental, pues a partir de ella se soportará el desarrollo de las siguientes fases, y todo lo que se formule en adelante tiene que estar en concordancia con dichos elementos.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

2. Diagnósticos y Escenarios. Este análisis se realiza hacia el interior de la organización con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa u organización. Las fortalezas son aquellas fuerzas que le permite a la empresa cumplir sus objetivos organizacionales, mientras que las segundas son fuerzas que limitan o dificultan dicho logro.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El análisis externo, va dirigido a identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, ya sea en los sistemas económico, político, social o cultural. Es determinar en gran medida los cambios que se están dando, cuáles de ellos pueden favorecer el alcance de sus objetivos organizacionales (oportunidades) o cuáles por el contrario pueden constituirse en un obstáculo para los mismos.

Este análisis se condensa en la llamada Matriz DOFA. En ella se presentan las fortalezas y debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, se hace un cruce entre las mismas, para luego formular las respectivas estrategias.

3. Formulación de los Objetivos. La formulación de los objetivos parte de la identificación de las prioridades. Se hace importante fijar que se quiere alcanzar y cuándo se deben alcanzar los resultados. Los criterios que se deben tener en cuenta en la formulación de los objetivos son:

- Conveniencia, o sea, que apoye el logro de los propósitos y de la misión de la organización. De lo contrario, sería un objetivo improductivo y hasta peligroso para la organización.
- Mensurable a través del tiempo. Que se pueda medir y cuantificar en forma concreta lo que se espera que ocurra y en qué momento. Esta cuantificación puede ser en términos de calidad, cantidad, tiempo, costos, porcentajes, tasas, etc.
- Factible. Que se puedan cumplir, que no sean irreales o inviables. Que sea realista de acuerdo con el diagnóstico del entorno interno y externo.
- Aceptable. Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización, pero también desde el punto de vista financiero, por ejemplo.

- Flexibles. Debe ser posible que se modifique cuando surgen contingencias inesperadas, aunque ello no quiere decir que sea inestable hasta el punto de no servir como dirección para la planeación.
- Motivador. Los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.
- Comprensible. Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.
- Obligatorio. Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.
- Participativo. Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos.

Complementarios. Existen varios aspectos en cuanto a la relación entre los objetivos. Primero, deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de las diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

- **Formulación de Estrategias.** Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones.

- **Ejecución de las Estrategias.** La implantación del Plan es un paso esencial en la planeación estratégica; de lo contrario, como se dijo, la planeación no dejaría de ser una tarea inútil, que terminará en los cajones del escritorio de los gerentes. La efectividad de un plan puede ser afectado por los siguientes factores¹⁰:

¹⁰ DINERO MANAGEMENT. Planeación Estratégica. Ejecución, la tarea Imprescindible. P 6

- La ausencia de foco: se presenta cuando los planes tienen demasiados objetivos, o estos son muy ambiciosos, dispersos y heterogéneos; esto lleva a que el plan terminando enfocado en tareas que no son esenciales, en total oposición a lo verdaderamente estratégico.
- Muchas iniciativas y éstas muy generales. Cuando esto sucede, el plan se desvía de las prioridades; los planes se vuelven muy gaseosos.
- No definir plazos. Se hace esencial que una vez definidas las prioridades, se establezcan las metas y los plazos para alcanzarlas. Por el cumplimiento de los mismos se debe trabajar día a día.
- Fetichismo de indicadores. Los indicadores no sustituyen el hacer las cosas, aunque siempre deben ir con el plan para mediar el alcance de los objetivos.

La ejecución se puede definir “como un proceso sistemático de discutir rigurosamente las metas y las estrategias (los “qué hacer” y los “cómo hacerlo”) que se producen en un proceso de planeación estratégica”¹¹. De acuerdo a esta definición, es un proceso que cuestiona, hace seguimiento y valora los resultados obtenidos. La ejecución se considera que es una disciplina diferente a la planeación, pero que se requiere en forma sustancial para que esta opere. Todo liderazgo tiene que tener la disciplina de la ejecución, pues “una estrategia que no se ejecute es un ejercicio demasiado costoso e improductivo, que no genera competitividad”¹².

Cuando se aplican estrategias de ejecución, se logran grandes ventajas para las organizaciones. Se ha demostrado que las compañías que tienen este enfoque cambian más rápidamente y terminan marcando diferencia con sus competidores, siendo difíciles de copiar, perdurables y por tanto, generadoras de valor.

¹¹ Ibid. p. 8

¹² Ibid., p. 8

El liderazgo en la ejecución se considera esencial. Aquí debe darse una auténtica dirección, o sea, una participación activa de la gerencia en el proceso, e inclusive en sus detalles más importantes. Lo cual no implica que la gerencia termine haciendo todas las minucias de la planeación. Sino que realice un seguimiento continuo a la estrategia, trabajando directamente sobre aquellos factores que se consideran esenciales para obtener los resultados. En síntesis, un liderazgo centrado en la ejecución tiene las siguientes características:

- Conocer el negocio lo suficiente para evaluar y formular preguntas.
- Identificar con prontitud, debilidades y riesgos del negocio.
- Lograr rápidamente involucrar a los colaboradores en la acción.
- Estimular, promover y reconocer el buen desempeño.
- Saber comunicarse con el equipo y exigir resultados.
- Que el ejecutor sea un entrenador.

La cultura de la ejecución debe impregnar a toda la organización, pues es esencial que toda la empresa tenga claridad estratégica, lo cual va más allá de un plan. Ello implica objetivos claros y precisos; seguimiento a las labores diarias, no solo para medir sino para ayudar con entrenamiento y orientación a que todas las personas hagan las cosas bien. Y se debe reconocer y compensar el logro y los buenos resultados.

4.3 MARCO LEGAL

Directamente no existe una disposición legal que obligue a cualquier empresa a seguir e implementar una determinada teoría administrativa para lograr sus objetivos y propósitos organizacionales. Pero indirectamente, la adopción de una determinada orientación gerencial, se debe enmarcar dentro de las regulaciones comerciales que rigen para las actividades empresariales, en cuanto a

competencia, calidad de sus servicios y productos, y relaciones con los trabajadores.

Igualmente, también el buscar por parte de Empresa la optimización de sus procesos y resultados puede enmarcarse indirectamente, en el mandato de la Constitución Colombiana sobre la función social que deben cumplir (Art. 333). Y más en una dimensión ética que jurídica, dentro de las múltiples disposiciones y acuerdos internacionales en cuanto a la misma responsabilidad social.

En lo que sí tendrá unos límites legales concretos, es la observación que tienen que cumplir las empresas colombianas los acuerdos del TLC; que en caso de ser aprobado por el Congreso de ambos países, Colombia y Estados Unidos, pasará a ser una disposición de tipo internacional con fuerza legal.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA RANAUTOS

RANAUTOS es una empresa constituida como persona natural, cuyo representante legal es el señor Luis Rangel Ballesteros. Su sede se encuentra ubicada en la calle 35 No. 27-21 de la ciudad de Bucaramanga. Es una organización comercial dedicada a la compra, venta y permuta de vehículos usados, así como a la financiación de los mismos. Entre las diferentes marcas de automóviles que comercializa se encuentra Renault, Fiat, Mazda, Ford, Chevrolet, Volkswagen, Hyundai, Honda, entre otras. Sus clientes objetivo son personas que pertenecen a los estratos socioeconómicos medio y medio alto, buscando satisfacer sus necesidades de transporte particular.

5.1 MISIÓN

Empresa creada con el objeto de cumplir el sueño de sus clientes de obtener vehículo propio brindando financiación directa.

5.2 VISIÓN

RANAUTOS busca ser la empresa líder en el mercado de vehículos usados en Santander, satisfaciendo de esta manera las expectativas de los clientes, implementando estrategias de mejoramiento continuo, con personal idóneo, alto sentido de pertenencia, servicio al cliente y honestidad.

5.3 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad y Lealtad: Actuar siempre con rectitud, discreción, para mantener buenas relaciones con sus clientes, en un ambiente de confianza y armonía.

Responsabilidad.

Cumplimiento con sus compromisos, clientes y comunidad en general.

Amabilidad y Respeto como base de sus relaciones.

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa está encabezada por el Gerente General. Le siguen en orden los gerentes administrativo y comercial. Otras instancias son la Secretaria General, la Secretaria de Ventas y la Secretaria de Cartera y los Vendedores. Dentro del personal operativo, cuenta con un pintor de autos, un mensajero y una persona encargada de oficios varios. En total, 12 personas conforman la organización.

5.5 COMPETENCIA

En el mercado de autos usados a nivel local y regional, RANAUTOS compite con varias empresas similares, siendo las principales CAMPESA, BERAUTOS y AUTOLEMUS, dentro del sector formal. En el sector informal, con la competencia de los avisos clasificados y de personas dedicadas a la comercialización de autos, sin ninguna organización debidamente legalizada.

5.6 SERVICIO

El servicio esencial y la razón de ser de la organización es la financiación directa al cliente para la adquisición de auto usado, y de esta forma satisfacer sus necesidades de transporte. En el momento actual, el principal plan de financiación tiene un plazo hasta de 60 meses, el procedimiento es llenar la solicitud de crédito

la cual se demora dos días máximo en ser estudiada, en caso de ser aprobada se llamara al cliente y se firman los respectivos documentos (pagare, letras, prenda y documento de venta, o permuta respectivamente), se les pide como respaldo dos fiadores con finca raíz quienes deben llevar los respectivos certificados de tradición y libertad de los inmuebles. Adicionalmente se les pide fotocopia de las cédulas de la persona que va a figurar en el carro, así como la de los fiadores y finalmente se pignora el carro a nombre de RANAUTOS, también como garantía. Las cuotas quedan fijas y se empiezan a cancelar al mes de haberse hecho el negocio, con la posibilidad de abonar a capital en cualquier momento, si el carro ha sido comprado directamente en la Empresa, de lo contrario, sólo podrá abonar a capital después de 6 meses.

6. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA RANAUTOS

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

La caracterización del entorno en que está inmerso el mercado de automóviles, se convierte en un paso importante para tener una visión más completa sobre cuál es el ambiente actual en que desarrolla la empresa RANAUTOS sus objetivos organizacionales. Todo lo anterior llevará a la identificación de las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente, que serán la base de la formulación de la Matriz DOFA.

La caracterización de este entorno se hará con base en la identificación de tendencias que se vienen dando en diferentes dimensiones: político legal, económicos, social, tecnológicos, ambiental y en el mercado mismo de automóviles, específicamente de usados.

Tendencias Políticas y Legales:

- Ingreso al mercado de vehículos de menores precios debido a la apertura de los mercados, eliminación de barreras arancelarias, firma de tratados de libre comercio por parte de Colombia con diferentes países,
- Aplicación de normas restrictivas a la circulación de vehículos en las ciudades y sus respectivas áreas metropolitanas; entre ellas, Bucaramanga y sus municipios vecinos.

- Aplicación de políticas ambientales, dirigidas a la disminución de la emisión de gases a la atmósfera. Entre ellas, normas legales específicas de control de emisiones a los vehículos, que elevan los costos de su mantenimiento.

Tendencias Económicas y Financieras

- En Colombia, la paulatina elevación de las tasas de interés, política desarrollada por el Banco Central y que va dirigida a restringir el consumo y con ello evitar brotes inflacionarios. Estas políticas dificultan el acceso al crédito.
- Devaluación del dólar frente al peso colombiano, lo cual lleva al abaratamiento del precio de bienes importados, como los automóviles.
- El crecimiento sostenido de la economía colombiana en los últimos años, tendencia que se observa a nivel de todos los países latinoamericanos, gracias al crecimiento que se presenta en países como China e India, dos de los más poblados del mundo.

Tendencias Sociales

- Crecimiento poblacional, y con ello de los núcleos familiares. Ello aumenta el potencial de usuarios de automóvil.
- Incremento de la población económicamente activa, o sea, de personas en edad de trabajar y que ejerce una ocupación remunerada durante un determinado periodo de tiempo. Este aumento implica un crecimiento en el potencial de posibles compradores de bienes, como autos.
- Nivel de satisfacción de servicios básicos. En el área metropolitana de Bucaramanga se aprecia un alto número de población que no tienen un medio de transporte propio; pero que además encuentra que el servicio público del mismo

no es el mejor. Ello lleva a que se forme la necesidad de adquisición de automóvil propio para su servicio y el aumento potencia del mercado.

- En contraste con un aumento del empleo, existe una tendencia sostenida a aumentar el subempleo, o los empleos de poca calidad. Ello afecta negativamente las posibilidades de acceder por parte de la población a bienes como el automóvil.

Tendencias Tecnológicas

- Implementación del uso del alcohol y otros biocombustibles en automóviles. Ello puede facilitar el cumplimiento de la normatividad, por parte de los dueños de vehículos, de la normatividad legal sobre contaminación.

- Implementación de medios masivos de transporte. En Bucaramanga, está próximo a entrar en funcionamiento del sistema Metrolínea. Este hecho puede mejorar el servicio público de transporte y desincentivar el uso de vehículos.

- La renovación permanente de diseños y motores en los automóviles. Este hecho lleva a la percepción del cliente de que un automóvil usado, se encuentra desactualizado frente a las aceleradas innovaciones que se están dando en este campo, y puede desestimular su compra. Más cuando su consumo de combustible lo convierte en poco económico.

- Conversión de motores de gasolina a gas. En la actualidad se presenta la tendencia de convertir los motores de gasolina a gas, debido a la economía que se logra con la utilización de este recurso. Esta tendencia puede tener impacto tanto positivos como negativos en el mercado del usado. Positivo, pues el consumidor encuentra una forma alterna de ahorro en el mantenimiento de los automóviles, lo cual lo motivaría a su compra. Negativa, ya que el mercado del usado predominan los automóviles de gasolina, lo cual implicaría un gasto adicional para el comprador, de su conversión a gas.

Tendencias ambientales

- Agravamiento de problemáticas como el calentamiento global. Este hecho puede llevar al endurecimiento de las normas ambientales relacionadas con los automóviles, por su contribución a la emisión de gases y partículas a la atmósfera, lo cual puede desestimular la compra y uso del mismo.
- Por otra parte, estas exigencia ambientales, han llevado a que los grandes fabricantes de automóviles estén en una competencia acelerada por desarrollar nuevos modelos, ecológicamente más limpios, pero a la vez más económicos. Esta nueva oferta puede afectar potencialmente, en forma negativa, el mercado del usado.

Tendencias del Mercado

- Se ha incrementado el servicio con valor agregado, tanto en el proceso de compra como en postventa. Ello exige de las comercializadoras de automóviles una modernización de sus procesos, dentro de una estructura de bajo costo.
- Aumento de la competencia, debido a la apertura de mercados, a la firma de tratados comerciales. Ello exige mejor calidad de servicio, para ser competitivos, frente a los nuevos competidores.
- Nuevas modalidades en el mercado, como alianzas estratégicas, que han permitido el fortalecimiento de muchas empresas que están en el mercado, aumentando así la intensidad de la competencia.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

En el ámbito interno de toda organización se presentan aspectos críticos en las diferentes áreas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Son dimensiones o subsistemas que están íntimamente ligados y por lo tanto, su funcionamiento están igualmente condicionados. Por otra parte, Estas relaciones aumentan en la medida que la empresa se hace más compleja.

Para la organización de RANAUTOS se identifican los siguientes aspectos, los cuales posteriormente, permitirán formular las respectivas fortalezas y debilidades necesarias en la construcción de la matriz DOFA.

Dimensión Gerencial.

- Hay una planificación a corto y mediano plazo, que se sustenta en la experiencia de su gerente propietario. Pero la planificación de largo plazo y aún de mediano plazo, no se sustentan en diagnósticos adecuados, que permitan disminuir el grado de incertidumbre sobre la evolución de la organización.

- La estructura organizacional de la empresa RANAUTOS no es complejo y por lo tanto, permite que en esta área se faciliten muchos procesos, como la comunicación en todos los sentidos, la toma de decisiones, la selección de personal, las líneas de control, entre otros. No obstante se presentan deficiencias en el diseño de cargo. No hay manuales de funciones.

- Respecto a la gerencia del personal y del recurso humano, el bajo número de empleados, permite que los procesos en esta dimensión se faciliten en gran medida, ante las posibilidades de una gestión más personal y comprometida. No obstante, hay carencias en el desarrollo de planes de motivación, desarrollo de liderazgo, escala de estímulos, gratificación del trabajo.

- No existe una dependencia o un plan de auditoria interna adecuado, estructurado de manera formal; de ahí que se presenten deficiencias en este proceso.

- El proceso de selección de personal se hace de acuerdo a unos parámetros establecidos más de manera informal; por lo tanto no hay formulados protocolos de selección que permitan una mayor certeza a la hora de suplir o ampliar el recurso humano.

- No hay un sistema de control de calidad del servicio, debidamente sistematizado, que aporte información para la retroalimentación del mismo y su respectiva optimización.

Dimensión de Mercadeo y Ventas

- Hay un sistema o base de datos relacionado con los clientes de la empresa, que aporta información histórica entorno a su relación con la organización. Pero este registro es limitado, porque no hay una segmentación o target definido, tanto de clientes vigentes, como de clientes potenciales, que pueda tener la empresa.

- La investigación del mercado es insuficiente a nivel de la organización; aunque a nivel sectorial si existen estudios y publicaciones dedicadas al mercado de los carros usados. Pero la investigación de mercados por parte de RANAUTOS, es precaria, lo que puede restarle competitividad frente a otras empresas del sector.

- Se tiene una información histórica de ventas, muy importante para la toma de decisiones respecto a la base de ventas para cada periodo y para los vendedores. Pero no se tiene información sobre la evolución a corto, mediano y largo plazo de las mismas, que permitan su óptima proyección.

Dimensión Financiera

- Existe la dependencia de contabilidad, que aporta información sobre el estado financiero para la toma de decisiones. Pero esta información no se sustenta sobre indicadores financieros básicos, que son importantes para determinar la real situación de una empresa en cuanto a liquidez, apalancamiento, rentabilidad y crecimiento.

- No existe un sistema de información financiera debidamente configurado, con una asesoría financiera adecuada, que sea el soporte para la toma de decisiones en este aspecto.

- No hay un portafolio de planes de financiación para los clientes, de acuerdo a cada segmento o nicho de mercado, que le permita flexibilidad a la empresa al momento de configurar su portafolio de servicios de este aspecto.

- RANAUTOS no ha establecido alianzas estratégicas u otros tipos de acuerdos con entidades financieras, que le permita ofrecer un servicio más rápido y de calidad a sus clientes, en lo relacionado a la financiación de la compra. Algo que podría lograrse teniendo en cuenta la tradición y el nivel de credibilidad que tiene la organización a nivel regional.

6.3 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

- El buen ritmo de crecimiento económico del País en los últimos años, debido a la fuerte inversión extranjera, el mejoramiento del orden público y el aumento de la confianza entre la gente en general. Ello eleva el poder adquisitivo de las personas y por consiguiente el nivel de consumo.

- Relativo fácil acceso al crédito en el sector financiero por parte de los consumidores. De hecho, el sector financiero ha sido uno de los grandes beneficiados del crecimiento económico, que ha tenido Colombia en los últimos años.
- El desmejoramiento del servicio público de transporte, principalmente de personas, y en general de la movilidad en las ciudades como Bucaramanga y su área metropolitana. Ello lleva a que muchos usuarios de dicho transporte, opten por la compra de automóvil, como forma de solucionar sus posibles inconvenientes de transporte en sus diferentes actividades.

Amenazas

- La reducción del valor de los carros nuevos, por factores como: la devaluación del dólar, la rebaja del IVA, impuestos y aranceles y la entrada de vigencia de varios acuerdos comerciales con diferentes países de la región, como Chile, México y Centroamérica.
- Las políticas del Banco Central de aumento de las tasas de interés con el fin de restringir el consumo de los colombianos y con ello controlar brotes de inflación que se ha presentado. Esto ha encarecido paulatinamente el crédito.
- Las agresivas campañas de mercadeo de las empresas fabricantes de automóviles, que ofrecen hoy un amplio portafolio de modelos y servicios, de acuerdo a las condiciones y necesidades de sus clientes, lo cual motiva a que quien opte por un carro nuevo, encuentre en el mercado, muchas opciones.
- El mercado informal de autos usados. Existe la imagen muy difundida entre los consumidores, que en las empresas dedicadas a la venta de autos los precios de los mismos son más costosos que en el mercado informal. Este sobre costo

existe debido a todo el proceso que implica la revisión tecnomecánica y legal que se hace del automóvil usado que se ubica en vitrina y a la misma garantía que se ofrece al cliente.

- Las políticas de nivelación de los precios del combustible que se viene dando en Colombia, con respecto a los niveles internacionales. Ello ha llevado por ejemplo, a un alza continua de los combustibles. Igualmente las reglamentaciones ambientales, hacen que se desestime el uso del automóvil.

- La actual crisis económica de Estados Unidos, que como principal socio comercial de Colombia, puede repercutir sobre las economías de los países de la región en forma negativa.

6.4 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La experiencia y el posicionamiento que tiene la empresa RANAUTOS a nivel local y regional. Su larga experiencia en el mercado de los autos usados le permite un conocimiento muy valioso del mismo, e igualmente que el nivel de confianza por parte de otras organizaciones y del público en general, sea muy favorable.

- La solidez financiera de la empresa RANAUTOS debido al manejo adecuado que se le ha dado a través de sus años de vigencia y la credibilidad entre los consumidores.

- El tamaño pequeño de la Empresa, que simplifica en gran medida sus procesos financieros y administrativos, haciéndolos más efectivos y menos costosos.

Debilidades

- No hay en RANAUTOS formulado un plan estratégico de desarrollo de la organización que le permita a todas sus dependencias y procesos enfocarse hacia unos objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, claras y explícitas.
- No posee un sistema de información y evaluación financiera, con soporte en indicadores pertinentes, que permitan y favorezcan la toma de decisiones en este sentido y la planeación a mediano y largo plazo.
- No se tiene un portafolio amplio de sistemas de financiación, de acuerdo a una segmentación adecuada del mercado y las necesidades de cada cliente, tanto real como potencial. Ello no permite una mayor flexibilidad y calidad en este servicio.
- La empresa RANAUTOS no posee alianzas estratégicas con instituciones financieras que permitan el mejoramiento del servicio al cliente en cuanto a opciones de financiación, y por ende, el aumento de las ventas.
- El mismo tamaño de la empresa RANAUTOS, exige un fortalecimiento gremial, que adopte políticas conjuntas para el sector de compra y venta de autos usados. Se presentan deficiencias en este sentido.

6.5 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Tabla 1. Formulación Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Tradición y reconocimiento de RANAUTOS - Estabilidad financiera. - Baja complejidad en sus procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una mejor planeación a mediano y largo plazo. - Falta de un sistema de información financiera más completo, que permita una valoración mejor de esta dimensión. - Falta de alianzas estratégicas con el sector financiero.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El buen clima de crecimiento económico del País y la Región. - Las facilidades que tienen los consumidores de acceder a créditos bancarios. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. -Posicionamiento de la organización como primera empresa de financiamiento para compra de autos.. 2- Definir un segmento o target del mercado en forma adecuada ofreciendo varios planes de financiamiento de acuerdo a esta caracterización. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 3 - Fortalecer el sistema de información financiera de la empresa. 4- Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas del sector financiero.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La baja del precio de los autos nuevos. - Las políticas del Banco Central de mantener tasas altas a los créditos para restringir el consumo. - El mercado informal de autos usados - El aumento de los precios en los combustibles. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 5 -Reestructuración de la base de precios con base en una optimización de la estructura de costos. 6.- Agregación de valor al servicio de venta y de postventa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Mejorar la planeación a mediano y largo plazo con base en información de calidad sobre el entorno.

7. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AREA DE FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA RANAUTOS

El siguiente es el plan estratégico para el Sistema de Financiamiento de la Empresa Ranautos. El mismo parte de que el Sistema de Financiación de esta organización, es la columna vertebral de toda la estructura y funcionalidad de RANAUTOS y que su mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, permitirá un mejor posicionamiento de la Empresa dentro del mercado de compra y venta de autos usados.

El Plan Estratégico parte de la formulación de la misión para el sistema de financiación, así como su visión, políticas y planteamiento de las estrategias, con sus respectivos objetivos, acciones estratégicas, recursos y metas.

7.1 MISIÓN

La misión del sistema de financiación es la de prestar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo. Para el cliente interno, en lo que se refiere a la información necesaria para la toma de decisiones que afecten a toda la organización. Para el cliente externo, en lo concerniente a una oferta con valor agregado del servicio para la adquisición de auto mediante el sistema de financiación.

7.2 VISIÓN

El Sistema de Financiación se convertirá en el soporte fundamental de la Empresa RANAUTOS, mediante el mejoramiento continuo de su servicio de información para el cliente interno y de financiamiento para la compra de autos usados para los clientes externos, con base en un trabajo científico y de alta responsabilidad.

7.3 POLÍTICAS

Las políticas que seguirá el Sistema de Financiación de la Empresa RANAUTOS, durante la vigencia del Plan Estratégico serán las siguientes:

- La información financiera tendrá un manejo totalmente sistematizado, de tal forma que se potencie su contribución a la toma de decisiones y la misma solidez financiera de la organización.
- Tener una alta competitividad en cuanto a la oferta de sistemas de financiación, y costos de financiación, para cada uno de los segmentos del mercado,
- Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero, que permitan un mejoramiento del servicio a los clientes de RANAUTOS, potenciar su solidez y competitividad.
- RANAUTOS propendrá por el fortalecimiento gremial participando en estudios, investigaciones y demás acciones de iniciativas del sector, y que vayan en beneficio de las empresas que participan en el mercado de autos usados.

7.4 PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

<p>ESTRATEGIA 1. Posicionamiento de la organización como primera empresa de financiamiento para compra de autos.</p>
<p>OBJETIVO</p> <p>Ubicar a Ranautos como la empresa líder en el mercado de compra y venta de autos usados, a nivel local y regional.</p>
<p>ACCIONES ESTRATÉGICAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Diseñar una imagen moderna, que proyecte a RANAUTOS como empresa pro activa frente a los cambios que se presentan en el mundo actual, pero sustenta en su tradición, experiencia y reconocimiento que ya tiene dentro del mercado.- Realizar una campaña publicitaria por los medios de comunicación más importantes de la Región, con el fin de posicionar la nueva imagen de la Organización, en un nivel óptimo de recordación entre los clientes potenciales.- Reorganización de su estructura organizativa, que la convierta en una empresa ágil, flexible, con una mayor participación en la toma de decisiones por parte de todo el personal, en los aspectos que le conciernen directamente.
<p>Metas: - Elevar a un 90% el nivel de recordación de la Empresa entre los usuarios potenciales de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">- Reorganización del 100% de la estructura administrativa del Sistema de Financiación.

ESTRATEGIA 2. Definir un segmento o target del mercado en forma adecuada ofreciendo varios planes de financiamiento de acuerdo a esta caracterización.

OBJETIVO

Definir un segmento o target del mercado, que permita conocer en forma adecuada las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de ofrecer un servicio de financiación más personalizado y acorde a las mismas.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Realizar un estudio de mercado a nivel local y regional, que permita una mejor segmentación del mismo, de acuerdo a necesidades y expectativas.
- Optimizar la base de datos existentes de los clientes de RANAUTOS, mediante la actualización de la información y su debida sistematización.
- Configurar un portafolio de ofertas y servicios de acuerdo a cada segmento del mercado identificado, que este acorde con sus necesidades y expectativas.
- Identificar nuevos nichos de mercados, aún no cubiertos por RANAUTOS.

METAS – Lograr tener un estudio de mercado actual, con información actualizada y una caracterización acorde con las necesidades y expectativas de cada segmento.

- Sistematización del 100% de la información de los clientes tanto actuales como potenciales de RANAUTOS.
- Identificar nuevos nichos de mercado con su respectiva información pertinente..

ESTRATEGIA 3. Fortalecer el sistema de información financiera de la empresa.

OBJETIVO

Estructurar el sistema de información financiera de la Empresa, con base en indicadores científicos, que permitan tener información confiable para valorar su situación y la toma de decisiones en esta dimensión.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Sistematizar toda la información financiera de la empresa, reestructurándola en un conjunto coherente e integral.
- Identificar de acuerdo a la naturaleza y las características de RANAUTOS, aquellos indicadores financieros que sean pertinentes, hacer su respectivo cálculo y valoración.
- Establecer informes financieros periódicos, con información relevante y de calidad, que faciliten la toma de decisiones, ya sea para reforzar procesos o reorientarlos, de acuerdo con los resultados obtenidos.

METAS

- Lograr sistematizar e integrar el 100% de la información financiera que genera RANAUTOS.
- Establecer un conjunto adecuado de indicadores financieros, de acuerdo a las características de la Empresa, y procesos de cálculo y manejos confiables.
- Realizar una evaluación de acuerdo a periodos establecidos, con la respectiva socialización entre los integrantes de la Organización.

ESTRATEGIA 4. Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas del sector financiero.

OBJETIVO

Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras, que permitan ampliar la oferta de sistemas de financiación y con ello mejorar el servicio a los clientes.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Explorar posibles alianzas estratégicas con diferentes entidades del sector financiero, con el fin de en forma conjunta ofrecer nuevas alternativas de financiación a los clientes.
- Establecer alianzas con entidades que ofrezcan las mejores condiciones u ofertas, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes de RANAUTOS
- Explorar y establecer posibles alianzas estratégicas con empresas del sector, ya sea a nivel local como nacional, que posibiliten el desarrollo de procesos conjuntos, que contribuyan a rebajar costos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

METAS

- Establecer el mayor número de alianzas estratégicas con entidades financieras o con empresas del sector de compra y venta de autos usados.

ESTRATEGIA 5. Reestructuración de la base de precios con base en una optimización de la estructura de costos.

OBJETIVO

Reestructurar la base de precios tanto para compra como para venta de los autos usados, de acuerdo a las condiciones actuales del mercado, con el fin de hacerlos más competitivos.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Revisión de la base de precios para compra y venta de autos usados, con base en un análisis de la información que existe actualmente al respecto; sistematización de dicha información.
- Rediseñar la estructura de costos del servicio tanto de venta como de postventa que se ofrece a los clientes.
- Establecer dentro de la estructura del servicio al cliente, valor agregado que permita que éste se torne atractivo, específicamente, en lo relacionado a las garantías, a descuentos por pago oportuno, entre otras posibles ventajas.

METAS

- Lograr la reestructuración y actualización de la tabla de precios, de acuerdo a las condiciones actuales del mercado.
- Sistematizar el 100% de información relacionado con precios tanto de compra como de venta de autos usados.

ESTRATEGIA 6. Agregación de valor al servicio de venta y de postventa.

OBJETIVO

Reestructurar el servicio al cliente, agregándole valor, con el fin de lograr en este sentido un nivel competitivo que ubique a RANAUTOS como organización líder del sector.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Optimizar el proceso de revisión mecánica y de revisión legal tanto de los autos comprados como vendidos, con el fin de garantizar al cliente seguridad en estos dos aspectos.
- Capacitar a los vendedores en relaciones humanas y nuevas técnicas de ventas, con el fin de que su atención al cliente sea de calidad.
- Establecer mecanismos claros y precisos, que permitan obtener información del cliente y de esta forma retroalimentar el proceso de servicio para su continuo mejoramiento.
- Establecer en Internet una página WEB de RANAUTOS, donde el cliente pueda acceder fácilmente a información completa y actualizada sobre las ofertas disponibles.

METAS

- Reducir en un 20% los costos de los procesos de revisión legal y revisión tecnomecánica de los autos.
- Establecer un mecanismo de Información a cliente y recibo de observaciones y sugerencias.
- Configurar la Página WEB de RANAUTOS.
- Sistematización del 100% de información proveniente de los clientes.

ESTRATEGIA 7. Mejorar la planeación a mediano y largo plazo con base en información de calidad sobre el entorno.

OBJETIVO

Crear la cultura de la planeación a mediano y largo plazo, explícita, en sus diferentes tiempos, con el fin de minimizar la incertidumbre del desarrollo de la empresa.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Optar por la planeación estratégica, como herramienta valiosa para minimizar la incertidumbre y orientar de mejor manera todos los procesos de la Empresa.
- Reformular cada cierto periodo- debidamente estipulado- el plan estratégico vigente, con el fin de reforzar los procesos positivos, y reorientar aquellos con deficiencias en sus logros.
- Crear la cultura de planeación estratégica en todas las dependencias, mediante acciones de capacitación y socialización del plan estratégico, con el fin de orientar todo los procesos de la organización hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

METAS

- Optar el Plan Estratégico propuesto, con las modificaciones o adaptaciones pertinentes.
- Integrar al 100% el personal de la empresa en acciones de capacitación y socialización respecto a la planeación estratégica formulada.
- Realizar todas las evaluaciones del Plan de acuerdo a periodos previamente estipulados.

7.5 EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A pesar que la ejecución de las estrategias no hace parte del alcance de esta monografía es importante resaltar las diferencias que existen entre la formulación de estrategias y su ejecución. La formulación es un proceso más intelectual, de estudio y análisis, mientras que la ejecución es un proceso más de carácter operativo. Otra diferencia importante, se da en el aspecto de que la formulación de estrategias se da en los niveles gerenciales de la organización, mientras que en su ejecución intervienen todos y cada uno de los niveles jerárquicos y de los integrantes de la organización.

La ejecución de estrategias implica cambios en la organización, los cuales dependen de los mismos cambios que se han dado en las estrategias y del tamaño de la empresa. En el caso específico de RANAUTOS se sugieren, en términos generales los siguientes cambios:

- Cambios en las estrategias publicitarias. No obstante que RANAUTOS tiene un reconocimiento y experiencia importante, se hace necesario hacer cambios importantes en su imagen organizacional, que le permitan elevar el nivel de recordación de su nombre entre los clientes y así ganar competitividad en el mercado. Ello favorecerá la conquista de nuevos segmentos o nichos de mercado.
- Los cambios de imagen deben siempre ir acompañados de medidas concretas en las diferentes dimensiones de la organización. En el caso de RANAUTOS se requiere integrar más las dependencias en torno a procesos, sin afectar la flexibilidad y la horizontalidad que es una de las características positivas que actualmente posee.
- Revisión de la estructura de costos. Es posible que la adopción de las nuevas estrategias impliquen inversiones adicionales. Por ello se hace necesario revisar la

estructura de costos, para hacer más eficiente y eficaz el uso de los recursos disponibles. La asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las estrategias se hace esencial para la ejecución de las mismas.

- Es importante la socialización del plan estratégico. La actuación de cada persona y de cada instancia de la Organización, en el mismo sentido de la misión, visión y objetivos misionales, se hace esencial para que la ejecución del mismo sea óptima. Sin este pleno conocimiento y apropiación del plan estratégico, el funcionamiento del plan tendrá serios obstáculos. Es importante el estímulo y el compromiso de todos, empezando desde la Gerencia hasta el empleado de menor jerarquía.

7.6 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El proceso de evaluación de las estrategias comprende una valoración de sus bases, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de decisiones correctivas. Estas decisiones correctivas se pueden dar hacia un replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas, políticas, y de la misma misión de la organización, o a desistir de una o unas estrategias determinadas.

El fundamento principal de una evaluación efectiva de una estrategia es la información de retroalimentación oportuna y adecuada. De la calidad de la información necesariamente depende la calidad del proceso evaluativo. Por otra parte, la evaluación de estrategias se considera un proceso complejo y que puede generar sensibilidad en los integrantes de la organización. La excesiva rigidez en la evaluación del personal suele ser contraproducente, pero la falta o carencia de evaluación genera una situación que puede ser bastante negativa.

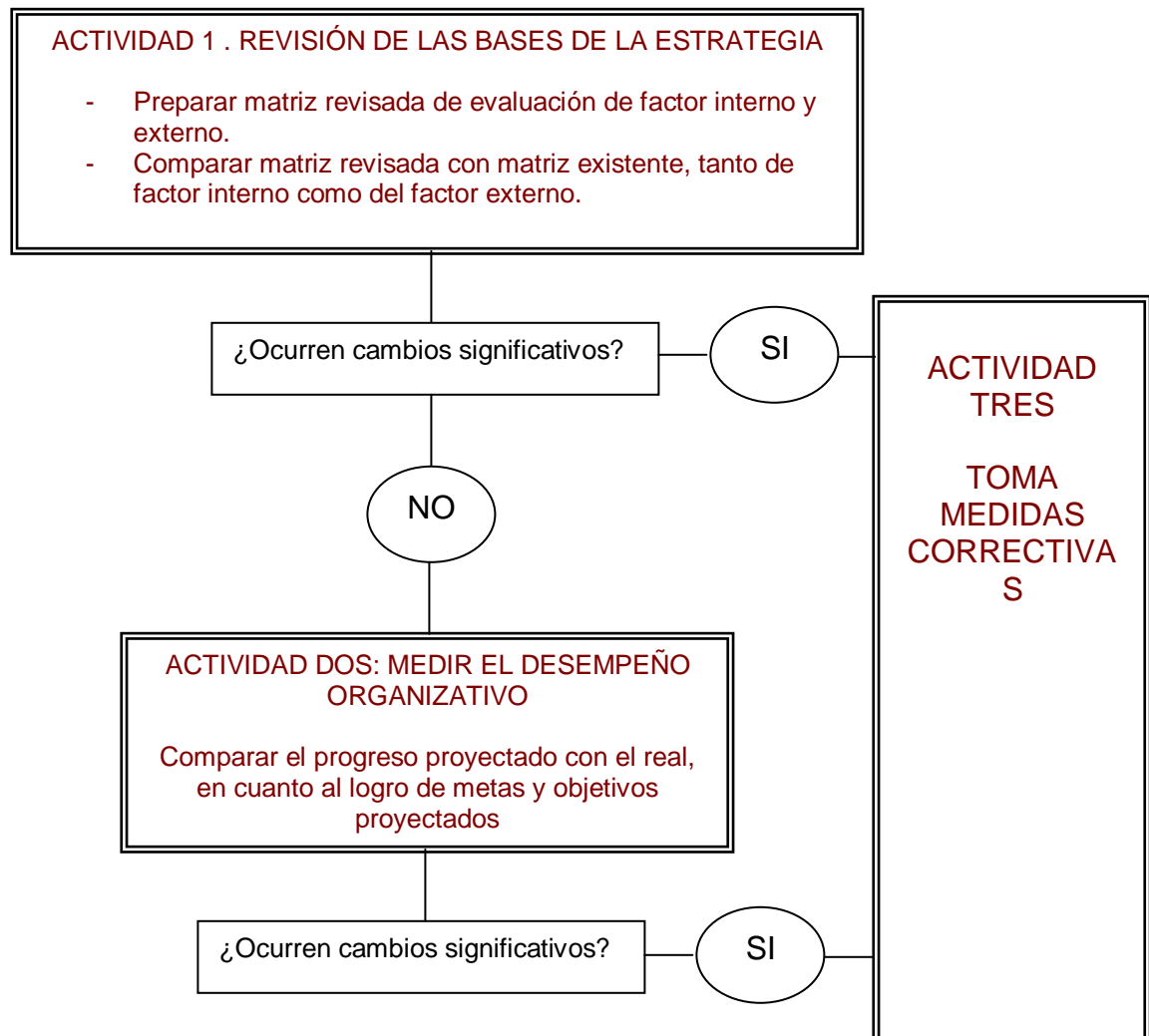
El proceso de evaluación de una estrategia comprende tres actividades importantes (Ver figura 2):

Actividad 1. Revisión de las bases de la estrategia.

Actividad 2. Medir el desempeño organizativo.

Actividad 3. Tomar medidas correctivas

Figura 2. Marco de Evaluación de Estrategias



Fuente: DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Serie Empresarial. Editorial Legis
1998. p. 307.

La revisión de los fundamentos de las estrategias es un paso que se justifica dado que los entornos externos e internos cambian, y puede hacerse mediante una revisión de matrices de evaluación de estos factores. Luego estas matrices revisadas se comparan con las existentes; si son similares no hay necesidad de correctivos. Si hay variaciones sustantivas, entonces estos se hacen necesarios, y tienen que ir dirigidos a una reformulación de la estrategia correspondiente.

La segunda actividad de evaluación es la dirigida a revisar si se han obtenido o no las metas. Si estas no se han alcanzado, se hace evidente la toma de correctivos, tarea que le corresponde a la Gerencia. La selección de los criterios e indicadores para la valoración de los resultados, depende de las mismas características organizacionales y del mercado. Siendo los más utilizados, las razones financieras. Para RANAUTOS serían pertinentes las siguientes: tasa de retorno de la inversión, tasa de retorno de capital, margen de utilidad, participación en el mercado, crecimiento de ventas y crecimiento de activos.

La tercera actividad es la adopción de medidas correctivas. Estas medidas correctivas suelen generar resistencia entre los integrantes de la organización, ante lo cual la mejor acción que recomiendan los expertos es hacerlos partícipes de los procesos de evaluación, pues el tener conocimiento de ellos y de la utilización de los resultados, su compromiso con el proceso aumentará.

CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica es un instrumento valioso para que las organizaciones proyecten su desarrollo a corto, mediano y largo plazo, actuando de forma proactiva frente a los cambios, y aumentando su competitividad y su capacidad para permanecer en el mercado.
- La empresa RANAUTOS no tiene formulado un plan estratégico. Ello se ha convertido en un obstáculo para enfrentar los cambios que se vienen dando en el mercado de los autos usados, motivados por los procesos de globalización de apertura de sus mercados por parte de Colombia.
- De acuerdo con el diagnóstico realizado, RANAUTOS presenta dificultades para cumplir sus objetivos misionales y su visión, debido a limitaciones en sus principales áreas, como son la de finanzas, mercadeo y ventas. Igualmente, por la falta de buscar alternativas, como alianzas con otras organizaciones, que le permitan ofrecer un servicio de mejor calidad a sus clientes.
- El diseño y formulación del Plan Estratégico para el área de financiamiento de la empresa RANAUTOS se basó en la identificación de oportunidades y amenazas, en su ambiente externo, siendo la principal entre las primeras, el buen crecimiento que ha presentado y se pronostica para la economía colombiana, y entre las segundas, la reducción del precio de los autos nuevos por la entrada de vigencia de varios tratados de libre comercio y la correspondiente desgravación de las importaciones.
- Igualmente, se tuvo en cuenta para su formulación, el diagnóstico interno, que mostró entre las principales fortalezas, la tradición, experiencia y reconocimiento que tiene RANAUTOS en el mercado de los autos usados y su tamaño pequeño que facilita en gran medida los diferentes procesos. Y entre sus principales

debilidades, la falta de una planeación explícita a mediano y largo plazo de su desarrollo, que le impide afrontar de manera más exitosa los cambios de su entorno.

- El Plan Estratégico formulado incluye los procesos que implica este tipo de planeación, que básicamente son tres: formulación de las estrategias, ejecución y evaluación de las mismas. Son procesos que se tiene que hacer de manera integrada, pues cada uno de ellos es esencial para su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

- Toda organización puede encontrar en la planeación estratégica un procedimiento y un instrumento valioso para proyectarse a corto, mediano y largo plazo de manera más proactiva, disminuyendo el grado de incertidumbre que ofrece un entorno como el actual, colmado de variables que cambian en forma rápida y notable.
- De acuerdo a lo anterior, la Empresa RANAUTOS debe comenzar a generar una cultura de la planeación estratégica, que le permita afrontar en el momento actual los difíciles momentos que vive el mercado del auto usado, y proyectarse en el futuro como una empresa líder a nivel local y regional, siendo esta una tarea del Gerente General.
- El Plan Estratégico que se ha formulado es un punto de referencia para que RANAUTOS sienta las bases de su desarrollo en el próximo lustro. Como lo señalan las estrategias que se plantearon, se deben dar cambios en la estructura organizativa, pero sobre todo en la calidad del servicio de financiación para la compra de autos, ampliando el portafolio de alternativas, con base en un estudio de mercado que le permita una adecuada segmentación del mismo.
- Igualmente, RANAUTOS debe consolidar alianzas estratégicas, con entidades financieras y con empresas que participen del mismo negocio o que puedan aportar a su servicio, con el fin de potenciar la calidad del mismo y de esta forma alcanzar mejores niveles de competitividad, que le permitan seguir de forma exitosa en el mercado, en esto debe colaborar tanto el Gerente Comercial como el Gerente Administrativo.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3º edición. Editorial Mc Graw Hill. 1992

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial. Editorial Legis. Bogotá, 1991.

DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA RANAUTOS

HITT, Michael A. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. Editorial THOMSON. México, 2004.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá, 2004.

REVISTA DINERO. No. 178. Abril 4 de 2003.

REVISTA DINERO No. 231. Junio 10 de 2005.

