AAS1241 Trab
AC 2010
G6.

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - REFERENCIA

Planificación estratégica y viabilidad financiera de ALFINTUCARRO.COM

Trabajo de ascenso al escalafón de asistente presentado por:

Rocío María GONZÁLEZ

Caracas, octubre 2010

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 2
I.- PRESENTACIÓN DEL TRABAJO 4
Planteamiento del problema: 4
Objetivo General: 4
Objetivos Específicos: 4
Justificación: 4
Muestra: 4
Tipo de Investigación: 4
II.-MARCO TEÓRICO 5
Planificación Estratégica 5
Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas, FODA: 11
Las Cinco Fuerzas 15
Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor. 22
Mercadeo para empresas de servicios: 26
Comportamiento Organizacional: 27
Economía Digital: 28
Finanzas Corporativas: 29
III.- DESARROLLO 30
Estructura Legal: 30
Breve historia: 30
Tipos de productos: 32
Organización: 34
Productos Sustitutos: 34
Principales Competidores: 35
Principales Clientes: 36
Principales Proveedores: 36
Procesos Productivos / Tecnologías: 36
Personal (Calificación / Cantidad): 37
Datos económicos y Financieros 38
Propuesta de Valor: 39
Definición del futuro deseado: Misión, Visión, y Propósitos Estratégicos: 40
Mapa Estratégico 44
Análisis cuantitativo 45
Análisis cualitativo: 48
Explicaciones de los Síntomas: 54
Análisis del Entorno (Escenarios). 57
Selección de los Escenarios Planteados: 63
Plan De Acción Estratégico. 63
Estudio del Sector 65
Balance ScoreCard – Planes de Acción Técnicos clasificados por perspectiva y objetivo – indicadores guías 67
Cadena de valor y modelo de negocio 68
Acciones en relación al factor humano 70
Evaluación de reacción de los grupos de poder: acciones políticas 71
Evaluación de Posibilidades de logro de la Situación Deseada 75
Modelo de Negocio 76
Organización Propuesta 77
Perfil Gerencial para Implementar las Estrategias 77
Viabilidad Financiera del Proyecto 80
IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81
V.- BIBLIOGRAFÍA 83

INTRODUCCIÓN

La actual coyuntura venezolana, es interesante, e inclusive propicia para un estudio en sí misma. El presente estudio no planea abarcar y estudiar toda la coyuntura económica y social, únicamente pretende afianzarse en algunos eslabones de esa cadena para sustentar un estudio de factibilidad y planificación estratégica para un proyecto de financiamiento de vehículos.

Económicamente hablando Venezuela consiguió más de veinte trimestres de continuo crecimiento de PIB, originado especialmente por una renta petrolera de la mano con altos precios del barril de petróleo, el cual alcanzó escandalosos precios record de más de US$ 100 por barril. Hoy día la situación es totalmente diferente, se espera un decrecimiento del PIB de por lo menos un 3%, siendo Venezuela el único país de la región junto a Haití que no obtendrá crecimiento.

Pese a esta situación, ha continuado un "boom" de consumo dentro de la sociedad venezolana, exceso de liquidez en consumidores, alta inflación, falta de confianza, han ocasionado que los venezolanos busquen proteger sus ahorros con la compra de bienes durables y poco depreciables como son el caso de bienes inmuebles y vehículos automotores.

Este aumento de la demanda de estos bienes y por su naturaleza de ser bienes con elevados costos, ha precisado que los consumidores apalanquen sus compras con créditos de la banca, las cuales han visto subir sus carteras de manera acelerada, y en algunos casos también la mora, situación especialmente preocupante en la banca pública.

En el último año el sector bancario se ha visto envuelto en el inicio de una crisis financiera producto de la falta de liquidez, lo cual ha restringido la oferta crediticia del mercado, y de un mercado aún ávido de bienes que necesitan apalancarse.

Es importante destacar que las tasas de interés se encuentran reguladas por el Gobierno Nacional, tanto el mínimo de la pasiva, como el máximo de la activa, y la falta de liquidez del sector bancario ha ocasionado que la banda se coloque en los máximos y mínimos de cada renglón, lo que ha ocasito un amplio "spread" o margen entre ambas.

De esta manera se crea un nicho de mercado, como lo es el financiamiento de vehículos nuevos y usados, el cual, como lo demuestra el presente estudio pude ser un negocio altamente rentable y sostenible al mediano plazo.

En este estudio se pretende desarrollar la planificación estratégica de un negocio como el planteado anteriormente, demostrando además su viabilidad financiera.

I.- PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

Planteamiento del problema:

¿Es viable el financiamiento de vehículos en el mercado Venezolano actual?

Objetivo General:

Sustentar un estudio de factibilidad y planificación estratégica para un proyecto de una financiadora de vehículos.

Objetivos Específicos:

-Identificar la viabilidad de una empresa generadora de soluciones financieras para la adquisición de vehículos nuevos y usados.

-Determinar la planificación estratégica de la empresa.

Justificación:

Actualmente existe una alta demanda del sector automotriz, el cual, junto a una falta de liquidez en el mercado bancario, ha provocado un aumento de la brecha entre las tasas activas y pasivas, lo que se vislumbra como oportunidad de negocio para otras instituciones financiadoras de vehículos. Una planificación estratégica adecuada debe garantizar la viabilidad del proyecto.

Muestra:

El presente trabajo es netamente investigativo y no exploratorio por lo que no se realizó la definición de una muestra más allá de la empresa objeto del estudio.

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación utilizada es descriptiva, ya que se describen e interpretan las variables objetos del estudio.

II.-MARCO TEÓRICO

Planificación Estratégica

Alfred D. Chandler, en 1988 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro-entorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulatión: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo

mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una excelente conceptualización es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

Misión:

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quienes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.

Un propósito bien definido tiene tres elementos: Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar), la explicación del problema o condición que se busca cambiar y la identificación de los clientes específicos.

La expresión del que hacer, suele comenzar con frases como: A través de..., proveer..., prestar...

La misión pone de manifiesto: Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes. La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

Análisis de situación: Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve

para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles: Atmósfera Ambiental, entorno específico, situación interna.

Los primeros dos niveles se ubican en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 fuerzas de Porter), análisis de actores claves y el FODA (fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica. El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos.

Una visión proactiva en el análisis es reconocer que también podemos desarrollar acciones estratégicas desde nuestra organización para influir estas fuerzas.

El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuanta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente proporcionales a la calidad y efectividad de la información generada.

El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

Análisis del entorno: Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

Beneficios del análisis del entorno:

- identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

El análisis del la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicha análisis.

Atmósfera Ambiental: Es la parte super-estructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre

ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social,...) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.
- Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas; descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

Descriptivo: se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa.

Análisis: se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa.

Conclusiones del análisis: deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico.

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

Componentes del análisis de Atmósfera Ambiental: Entorno demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico.

Entorno específico (Cinco fuerzas de Porter)
Análisis estructural de los sectores Industriales ó Cinco Fuerzas de Porter

Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas, FODA:

Es una herramienta que facilita el análisis de situación Interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Las fortalezas y las debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influible, práctica ésta que debe considerarse

en los planes. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular.

Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y Recursos financieros.

Debilidades: Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compite. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes

categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.

Dado que en este caso la herramienta FODA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Visión:

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión".

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
- ¿Que tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

- Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaria".
- Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la

comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.

- Definición de los clientes. Definir los clientes que la Empresa espera tener.
- Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:

  -Productos impulsados por el cliente
  -Productos impulsados por la competencia
  -Productos impulsados por los proveedores
  -Productos sustitutos que reemplazan a los existentes
  -Productos impulsados por la tecnología
  -Productos basados en alguna fortaleza de la Empresa

- Estimación del potencial de la Empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.
- Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
- Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.

- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

Las Cinco Fuerzas

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido "como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si" (Porter, 1.995), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El ingreso potencial de nuevos competidores. Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la ¨ presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso (Thompson; Strickland, 2.001)

Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado" (Hitt, Duane Ireland, Hoskisson, 2.004). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes,

pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo compraran y crearan relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto mas bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1.995).

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

La presión de productos sustitutos. "Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias" (Nicholson, 1.997). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

El poder de negociación que ejercen los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de Valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esta actividad estratégicamente importante más barata o mejor que sus competidores.

Actividades de Valor. La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias. Hay tres categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Logística de Entrada. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales,

almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Logística de Producción. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

Logística de Salida. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Actividades de Apoyo. Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica.

Información. Se refiere al manejo de la información recopilada por la empresa y su utilización, Avances en este sentido se concentran dentro de la Gerencia del Conocimiento, estudios de mercado, conocimiento del cliente y proveedores.

Tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías

para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias sub-tecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

Recursos Humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Recursos Financieros. Se refiere a la infraestructura de la empresa, consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar divida entre unidad de negocios y la corporación matriz.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectas. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Seguro de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión y ajuste. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Mercadeo para empresas de servicios:

Kotler (1.996) nos dice que "el valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular, por lo que los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Por consiguiente, es posible afirmar que se forman un juicio de valor y actúa en consecuencia. Así el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas".

Según el autor "el propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos". Por lo que "un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades son básicas y los grupos de clientes perduran siempre".

Así mismo señala que "la unidad de negocio debe hacer un seguimiento de la fuerzas clave del macro-ambiente (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales, y socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores micro-ambientales importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten su capacidad para obtener utilidades en su mercado...La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos de cada tendencia o desarrollo. Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas del entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades". Igualmente se debe "revisar la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización...identificando con facilidad fuerzas y debilidades del entorno".

Kotler nos explica que "cualquier mercado se puede dividir en segmentos de mercado, nichos, y, en última instancia, individuos. Los segmentos de mercado son grupos extensos... Un nicho es un grupo definido de forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios". Para él "una de las formas más importantes de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente un servicio de más alta calidad que los competidores. La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes".

Comportamiento Organizacional:

Para Gibson, Ivancevich y Donnely (1.997) "el sistema de evaluación se ha diseñado para ofrecer información sobre el desempeño en el trabajo al evaluado y también al evaluador. La evaluación del desempeño es la evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo". Las dificultades y complejidades que los autores señalan para una eficaz carrera profesional son: "1. La eficacia en una carrera viene dada por cuatro criterios (rendimiento, actitudes, adaptabilidad e identidad) que están relacionadas de diferentes maneras en las distintas personas... 2. La relativa importancia de los

criterios que determinan la eficacia de una carrera varía según las personas y organizaciones en cuestión... 3. La organización ofrece oportunidades en forma de caminos a recorrer en la carrera profesional y de planificación del futuro profesional para que la carrera sea eficaz... 4. Las personas pueden asumir el control de sus carreras..."

Economía Digital:

Según Hecht (2.002) "Es un hecho reconocido que, mientras la economía tradicional se sustenta fundamentalmente en economías de escala, planificación estratégica a largo plazo, mercados cautivos o protegidos (más bien pasivos), e inercias gerenciales orientadas al mantenimiento del status quo, la economía digital induce nuevos paradigmas al sustentarse...en la concreción de alianzas reforzadoras de crecimiento, en una planificación dinámica centrada en el crecimiento de la satisfacción de los clientes, en mercados dinamizados por clientes exigentes y en Gerencia Creativa. Es innegable la contribución de la sinergia creatividad y tecnología de la información al crecimiento de la productividad: logras mejoras significativas a nivel personal, a nivel organizacional, a nivel empresarial y a nivel país. Para que un producto pueda calificar como innovador, en tal sentido comercial, es básico que haya sido reconocido como tal por el mercado pues de nada sirve que tenga muchos atributos innovadores si nadie lo compra.

La empresa en la economía digital toma conciencia en que debe concentrarse en la gerencia de la información y que, en muchos casos, esta es aún más importante que la gerencia de los productos".

Para el autor aún cuando al Customer Relationship Management, CRM, se le deba reconocer sus méritos, potencialidades y oportunidades comprobadas en grandes éxitos se debe abordar en los siguientes criterios: "El CRM es caro porque los vendedores de la aplicación encarecen el producto final al ofrecer soluciones muy completas que deben ser adaptadas a las necesidades de cada empresa...El CRM es de difícil

implantación...porque reclama una focalización obsesiva hacia la atención al cliente en todos y cada uno de los empleados...El CRM no ha demostrado su rendimiento sobre la inversión".

Finanzas Corporativas:

Brealey, Myers y Marcus (1.996) nos explican que "el criterio del valor actual neto (VAN) establece que los directivos incrementan la riqueza de los accionistas aceptando todos los proyectos que tengan un valor superior a su coste", entendiendo el VAN como "el valor actual de los flujos de tesorería del proyecto menos la inversión inicial". Así como el criterio de la tasa interna de retorno (TIR) es "invertir en aquellos proyectos que ofrezcan una tasa de rentabilidad mayor que el coste de oportunidad del capital. Una inversión con una VAN cero tendrá una TIR igual al coste de capital".

Según los autores "el TIR de un proyecto mide la rentabilidad del mismo" mientras que "el coste de oportunidad del capital es un estándar para decidir si se acepta el proyecto".

Adicionalmente nos señalan que un "análisis de crédito es un procedimiento para determinar la probabilidad que un cliente pague sus facturas", nos hablan de las cinco Ces del Crédito, "El carácter del cliente, la capacidad del cliente para pagar, el capital del cliente, el colateral proporcionado por el cliente y las condiciones de los negocios del cliente", definen política de crédito como el "conjunto de normas para determinar la cantidad y naturaleza del crédito para extenderlo a los clientes".

III.- DESARROLLO

Estructura Legal:

Alianza Financiera Tu carro, C.A. tiene un capital totalmente suscrito y pagado de doce millones doscientos mil bolívares (Bs. 12.200.000,00) dividido en doce mil doscientas (12.200) acciones nominativas.

Las acciones de la compañía han sido suscritas de la siguiente manera: doce mil ciento noventa y nueve (12.199) acciones por ALIANZA FINANCIERA TU CARRO USA, compañía constituida y existente según las leyes del Estado de Florida, Estados Unidos de América, y una (1) acción por Esteban Martínez, venezolano, mayor de edad, abogado de libre ejercicio, domiciliado en Caracas. La responsabilidad de los accionistas estará limitada al monto del capital suscrito por cada uno de ellos.

Su Junta Directiva esta conformada por:

Presidente	Francisco Gómez
Vicepresidente	Luiggi Milanno.
Directores Principales	Alberto Martínez. Miguel Osorio.

Breve historia:

Alianza Financiera Tu carro, C.A. fue constituida en el año 2000 en Caracas con la intención de satisfacer las necesidades de los venezolanos de adquirir su vehículo automotor mediante la generación de soluciones financieras integrales.

Alianza Financiera Tu carro, C.A. tiene la casa matriz en Ciudad de Miami, Estado de Florida en los Estados Unidos de América. Al conseguir alta aceptación en ese país y por crecer de manera acelerada decidieron

ampliarse de manera regional en varios países de América Latina, entre estos países se encuentra Venezuela.

En Venezuela, Alianza Financiera Tu carro, C.A., es una empresa que, aunque le tiene que reportar a una casa matriz, la gerencia tiene la libertad de tomar las decisiones necesarias para hacer de está una empresa rentable y reconocida por todos los venezolanos como la opción preferida para financiar su vehículo.

Venezuela fue una opción atractiva debido a que se realizo un estudio que dio como principal resultado que:

- Existe gran brecha entre la tasa pasiva y la tasa activa.
- Es un país en crecimiento debido a que los precios del petróleo estaban considerablemente y constantemente altos.
- El mercado automotor venezolano es de gran variedad y se pronostica gran demanda en los años venideros.

En sus inicios, Alianza Financiera Tu carro, C.A., solo contaba con un producto, el cual era financiamiento de vehículos de agencia a personas naturales. Contaba con solo 20 empleados. El primer año de operaciones financió un promedio de 100 vehículos mensuales. Al transcurrir de los años ha incorporado nuevos productos para satisfacer las necesidades de los venezolanos, tales como el financiamiento del seguro y de los accesorios. A medida que la marca empezaba a ser reconocida el número de vehículos financiado por ALFINTUCARRO.COM ha crecido aceleradamente hasta lograr, hoy en día, un promedio mensual de 3.000 vehículos financiados, con una cartera de 26.000 clientes que actualmente tiene sus vehículos financiados con la empresa incluyendo flotilla y el financiamiento especial de vehículo de transporte destinado al turismo. Actualmente cuenta con 90 empleados, logrando tener los mayores números de contratos por asociados debido a la automatización de los procesos.

Para cumplir esta meta se tuvo que crear una estrategia que consistió en entrenar a varios vendedores para que visitaran a todos los concesionarios a nivel nacional, enfocándose principalmente en los vehículos japoneses, tales como: Toyota, Honda y Nissan. A cada uno de los vendedores de estos concesionarios se les presentaba los beneficios que tenían sus clientes si se financiaban con ALFINTUCARRO.COM y como se podían beneficiar todos bajo un esquema "ganar-ganar" entre concesionario-financiadora. Adicionalmente se les ofreció a todos los vendedores un incentivo del 3% del monto a financiar por cada unidad financiada por nosotros.

Tipos de productos:

Plan *plus:* dirigido a personas naturales y jurídicas interesadas en adquirir su vehículo financiado.

Las principales características de nuestro producto Plan *plus* son:

- Financiamiento de hasta el 70% del valor del vehículo en un plazo de 12 a 48 cuotas mensuales, a una tasa inferior al promedio de los seis principales bancos nacionales.
- Tasas fijas promociónales los primeros 12 meses.
- Cero de comisión flat.

Plan *silver*: consiste en el Plan plus más el financiamiento del seguro a 12 meses incorporado a la cuota mensual del vehículo.

Plan *gold*: consiste en el Plan plus más el financiamiento de los accesorios incluidos en el concesionario al momento de la venta del vehículo incorporado en la cuota mensual del vehículo.

Plan *flotilla*: dirigido a empresas interesadas en adquirir una flota de vehículos, camiones y montacargas.

Las principales características de nuestro producto Plan flotilla son:

- Financiamiento de hasta el 70% del valor del vehículo en un plazo de 12 a 36 cuotas mensuales, a una tasa inferior al promedio de los seis principales bancos nacionales.
- Tasas fijas promociónales los primeros 18 meses.
- Cero de comisión flat.

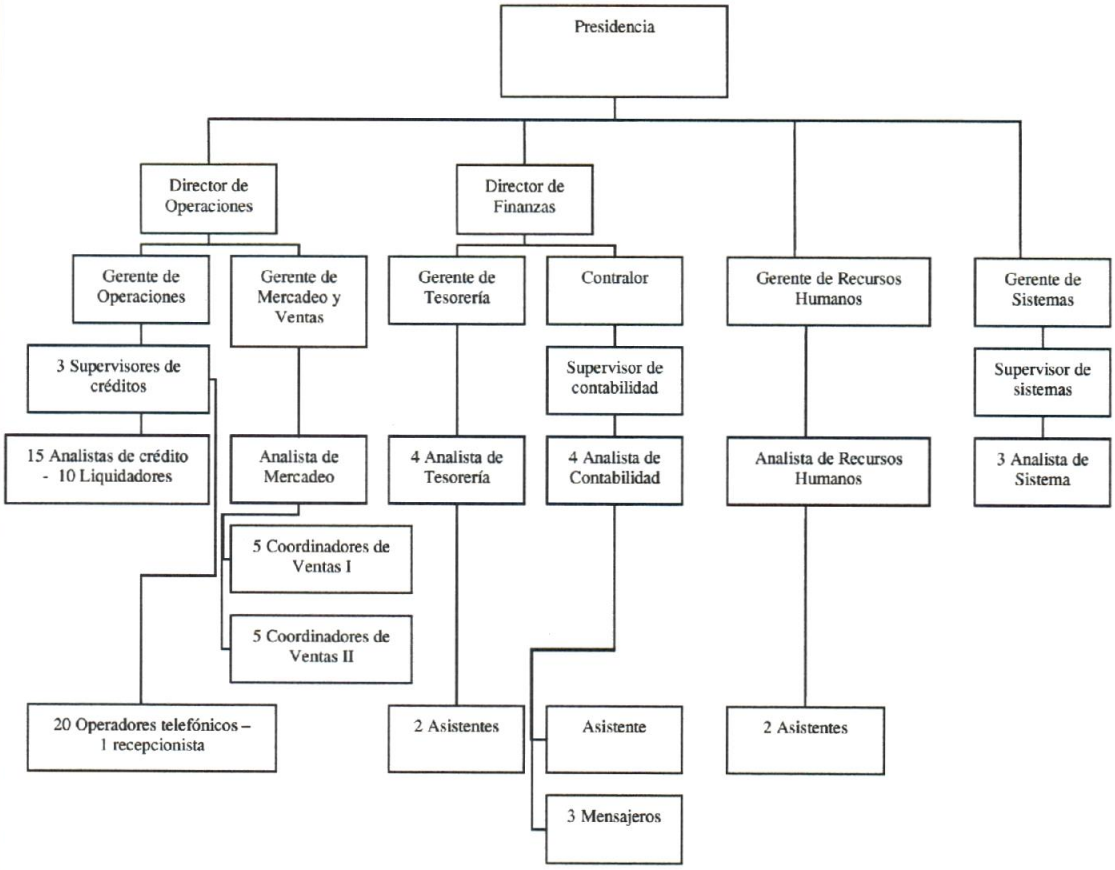
Plan *especial*: dirigido a personas naturales o empresas interesadas en adquirir vehículos de transporte destinado a fortalecer el turismo nacional.

Las principales características de nuestro producto Plan *especial* son:

- Financiamiento de hasta el 70% del valor del vehículo en un plazo de 12 a 60 cuotas mensuales, a una tasa inferior al promedio de los seis principales bancos nacionales.
- Tasas fijas promociónales los primeros 24 meses (0% los tres primeros meses.
- Cero de comisión flat.

Su filosofía se basa en que la mejor imagen es un cliente satisfecho y capaz de repetir con ellos.

Organización:



Productos Sustitutos:

Alianza Financiera Tu Carro, C.A. es una empresa dedicada a financiamiento para la adquisición de vehículos nuevos y usados, tanto para personas naturales como para personas jurídicas.

Los principales sustitutos para el financiamiento de vehículos son los productos de compras programadas.

Estos productos consisten en un sistema mediante el cual se administran los aportes de grupos de personas que, teniendo como interés común la adquisición de vehículos, se comprometen a realizar aportes de dinero de forma mensual, lo cual es un plan de ayuda reciproca.

Entre las principales empresas de compra programada en Venezuela se encuentran:

- Consorcio Fonbienes
- Mi Plan

Otro producto sustituto para el financiamiento de vehículo son los créditos al consumo, que actualmente ofrecen a sus clientes la mayoría de los bancos nacionales, los cuales permiten acceder en forma rápida a un crédito destinado a la compra de cualquier bien o servicio.

Entre los principales banco que ofrecen esta modalidad de crédito se encuentran:

- Banesco
- Banco de Venezuela
- Banco Provincial
- Banco del Caribe
- Banco Mercantil

Principales Competidores:

Los principales competidores de Alianza Financiera Tu Carro, C.A. están concentrados en la banca nacional con sus productos de crédito automotriz, así como las empresas relacionadas o subsidiarias de algunas ensambladoras, las cuales se dedican a financiar vehículos de su marca en particular.

Entre los más bancos mas destacados podemos mencionar:

Banco	Producto
Banco Provincial	Crédito para vehículos
Banesco	CrediCarro por Internet
Banco Mercantil	Crédito Automotriz Mercantil
Banco de Venezuela	Crediauto

Otros Competidores:

Empresas	Marca de Vehiculo
GMAC	General Motor
Ford Credit	Ford
DaimlerChrylser Financial Services	Chrysler, Dodge, Jeep, Mercedes Benz
Toyota Services	Toyota

Principales Clientes:

Alianza Financiera Tu Carro, C.A., actualmente posee una cartera de más de 26.000 clientes entre naturales y jurídicos, los cuales confiaron en la institución que le ofrece la mejor alternativa en el momento de adquirir su vehículo.

Principales Proveedores:

Alianza Financiera Tu Carro, C.A., por ser una empresa de intermediación financiera, sus principales proveedores son la banca nacional, entre los cuales se encuentran:

- Banco Provincial
- Banco de Venezuela
- Banesco
- Banco Mercantil
- Citibank

Procesos Productivos / Tecnologías:

La Alianza Financiera Tu Carro, C.A. opera dentro del nicho de mercado de financiamiento de vehículos nuevos y usados, al igual que lo hacen otras instituciones financiera, lo cual los lleva a ofrecer a sus clientes una gama de productos y servicios que satisfagan sus necesidades de financiamiento.

Adicionalmente, la empresa está permanentemente diseñando y desarrollando nuevos productos de financiamiento, de acuerdo a los requerimientos y oportunidades de mercado.

ALFINTUCARRO.COM cuenta con tecnología de punta y de los sistemas de computación mas avanzados del mercado en el área, lo cual les permite que los concesionarios aliados carguen en la intranet, toda la información del cliente que solicita un crédito, y este a su vez arroja una pre-aprobación del crédito, lo cual les permite dar un menor tiempo de respuesta a los clientes.

Adicionalmente a través de esta tecnología todos sus clientes, pueden acceder a su cuenta por medio del Sitio Web, y visualizar todos los movimientos de su cuenta en tiempo real.

Personal (Calificación / Cantidad):

Alianza Financiera Tu Carro, C.A. cuenta actualmente con un capital humano de 90 empleados con competencias técnicas, eficiencia, responsabilidad y rapidez garantizan a nuestros clientes un servicio competitivo y a la altura de las mejores prácticas del mercado.

El fundamento del éxito es su gente, por lo que la gestión de Recursos Humanos se esfuerza en la búsqueda y atracción de recursos valiosos y con deseos de trabajar para los clientes bajo criterios de calidad y de servicio que hacen la diferencia.

3.3.- El personal de la organización esta distribuido de la siguiente manera:

	Presidente	Directores	Gerentes	Supervisores	Analistas	Coordinadores	Operadores	Recepcionista	Asistentes	Mensajeros
Presidencia	1									
Operaciones		1								
Operaciones			1	3	25		20	1		
Mercadeo y Ventas			1		1	10				
Finanzas		1								
Tesorería			1		4				2	
Contraloría			1	1	4				1	3
Recursos Humanos			1		1				2	
Sistemas			1	1	3					
Total Personal	**1**	**2**	**6**	**5**	**38**	**10**	**20**	**1**	**5**	**3**

Datos económicos y Financieros

Balance General

(Bolívares constantes)	**2009**	**2008**
Activo		
Activo circulante		
Efectivo y sus equivalentes	14.071.778.770	9.547.960.656
Cuentas e intereses por cobrar	127.796.238.078	91.246.637.690
Gastos pagados por anticipado	268.325.184	157.477.664
Impuesto sobre la renta diferido	1.498.482.958	1.407.343.208
Total activo circulante	143.634.824.990	102.359.419.218
Cuentas por cobrar a largo plazo	275.923.958.244	182.261.477.996
Activo fijo, neto	2.107.211.706	1.901.748.902
Gastos preoperativos neto	-	3.241.012.976
Activos intangibles	569.170.004	677.356.770
Otros activos	3.164.085.708	223.167.094
	425.399.250.652	290.664.182.956
Pasivo y Patrimonio		
Pasivo circulante		
Préstamos bancarios	297.150.000.000	250.571.137.500
Cuentas por pagar	2.013.184.964	5.261.697.980
Gastos acumulados por pagar y beneficios al personal	5.620.939.518	4.251.599.034
Provisiones y otros pasivos	7.353.188.864	5.552.580.882
Total pasivo circulante	312.137.313.346	265.637.015.396
Préstamos bancarios a largo plazo	89.000.000.000	-
Indemnizaciones laborales netas de anticipos	969.859.552	694.626.590
	402.107.172.898	266.331.641.986
Patrimonio	23.292.077.754	24.332.540.970
	425.399.250.652	290.664.182.956

Estado de Ganancias y pérdidas

(Bolívares constantes)	**2009**
Ingresos	
Intereses por financiamiento de vehículos	83.369.346.574,80
Intereses por financiamiento de seguros	3.819.476.724,80
Gastos por intereses financieros, netos	(46.438.173.008,00)
Resultado financiero	40.750.650.291,60
Gastos generales y de administración	(29.933.249.182,00)
Utilidad (pérdida) en operaciones	10.817.401.109,60
Costo integral de financiamiento	
Diferencia en cambio, neta	-
Pérdida por posición monetaria	(2.113.146.834,00)
	(2.113.146.834,00)
Otros ingresos (egresos), netos	(818.753.102,00)
Ganancia antes de impuestos	7.885.501.173,60
Impuestos	
Del año	(1.243.314.884,00)
Diferido	
	243.607.158,00
Ganancia neta	6.885.793.447,60

Propuesta de Valor:

Propuesta de valor a los clientes y los factores distintivos que los hacen positivamente únicos.

La filosofía se basa en que la mejor imagen es un cliente satisfecho, capaz de repetir con ellos y recomendarlos a su entorno. Esta satisfacción esta basada en brindarle al cliente los servicios financieros tradicionales.

Los diferenciadores se enumeran a continuación:

- Innovación: Presentar siempre nuevos productos y soluciones financieras al exigente mercado de la compra automotriz.
- Rapidez: Le brindan valor al tiempo de sus clientes y hacen la experiencia de financiarse con ellos lo más simple y corta para ellos.
- Eficiencia: Hacer bien y a tiempo cada trámite es el sello de calidad que los caracteriza.
- Simplificación burocrática: La correcta planificación y experiencia obtenida permite evitar largo procesos para clientes y empleados.

- Humanización del servicio: Cada cliente es distinto por lo que la manera en la que tratan cada cuenta se adapta a cada necesidad.

Definición del futuro deseado: Misión, Visión, y Propósitos Estratégicos:

Misión:

Satisfacción de necesidades de los posibles o potenciales clientes:

BASICAS FUNDAMENTALES	• Obtención de financiamiento para la adquisición de vehículos. • Simplificación de trámites. • Integración global del servicio.	• Estudio y creación de perfiles crediticios. • Diseño de soluciones financieras "llave en mano" que permitan cumplir el objetivo del financiamiento. • Disminución del tiempo de espera de respuesta por parte del cliente.
ARMONICAS O ADICIONALES	• Integración del costo de accesorios dentro de la solución financiera global. • Planes de ahorro para completar la inicial durante los tiempos de espera en concesionario. • Promociones especiales en tasas de interés para captación de nuevos clientes.	• Atención especial a la adquisición de vehículos de transporte destinado al turismo. • Integración del seguro del vehículo dentro de la solución financiera global. • Consolidación de la imagen corporativa generando confianza en el mercado.

Valores agregados positivos: Obtención de recursos a bajo costo financiero que permitan aumentar y fortalecer de manera sustentable la cartera debido a las tasas promociónales que se ofrece.

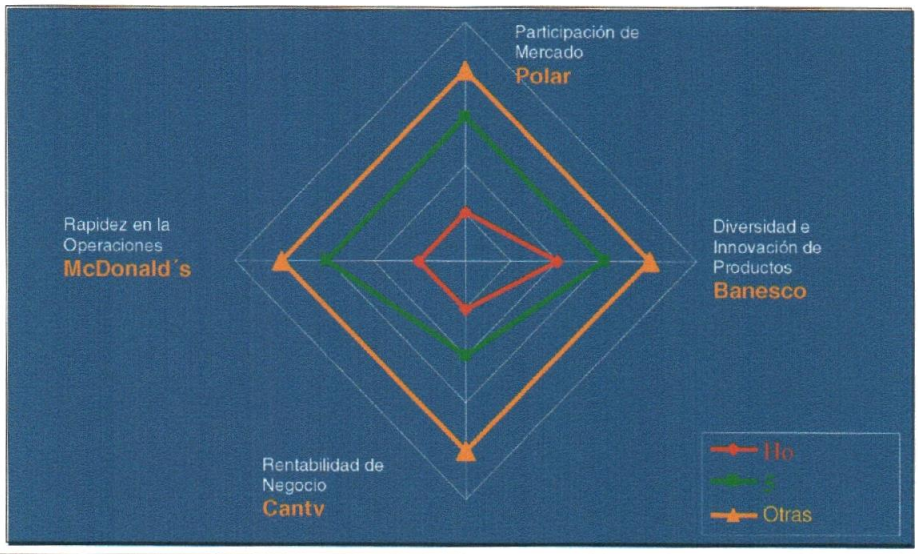
Fortalecimiento de la imagen corporativa, a través de estados financieros públicos, transparentes y sólidos.

Responsabilidad social: La inclusión de tasas preferenciales para vehículos de transporte destinado al turismo la cual permita el desarrollo y fortalecimiento de está rama de la economía nacional.

Visión:

Situación actual: Actualmente son la alternativa de financiamiento para adquisición de vehículos, diferente a la banca tradicional. Los tiempos de respuesta para la atención de solicitudes son inferiores a los tradicionales y las tasas de interés, competitivas dentro del sector. Todo esto es posible gracias al alto nivel de capacitación de su personal.

Situación deseada: Lograr ser la opción preferida en soluciones financieras para la adquisición de vehículos, contando con la mayor cantidad de productos financieros innovadores y ágiles que permitan maximizar la satisfacción de los clientes. Obtener la infraestructura financiera y de personal más sólida del mercado.



Propósitos Estratégicos:

Hacer tan fácil el financiamiento de la compra de un vehículo y servicios asociados para lograr abarcar el mayor target del mercado como opción preferida por el cliente.

Para Alianza Financiera Tu Carro el gran elemento motivador que lo mantiene en lucha es "Lograr ser la opción preferida en soluciones financieras para la adquisición de vehículos".

Definición de los objetivos y sus prioridades:

Para lograr el perfil de visualización trazado es necesario centrarse en los objetivos medulares de la compañía a fin de garantizar el cumplimiento de los altos requerimientos de los clientes. Asimismo dichos objetivos serán agrupados en los temas estratégicos que serán la columna vertebral del plan estratégico.

Objetivos de supervivencia (vinculados al valor agregado):

- Maximización de la rentabilidad: El principal objetivo es optimizar el uso de los recursos mediante captaciones a bajo costo financiero y colocaciones oportunas.

  Es importante una planificación financiera adecuada que permita la disponibilidad de recursos en los momentos necesarios y evitar costos de oportunidad derivados de una sobre liquidez en los Estados Financieros.

- Aumentar participación del mercado: Un objetivo primordial es aumentar el volumen de operaciones lo cual significa obtener más y mejores clientes. La constante innovación y tasa atractivas del mercado deben producir un aumento en la captación de clientes, incrementando la cantidad de créditos aprobados, desembolsados y liquidados.

  Es importante considerar dos reglas para este crecimiento, la primera es un crecimiento controlado dentro de la planificación financiera y segundo un crecimiento selectivo que garantice el retorno de los recursos.

- Fortalecer la imagen de la empresa: A sus clientes e inversionistas deben garantizarle un manejo transparente de los recursos a través de Estados Financieros públicos y fortaleza en sus operaciones, lo que

les permitirá aumentar la cartera y las fuentes de financiamientos basadas en la confianza del mercado.

Objetivos sociales (desarrollo humano):

- Capacitación y desarrollo del personal: El ser una joven empresa en proceso de desarrollo les permite ser una promesa de crecimiento profesional para sus empleados. Haciendo honor a esta promesa se debe lograr tener gente capacitada en un futuro a mediano plazo, serán los pilares en los que se sustentará el desarrollo sostenido planificado.

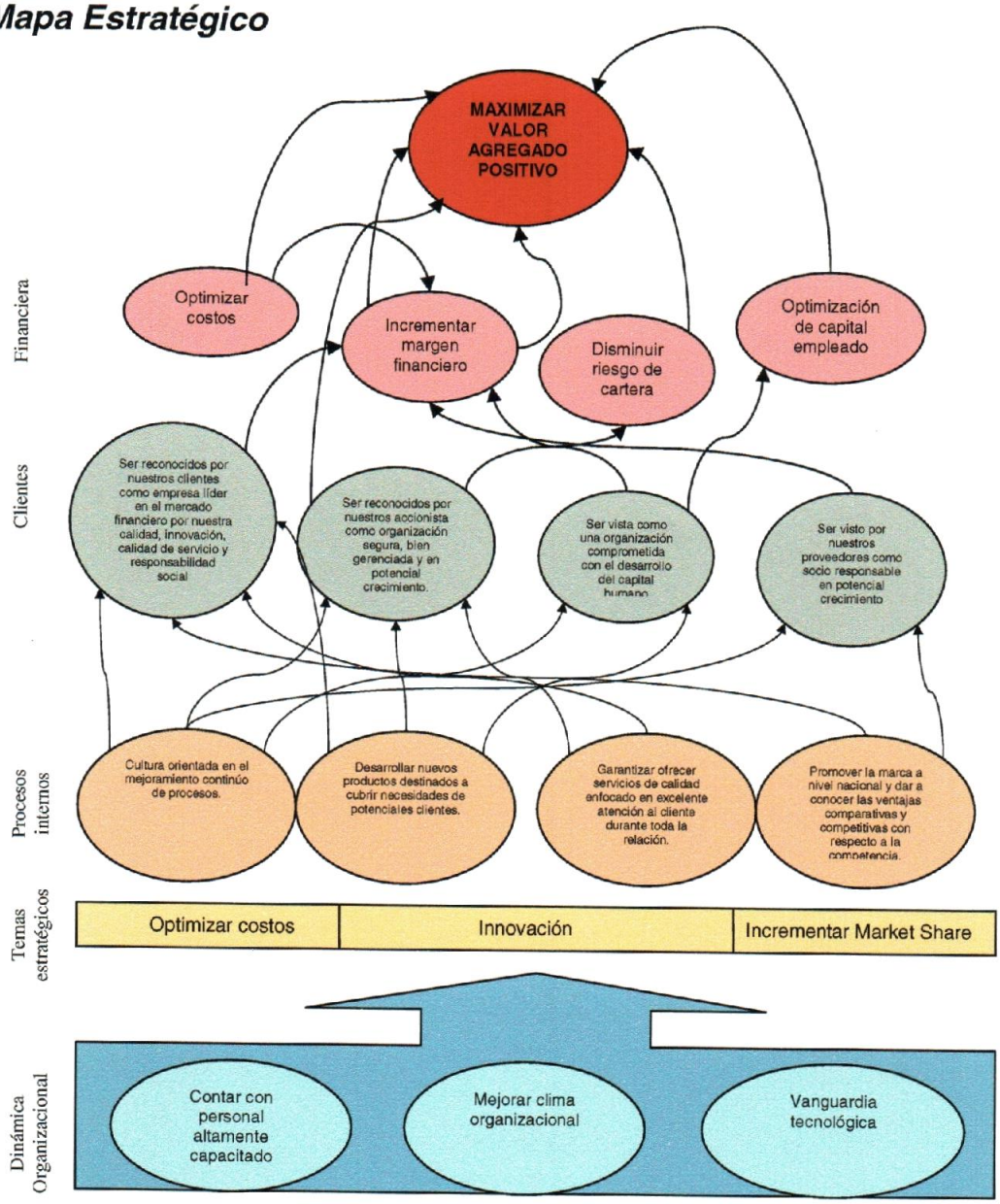
- Fortalecer el sector turismo: Entusiastas con el potencial turístico del país, la colaboración a este crecimiento sectorial les brindará además de la satisfacción de colaboración ser la opción principal de este gremio en financiamiento de vehículos.

Objetivos actuales (vinculados a la satisfacción de necesidades de clientes).

- Reinventar constantemente los productos: Para lograr ser siempre preferidos por los clientes manteniendo firmes la pasión y entrega a la satisfacción de sus necesidades es necesario estar en una búsqueda constante de innovación con espíritu joven y madurez en sus movimientos.

- Consolidar y ampliar la plataforma tecnológica: Lo que les permitirá aumentar el nivel de automatización de los procesos simplificando los trámites, reduciendo la burocracia y ser los más eficientes del mercado.

Mapa Estratégico



Análisis cuantitativo

Objetivos, Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores de Objetivos	Meta Actual	Meta L.P. 5 Año
Maximizar el valor agregado	ROMA = Ganancia antes del Impuesto / Promedio de Activos Financieros	3,5%	4,5%
Margen de Interés Neto	Rendimiento de la Cartera – Costo de Fondos	7,5%	10%
Optimizar los Costos Operativos	OPEX = Gastos Operativos / Promedio de Activos Financieros	5%	3%
Disminuir Riesgo de cartera	Monto de contratos llevados a pérdida / Cartera Total	0,75%	0,25%
Distribución de la Cartera	Créditos Promociónales / Cartera totales	2%	2,5%
Optimización del capital empleado	Rotación de cuentas por cobrar: (Activo circulante + cuentas por cobrar largo plazo) / Pasivo circulante	1,34	2<RC<2,5
Ser visto como una empresa líder	Market share: Números de financiamientos otorgados / números de vehículos financiados en el mercado nacional	13%	18%
Ser preferidos por nuestros clientes por la mayor rapidez, calidad, bajo costo servicios.	Encuesta de Satisfacción de Clientes	90%	98%
Ser reconocidos por nuestros proveedores como socios seguros y confiables	Encuesta de satisfacción de proveedores	90%	95%
Garantizar la satisfacción del empleado	Encuesta del clima organizacional: Puntuación average (máx. 5)	3,1	3,8

Mejoramiento continuo de procesos	Créditos procesados y aprobados por asociado al mes	100	120
Desarrollos de nuevos productos:	Productos ofrecidos	4	6
Promover la marca a nivel nacional y dar a conocer las ventajas competitivas	Encuestas de los clientes sobre las ventajas de nuestros productos sobre la competencia.	45%	65%

Indicadores de eficiencia de la compañía:

- (ROMA) Ganancia antes de impuesto / Promedio de Activos financieros: representa el rendimiento de la cartera. Entre mayor sea este indicador mejor. Entre mayor esa este indicador mas satisfecho se encontrarán los accionistas. Es decir, en la actualidad los accionistas tienen como meta lograr que este indicador llegue al 3,5%, y de esta forma crecer a largo plazo en 5 años hasta llegar a un 4,5% del rendimiento de la cartera.

- (Margen de Interés Neto) rendimiento de la cartera menos costo de fondos: es la diferencia entre el promedio ponderado de las tasas de interés cobrados generados por la cartera y el promedio ponderado de las tasas de interés pagados generados por los préstamos bancarios. Entre mayor margen de interés neto mayor será el rendimiento de la cartera. Este indicador también mide rendimiento, sin embargo, para estos momentos se ha planteado la meta del 7,5% y para dentro de 5 años un porcentaje del 10%, manteniendo la línea de crecimiento esperada.

- (OPEX) Gastos operativos / Promedio de Activos financieros: representa la relación de cuanto gasta la compañía para obtener sus ingresos o la eficiencia gerencial en el manejo de los costos. También es lo que cuesta mantener los activos financieros. Entre

menor sea este indicador mejor, debido a que se está siendo eficiente en la administración de los gastos. Para los actuales momentos este indicador se encuentra en un 5% como meta, y si se optimizan los costos se podría llegar a un 3% a largo plazo.

- (NET WRITE OFF RATIO) Monto de contrato llevado a pérdida / Cartera Total en Bs.: representa en porcentaje cuanto del total de la cartera se ha llevado a pérdida en un periodo de tiempo._Entre menor sea esté indicador mejor, debido a que se traduce en una cartera de cliente de bajo riesgo. El riesgo es un factor determinante en este tipo de negocios, a pesar de ello para la fecha se espera un 0,75% que es considerado como irrecuperable; mas sin embargo, se estima que dentro de 5 años se disminuya este porcentaje en un 0,50%, llegando a un 0,25%.

- (Optimización del capital empleado) Rotación de cuentas por cobrar: (Activo circulante + cuentas por cobrar largo plazo) / Pasivo circulante: representa que tan mayor son los activos circulante con respecto los pasivos circulante. Debe ser mayor que cero, no tiene un máximo requerido sino optimizarlo según el tipo de negocio.

Indicadores de cartera:

- Cartera preferencial (vehículo destinado al turismo) / Cartera total: Este indicador que porcentaje de la cartera total es cartera preferencial destinada al desarrollo social.

Indicadores de los clientes:

- Encuesta de satisfacción de proveedores: Este indicador mide la satisfacción de los proveedores desde el punto de vista de socio comercial seguro y confiable.

- Encuesta de satisfacción de clientes: Este indicador mide la satisfacción de los clientes con respecto al producto ofrecido.

- Ser visto como una empresa líder: Este indicador la participación de mercado entre los vehículos financiados en el mercado nacional.

Indicadores de procesos internos:

- Mejoramiento continúo de procesos: Este indicador muestra la eficiencia en el procesamiento y aprobación de contratos por empleado.

- Desarrollos de nuevos productos: este indicador muestra la cantidad de productos ofrecidos en determinado momento.

- Encuesta de satisfacción de clientes: Este indicador mide la satisfacción de los clientes con respecto al producto ofrecido.

- Encuesta de satisfacción de clientes: Este indicador mide la satisfacción de los clientes con respecto al producto ofrecido.

- Promover la marca a nivel nacional y dar a conocer las ventajas competitivas: Encuestas de los clientes sobre las ventajas de nuestros productos sobre la competencia.

Análisis cualitativo:

Alianza Financiera Tu Carro es una empresa que compite con grandes instituciones que realizan intermediación financiera como lo son los bancos, sin embargo, es importante concentrase en los factores claves del negocio para así colocarnos en una clara ventaja competitiva.

Por lo tanto se presenta la matriz producto mercado de Alianza Financiera Tu Carro, C.A.

Mercado (grupo de clientes) / Producto	Clientes Segmento A (personas naturales)	Cliente Segmento B (personas jurídicas)	Estado (Turismo)
Financiamiento automotriz (Incluye seguro y accesorios)			
Financiamiento automotriz sector turismo			
Plan plus			
Plan silver			
Plan gold			
Plan flotilla			
Plan especial			

Producto clave

Mercado clave

Más del 87% de la cartera

Del 5% al 10% de la cartera

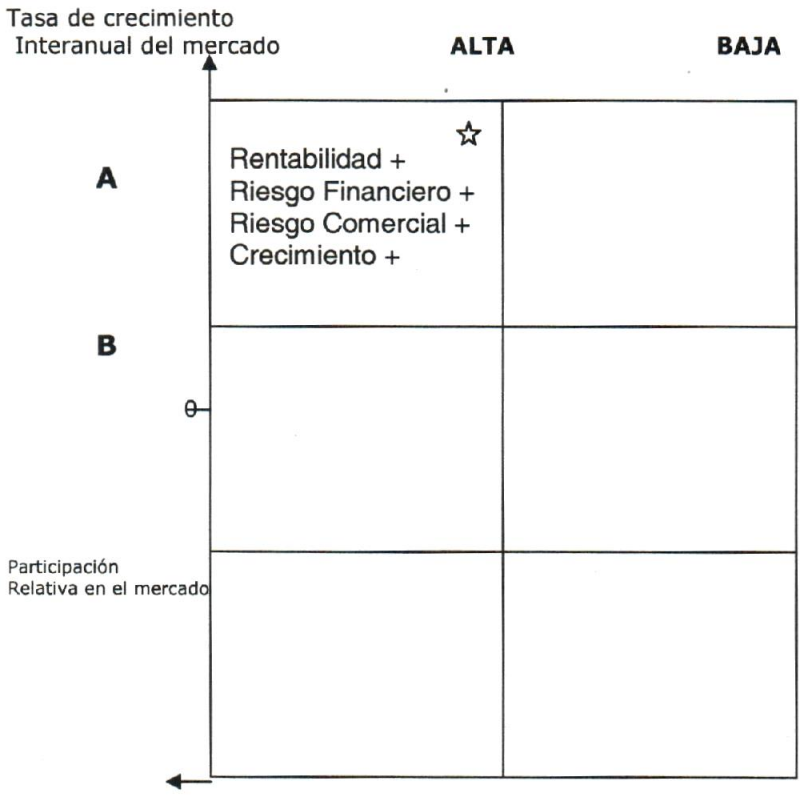
Menos del 3% de la cartera

Los clientes que aparecen en la parte horizontal tienen características muy diferentes. Por ejemplo las necesidades una persona natural que desea financiarse para adquirir un automóvil es muy diferente a la que puede tener una persona jurídica que solicita el financiamiento para adquirir una flota de automóviles y sin hablar de las necesidades que pudiera tener el sector estatal que por su naturaleza posee una necesidad colectiva que contribuye con el bienestar común, en este caso la necesidad de distracción de la sociedad.

Es así como se identifica, que el producto clave se encuentra en el financiamiento automotriz y los clientes claves son las personas naturales y las personas jurídicas.

Una vez identificados los factores principales del negocio también es importante conocer la participación en el mercado que Alianza Financiera

Tu Carro, C.A. tiene y el tamaño del mismo, a continuación se presenta la matriz BCG, la cual permite conocer la participación del mercado y así relacionarlo directamente con las fortalezas y debilidades a considerar.



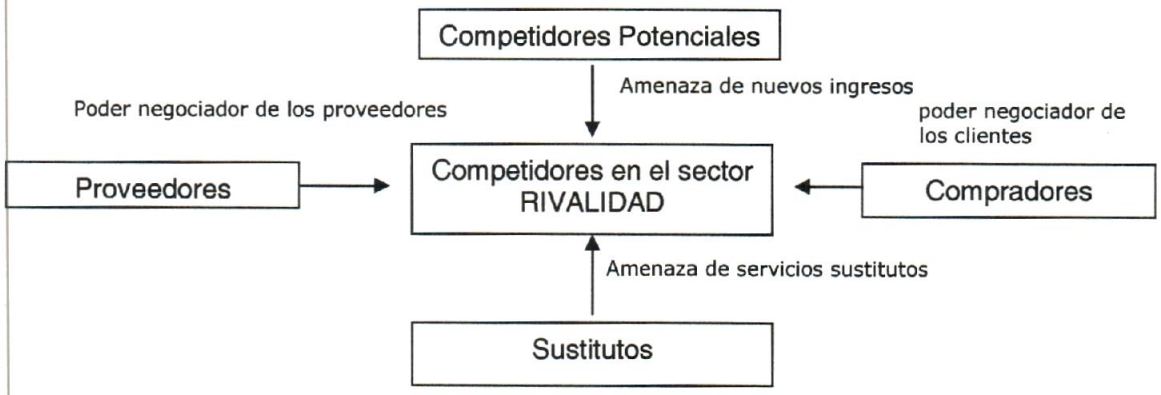
Alianza Financiera Tu Carro, C.A., posee las características de una organización que se encuentra dentro de la curva de vida de una empresa en la etapa en la que el crecimiento y la rentabilidad se encuentran en su mayor auge o también denominada estrella, esto debido a que si se quiere es una empresa joven, con ideas innovadoras que han permitido en estos momentos ubicarla en este cuadrante de la matriz.

El crecimiento en cuanto a número de contratos se muestra a continuación:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Contratos anual vendidos	1.200	1.620	2.430	4.374	8.748	19.246
Contratos totales a final del año	1.080	2.295	4.016	7.132	11.358	26.013
Ganancia operativa (en Millones Bs.)	(447)	(224)	671	2.349	4.697	10.817

En el recuadro anterior se puede observar un crecimiento en los últimos tres años de entre un 80% y 120% del número de contratos anuales vendidos. Igualmente se puede observar un incremento importante de la ganancia los últimos tres años entre 100% y 250%, esto gracias a que se ha aumentado considerablemente el número de contratos a través de los años manteniendo casi constante la estructura de costos debido a la automatización de procesos.

Finalmente, para realizar el análisis del entorno y llegar a una evaluación global de la situación de la empresa es necesario presentar cuales son los síntomas de Alianza Financiera Tu Carro C.A., los cuales se identificaran con ayuda del modelo de porter de las cinco fuerzas.



- Clientes: Usuarios de financiamientos para adquisición de vehículos (personas naturales y jurídicas).
- Competidores Potenciales: Para Alianza Financiera Tu Carro, C.A., los competidores potenciales se considera la banca nacional y los consorcios como lo son "Fonbienes", "Toyobienes" y "Chevyplan" con sus productos de compra programa.
- Servicios Sustitutos: Como productos sustitutos se encuentra los productos que ofrecen los bancos. Adicionalmente en los últimos años a tenido un crecimiento importante en el mercado venezolano el denominado "compra programada" cuya ventaja es que no es necesario dar una inicial del 30% para la adquisición del vehículo, la

desventaja en este producto es que el cliente tiene incertidumbre en cuanto al momento en que le asignarán el vehículo y que no está protegido de la inflación.

- Poder de negociación de los proveedores: En el caso de Alianza Financiera Tu Carro C.A., existe una gama de proveedores, los principales son los Bancos Universales que le proporcionan los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio. La empresa tiene gran poder de negociación con los Bancos ya que se les solicita una gran suma de dinero garantizado con "confort letter" de la casa matriz cuya clasificación de riesgo es AAA, es decir, riesgo mínimo de incumplimiento de pago, esto permite negociar la tasa de interés y plazos mas conveniente para ambos lados, desarrollándose una relación ganar-ganar. Actualmente Alianza Financiera Tu Carro, C.A. mantiene relaciones con 11 bancos cuyo pagarés suman un gran total de Bs. 386.150.000.000 a una tasa de interés promedio ponderada de 11,9%.

  Otros proveedores donde se tiene poder de negociación son los materiales de oficina, equipos de computación, servicios de consultoría, entre otros.

- Poder de negociación de los compradores: la empresa tiene como principales clientes las personas naturales que solicitan el financiamiento para adquirir su vehículo y las personas jurídicas que adquieren vehículos particulares o en la modalidad de flotilla de vehículos, camiones o montacargas. Al ofrecer un buen servicio, una tasa competitiva y plazos de financiamiento acorde a las necesidades del mercado actual venezolano los compradores no requieren de negociación alguna ya que Alianza Financiera Tu Carro es la mejor opción.

En líneas generales, se presenta este análisis del modelo de las cinco fuerzas, sin embargo, se debe considerar es este análisis tanto las barreras de entrada y salida que tiene este mercado, el de financiamiento. Dentro de las barreras de entrada que se detectan, se observa las regulaciones que tienen este tipo de empresas que prestan este servicio por parte del estado, entre ellas las políticas establecidas por la superintendencia de bancos que es la que regula la intermediación financiera en el país. Así mismo, podría considerarse como una barrera de entrada las continuas alianzas realizadas por las diferentes entidades financieras que no permiten que nuevas empresas de este tipo ingresen al mercado.

Como barreras de salida no se podrían considerar alguna, debido que en este mercado es muy fácil salir, por el alto grado de competitividad que existe en el mismo, trayendo como consecuencia que las empresas que no se ajusten a las pautas que el mercado dicta, sean fácilmente reemplazadas por otra o simplemente captado todo su segmento del mercado por otra que así se lo proponga.

Ante este panorama, se puede decir que los síntomas que presenta esta empresa de servicios financieros se pueden orientar hacia el aspecto de la rentabilidad y de los procesos administrativos, debido a que esta es una empresa nueva que se encuentra en el auge del crecimiento pero que igualmente se ve amenazada por grandes competidores que pueden ser en determinado momento hacer que Alianza Financiera Tu Carro, repensara su objetivo principal de financiar a los clientes, tanto naturales como jurídicos en la adquisición de vehículos, ya que la empresa recibe financiamiento para financiar y en consecuencia esta sometida a las variaciones que el mercado tanto automotriz como financiero. Igualmente debería buscar fuentes de recursos alternos a los ofrecidos por los bancos tal como es la emisión de bonos de deuda a un costo menor en comparación de los bancos. En cuanto a los procesos administrativos uno de los objetivos es ser una de las empresas que proporciona una rápida respuesta a los

clientes y por ello se debe considerar que muchos competidores ya poseen esta característica que se debe superar, en virtud de ello, es importante considerar este como un factor importante.

Explicaciones de los Síntomas:

Análisis de factores fundamentales del éxito competitivo de la empresa:

Los factores fundamentales para el éxito de cualquier organización están directamente relacionados con los indicadores de gestión que la misma genera para poder accionar en la actividad productiva en la que se esté desarrollando, en el caso de Alianza Financiera Tu Carro, C.A., se puede evidenciar que los indicadores se enfocan en la revisión continúa de los procesos crediticios internos para que los mismos generen respuestas a los clientes que estén dentro de los tiempos, que comercialmente son competitivos en el mercado, con las diferentes instituciones que prestan el servicio de financiamiento.

Sin embargo, es de importancia considerar el análisis de los indicadores financieros internos de Alianza Financiera Tu Carro, C.A., y a continuación se presenta un cuadro resumen de estos indicadores para los años 2008-2009:

Objetivos	Indicadores de Objetivos	2008	2009
Maximizar el valor agregado	Roma= Ganancia antes del Impuesto / Promedio de Activos Financieros	**1, 72%**	**2,68%**
Margen de Interés Neto	MIN=Rendimiento de la Cartera – Costo de Fondos	**Bs(MM). 40.751 – 5%**	**Bs(MM). 31.745 - 6,25%**
Optimizar los Costos Operativos	OPEX= Gastos Operativos / Promedio de Activos Financieros	**10,94%**	**6,70%**
Disminuir Riesgo de cartera	RC= Monto de contratos llevados a pérdida / Cartera Total	**2%**	**1%**
Distribución de la Cartera	DC= Créditos con Promociónales / Cartera Total	**0,25%**	**1%**

Se ha observado que del año 2008 al 2009 se ha incrementado el rendimiento de la cartera en 96 puntos básicos, es decir que en el año 2009 cada 100 bolívares de cartera rinde Bs. 0,96 bolívares más que en el 2008. Se observa adicionalmente que en el año 2009 se era más eficiente en la administración de la cartera debido a que el OPEX disminuyó 424 puntos básicos, es decir que por cada 100 bolívares de cartera en el 2009 nos cuesta mantenerlo Bs. 4,24 bolívares menos que en el 2008. Se estima en los años subsiguientes mejorar estos indicadores síntomas del éxito de la compañía.

Estudio comparativo de la evolución del medio ambiente y de la empresa:

El medio ambiente en el que se desenvuelve esta organización es eminentemente financiero, sin embargo, es de gran importancia considerar a la compañía en otros aspectos para realizar un análisis más integral del entorno:

- En lo económico: El mercado financiero se caracteriza por tener economía en constante búsqueda de recursos que buscan adquirir otros medios financieros permitiendo optimizar los procesos productivos e incrementar el capital de trabajo. Bajo esta perspectiva el aspecto económico para Alianza Financiera Tu Carro, C.A., se proyecta como una alternativa real para proveedores y clientes, así mismo, se genera una importante interrelación entre otros factores del sector económico del país como las redes de distribución de vehículos de las diferentes marcas.
- Es importante destacar otros aspectos económicos actuales y que son de carácter coyuntural, como lo son el exceso de liquidez en el mercado de personas, niveles altos de gasto público, tasa de cambio controlada, una tasa paralela de cambio de divisas basada en permutas y mercado negro, la inflación más alta de la región y tasas de interés controladas por el Banco Central, lo cual crea una situación

de empuje en la compra de bienes duraderos como lo son los vehículos, pero que ofrece grandes riesgos a nivel financiero.

- En lo tecnológico: La tecnología permite llevar un mayor control sobre las operaciones además de poder vislumbrar cambios del entorno en tiempo real gracias a los avances tanto en sistemas de información como de las telecomunicaciones. Este aspecto además permite un acercamiento con clientes y proveedores ofreciéndoles atención personalizada bajando los costos drásticamente.
- En lo Social: La política social del Estado ha inyectado al mercado una gran cantidad de dinero, que sumado a la regulación de las tasas activas y pasivas ha hecho aumentar el consumo de bienes comprados a crédito. Es importante destacar que la gran diferencia de clases sociales, hace muy marcado el nicho de mercado que debemos alcanzar, localizando nuestro mercado en clases A, B y C.
- En lo Gubernamental y Legal: A nivel legal y de políticas de gobierno, nos encontramos con un Estado populista que busca repartir las ganancias petroleras, mediante un sistema clientelar. Esto no genera un verdadero aumento de la riqueza ni del PIB per capita, por lo que el aumento en la venta de vehículos debemos considerarla como coyuntural y no necesariamente sostenible.
- En lo demográfico: La población venezolana tienen un crecimiento acelerado, adicionalmente existe una población joven, es decir, la mayoría de la población, se encuentra dentro de la población económicamente activa, la cual genera demanda de bienes y servicios. Es importante destacar que el aparato industrial de ensamblaje e importación de vehículos no ha podido suplir eficientemente la demanda actual de vehículos lo que genera listas de espera en vez de ventas efectivas.

<u>Estudio de los grupos de poder:</u>

- Otras Instituciones Financieras: Los bancos de primer y segundo nivel, inversionistas y el mercado de capitales en general,

determinan, además del Banco Central, el costo del dinero, y los diferenciales de ganancia provenientes de él. Estos sectores controlan los flujos de capital y determinan el mercado financiero.

- Fabricantes e importadores de vehículos: En los actuales momentos de alta demanda, ellos determinan el flujo de las ventas de unidades de vehículos.

Determinación de principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales:

Fortalezas:	**Oportunidades:**
• (F1) RRHH altamente capacitado. • (F2) Tasas de interés competitivas en el mercado de financiamiento. • (F3) Alta calidad en atención al cliente. • (F4) Alianzas estratégicas con los concesionarios.	• (O1) Mercado en crecimiento debido a expansión económica. • (O2) Crecimiento de los ingresos a través de nuevos productos. • (O3) Obtención de capitales a menor costo debido al exceso de liquidez.
Debilidades:	**Amenazas:**
• (D1) Dependencia de la competencia (Banca) para la obtención de fondos. • (D2) Producto complementario a la venta de vehículos.	• (A1) Regulaciones de las tasas de interés. • (A2) Cartelización de la Banca. • (A3) Inestabilidad política del país.

Análisis del Entorno (Escenarios).

El Par Sector de Negocio – Ámbito Geográfico a analizar es el "Sector Financiero en Venezuela". A continuación se presenta a través de una tabla la lista larga de las fuerza del entorno que afecta a "Alianza Financiera Tu Carro".

Identificación de las Fuerzas del Entorno:

Nivel	Dimensión	Fuerzas
Sector Financiero	Ingreso de Nuevos Competidores	F1 Economía de Escala F2 Desventaja de Costos F3 Curva de aprendizaje sobre el sector financiero automotriz. F4 Acceso a de tecnología de punta F5 Localización Favorable F6 Políticas Gubernamentales

Sector Financiero	Competidores Actuales	F7 Diversidad de competidores. F8 Altos Costos Fijos de Salida para la Banca F9 Productos y Servicios estandarizados
Sector Financiero	Competidores Actuales	F10 Peso de los Grandes Grupos Financieros
Sector Financiero	Amenaza de los productos sustitutos	F11 Precio Relativo de los Productos y Servicios sustitutos relacionados con el sector financiero (tasas de intereses)
Sector Financiero	Poder de Negociación de los Proveedores	F12 El factor tecnológico y los sistemas de información son fundamentales. F13 Alto Costo de cambiar proveedores tecnológicos en el mercado. F14 Habilidad negociadora
Sector Financiero	Poder de Negociación de los Clientes	F15 Bajas utilidades para los clientes. F16 Bajos Costos de cambiar a otra institución financiera. F17 Clientes informado sobre productos del sector. F18 Similitud de productos y servicios disponibles en el mercado.
Ámbito Geográfico	Factores Políticos	F19 Influencia del gobierno en el sector financiero (regular las ganancias)
Ámbito Geográfico	Factores Sociales	F20 Planes sociales del gobierno.
Ámbito Geográfico	Factores Legales	F21 Seguridad Jurídica. F22 Regulaciones al mercado automotriz.
Ámbito Geográfico	Factores Gubernamentales	F23 Política Monetaria. F24 Política Tributaria. F25 Control de cambio de divisas. F26 Restricciones a dólares preferenciales al mercado automotor.
Ámbito Geográfico	Factores Económicos	F27 Nivel de liquidez de dinero en el Mercado Venezolano. F28 Costo de la Divisa F29 Estabilidad de Precios F30 Tasa de interés F31 Riesgo País.
Resto del Mundo	Factores Diplomáticos	F32 Percepción internacional de las instituciones financieras en Venezuela
Resto del Mundo	Factores Económicos	F33 Comportamiento del Mercado Financiero Global F34 Precio del Petróleo
Resto del Mundo	Factores Tecnológicos	F32 Avance de la tecnología a nivel mundial orientada al sector financiero.

Análisis de las Fuerzas de Alta Motricidad e Incertidumbre:

Nivel	Dimensión	Fuerzas	Nivel de Motricidad 1 (Bajo)	2	3	4	5	6 (Alto)	Grado de Incertidumbre
Sector Financiero	Ingreso de Nuevos Competidores	F1							Bajo
		F2							Bajo
		F3							Bajo
		F4							Bajo
		F5							Bajo
		F6							Alto
Sector Financiero	Competidores Actuales	F7							Bajo
		F8							Bajo
		F9							Bajo
Sector Financiero	Competidores Actuales	F10							Alto
Sector Financiero	Amenaza de los productos sustitutos	F11							Bajo
Sector Financiero	Poder de Negociación de los Proveedores	F12							Bajo
		F13							Bajo
		F14							Bajo
Sector Financiero	Poder de Negociación de los Clientes	F15							Bajo
		F16							Bajo
		F17							Bajo
		F18							Bajo
Ámbito Geográfico	Factores Políticos	F19							Bajo
Ámbito Geográfico	Factores Sociales	F20							Bajo
Ámbito Geográfico	Factores Legales	F21							Alto
		F22							Alto
Ámbito Geográfico	Factores Gubernamentales	F23							Alto
		F24							Bajo
		F25							Bajo
		F26							Alto
Ámbito Geográfico	Factores Económicos	F27							Alto
		F28							Alto
		F29							Alto
		F30							Alto
		F31							Bajo
Resto del Mundo	Factores Diplomáticos	F32							Bajo
Resto del Mundo	Factores Económicos	F33							Bajo
		F34							Alto
Resto del Mundo	Factores Tecnológicos	F32							Bajo

Selección de las Fuerzas Principales de Alta Motricidad e Incertidumbre para generar los Escenarios:

FUERZAS DE ALTA MOTRICIDAD - INCERTIDUMBRE (Principales fuerzas para elaborar Escenarios)
F6 Políticas Gubernamentales.
F10 Peso de los Grandes Grupos Financieros.
F21 Seguridad Jurídica.
F22 Regulaciones al mercado automotriz.
F23 Política Monetaria.
F26 Restricciones a dólares preferenciales al mercado automotriz.
F27 Nivel de liquidez de dinero en el Mercado Venezolano.
F28 Costo de la Divisa.
F29 Estabilidad de Precios.
F30 Tasa de interés.
F34 Precio del Petróleo.

Generación y Descripción de Escenarios. Análisis de las Amenazas y Oportunidades relativas a cada escenario:

Descripción del Escenario Actual (E1):

- El gobierno ha nacionalizado empresas claves, tales como CANTV y Electricidad de Caracas, entre otras de varios sectores y tamaños. Esto ha causado que la Bolsa de Valores de Venezuela haya caído varios puntos porcentuales, luego de haber alcanzado niveles altos.
- La inflación del año 2009 cerró en 25,1%, por encima de lo señalado inicialmente por el gobierno. Esto es causado por exceso de liquidez y malas políticas económicas y públicas.
- Control de Divisas que ha ocasionado actual exceso de liquidez.
- El Mercado automotriz ha crecido a niveles record en Venezuela al venderse más del 500.000 unidades en el 2007 y pese a una leve caída durante el año 2009 se prevé un nuevo crecimiento durante 2010.
- El Gobierno genera desconfianza jurídica.
- Economía basada en exceso de Gasto público, generando exceso de liquidez, aumento de consumo e inflación.

Descripción del Escenario Futuro (E2) donde se plantea la "Precios relativamente bajos del petróleo e ideología con cambios radicales":

Todos los anuncios del gobierno se concretan y se radicaliza el proceso de cambio a un Socialismo del siglo 21. El cual:

- Estricto control de divisas para incentivar producción nacional vs. importaciones, induce una fuerte devaluación de la moneda para poder soportar alto gasto público, esto provocará un incremento considerable de la inflación y disminución significativa de la inversión privada.
- Mantiene el control de precios y la inamovilidad laboral que en conjunto con la contracción económica inducirán a la quiebra y cierre de negocios y empresas productivas. La principal fuente de empleo será la economía informal y las misiones.
- Intervención del Banco Central de Venezuela, perdiendo su autonomía y creando desconfianza en las futuras políticas económicas del país perjudicando en gran medida en la cantidad de inversión extranjera.
- Incremento en la producción y comercialización de vehículos bajo planes gubernamentales ("VENEIRAN") y decrecimiento en la venta de vehículos fuera de estos planes.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	**DESCRIPCIÓN**
O1	Salida del mercado de las instituciones financieras débiles por lo que "Alianza financiera tu carro" podrá aumentar participación.
O2	Instituciones financieras altamente reguladas por el gobierno. Por lo que "Alianza financiera tu carro" podrá dedicar mejor atención en los principales productos para mayor diferenciación con respecto a productos similares ofrecidos por los Bancos.
AMENAZAS	**DESCRIPCIÓN**
A1	Estructura de costos afectada por fijación de tasas de intereses por parte del gobierno.
A2	Disminución de cartera de vehículos lujosos, por lo que el incremento de la cartera será por vehículos populares, generando mayor volumen pero menos ganancia.
A3	Incremento de la morosidad, de la cartera de litigio, aumento de las provisiones y por ende reducción de la rentabilidad de "Alianza Financiera Tu Carro"

A4	Mayor intervención del gobierno en el mercado financiero.
A5	Menor rentabilidad causada por la imposibilidad de crear nuevos productos por la incertidumbre del país.
A6	Creación de nuevas barreras legales que atente contra la autonomía de las instituciones.

Descripción del Escenario Futuro Objetivo (E3) donde se plantea unos "Precios del Petróleo relativamente alto e ideología con cambios no radicales":

El gobierno cuenta con precios del crudo relativamente altos y los cambios para el socialismo del siglo 21 no son radicales, el cual:

- Flexibilización leve del control de divisas y precios por altos precios del crudo y para disminuir exceso de liquidez. Leve devaluación para ajustar el tipo de cambio a la inflación y de ese modo no perjudicar a la industria nacional e incentivar las exportaciones.
- Se mantiene la inmovilidad laboral por un período indefinida. La principal fuente de empleo será el sector informal de la economía.
- Las instituciones públicas claves se mantendrán sin autonomía.
- El Banco Central de Venezuela aplica la reforma monetaria con el fin de disminuir la inflación a menos de un dígito.
- La inversión extranjera será principalmente ejecutada por países como China, Irán, Corea, entre otros.
- Aumento de las tasas de interés pasivas y por consiguiente las tasas activas.
- Se mantendrá la Fuga de Capitales, por consiguiente las reservas internacionales no aumentarán de manera sostenida.
- Las altas ventas de vehículos se mantendrán debido a que la gente quiere proteger su dinero debido a la alta incertidumbre.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL ESCENARIO OBJETIVO	
OPORTUNIDADES	**DESCRIPCIÓN**
O1	Al flexibilizar el control de cambio disminuiría el exceso de liquidez y por consiguiente disminuirá la inflación.
O2	Las ventas de vehículos se mantendrán altas por lo que se pueden crear nuevos productos.
O3	Los ingresos financieros se mantendrán altos por aumento en la cartera de clientes.
AMENAZAS	**DESCRIPCIÓN**
A1	El sistema bancario nacional (principal competidor) se mantendrá fuerte debido a altos ingresos generados por bonos del gobierno.
A2	Migración de clientes al sistema bancario nacional debido a mejores tasas de interés.
A3	Aumento de la cartera de vehículos económicos (bajo promedio de monto a financiar) y disminución de cartera de vehículos de lujos con alto promedio de monto a financiar, lo que implica mayor volumen de contrato con una menor monto a financiar (elevando levemente los costos operativos).

Selección de los Escenarios Planteados:

El escenario seleccionado para diseñar el plan de acción es el escenario futuro objetivo E3.

Plan De Acción Estratégico.

ACCIONES E INICIATIVAS TÉCNICAS.

Matriz DOFA para el Escenario Objetivo:

			Empresa		
			Fortalezas	**Debilidades**	**Amenazas**
			F1 F3 F2 F4	D1 D2	A1 A3 A2
Escenario Futuro Objetivo	**Oportunidades**	O1 O2 O3	FO1 FO2 FO3	DO1 DO2	AO1 AO2
	Amenazas	A1 A2 A3	FA1 FA2	DA1	
	Debilidades	D1 D2	FD1 FD2		

PLANES DE ACCIÓN, PROYECTOS E INICIATIVAS A DESARROLLAR EN EL ESCENARIO OBJETIVO	
Estrategias FO	**Acciones, proyectos que debemos realizar a partir de nuestras fortalezas para capturar las oportunidades**
FO1	**AT1:** Tasas de intereses promociónales a más largo plazo para captar mayores clientes y aumentar la cartera.
FO2	**AT2:** Diseñar nuevos productos por segmento de vehículos para de esa manera atender las necesidades de cada tipo de consumidor.
FO3	**AT3:** Optimizar costos operativos mejorando procesos para mejorar los indicadores aprovechando los altos ingresos.
Estrategias FA	**Acciones, proyectos que debemos realizar a partir de nuestras fortalezas para eliminar, mitigar y defendernos de las amenazas**
FA1	**AT4:** Ofrecer un servicio de calidad y velocidad de respuesta mejores que la banca convencional.
FA2	**AT5:** Tasas promociónales mas agresivas para segmento de vehículos de segmento alto para mejorar calidad de la cartera.
Estrategias FD	**Acciones, proyectos que debemos realizar a partir de nuestras fortalezas para minimizar, sobreponer o superar nuestras debilidades**
FD1	**AT6:** Mejorar relaciones con nuestros principales proveedores (la banca convencional) para obtención de fondos a menores costos.
FD2	**AT7:** Emisiones de bonos utilizando para obtención de fondos propios para no depender en la totalidad de la banca convencional
Estrategias DO	**Acciones, proyectos que debemos realizar para que a la vez podamos superar nuestras debilidades y capturar y aprovechar las oportunidades**
DO1	**AT8:** Diseñar productos complementarios a vehículos para ganar mercado en otras áreas.
DO2	**AT9:** Ofrecer financiamiento de seguro a tasas promociónales y a un plazo de 12 meses a nuestros clientes actuales.
Estrategias DA	**Acciones, proyectos que debemos realizar para que a la vez podamos superar, eliminar debilidades y mitigar, eliminar, defendernos de las amenazas.**
DA1	**AT10:** Cultura de mejoramiento continúo de procesos en nuestros empleados para disminuir tiempo y costos en procesos a la vez que se ofrecen un producto y un servicio de calidad a nuestros clientes.
Estrategias AO	**Acciones, proyectos que debemos realizar para que a la vez podamos defendernos de amenazas y capturar oportunidades**
AO1	**AT11:** Lograr emitir una imagen de prestigio para lograr ser la opción preferida en el financiamiento integral de vehículos.
AO2	**AT12:** Diseñar productos sustitutos de la banca convencional en el área de financiamientos de seguro de vehículos y accesorios adicionales.

Estudio del Sector

Sector Automotriz

El sector automotriz venezolano experimentó un acelerado crecimiento alcanzando la cifra, para el año 2.007, de más de 500.000 unidades vendidas, para el año 2009 las cifras llegaron a su nivel más bajo de los últimos años vendiéndose apenas 136.517 unidades. La tendencia del año 2010 a pesar de comenzar de manera muy baja con niveles hasta 53% inferiores a las del pasado año, presentan una tendencia de crecimiento acentuada en el mes de Julio de 24% y que según los expertos finalizará con niveles superiores en el año 2010 que los observados en el año 2009, tal y como se puede observar a continuación:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
2009	15.916	15.187	18.161	11.222	10.127	10.516	9.366	7.929	8.206	9.826	10.075	9.984	136.517
2010	7.401	9.493	10.890	10.707	10.397	9.784	11.579						
Diferencia	-53%	-37	-40%	-5%	3%	-7%	24%						

FUENTE: automotriz.net

Sector Bancario

En un entorno donde el gasto público aumenta la cantidad de bolívares disponibles y las tasas de interés se han mantenido bajas durante los primeros meses del año, la torta de créditos registra un incremento de 29,34%, los últimos doce meses, a julio 2010 para ubicarse en 153.977 millones de bolívares.

El informe elaborado por Softline Consultores precisa que 55 de cada 100 bolívares que la banca tiene en captaciones se destina al crédito, mientras que en julio de 2009 esta relación se ubicaba en 56.

Las últimas intervenciones, fusiones y adquisiciones en la banca hacen que la banca pública cuente con tres bancos dentro de los más importantes del sector como lo son Venezuela, Bicentenario y Banco del Tesoro.

El Ejecutivo ha comenzado a absorber liquidez para tratar de contener el avance de la inflación a través de bonos de deuda pública, mientras que el Banco Central informa el descenso de la tasa de interés pasiva que alcanza niveles de 12,58% (julio 2010) frente a los alcanzados en el año 2009 de 13,39%, todo esto junto a una gran inflación desestimulan el ahorro y empujan al consumo.

Las estadísticas del Banco Central indican que el promedio de las tasas de interés para los créditos de las empresas en julio 2010 se ubica en 20,3%, una magnitud que se traduce en una reducción de 2 puntos respecto a julio de 2009. Todo indica que las tasas de interés para créditos se han distanciado del techo de 28% permitido por el Banco Central de Venezuela.

El descenso de las tasas obedece al aumento de la liquidez por una serie de factores, entre los que destacan control de cambio mas rígido, emisión de deuda pública y aumento del gasto público como método clientelar de lealtad política.

A esta situación se suma el hecho que los bancos deben tener parte de su cartera dirigida a sectores específicos como vivienda, actividades agropecuarias y microempresarios, lo cual encarece sus operaciones comerciales.

Igualmente se puede observar que para julio del año 2.010 las operaciones activas con respecto a las pasivas se mantienen generando un spread de 8 puntos en general y los créditos comerciales, donde se incluyen los automotrices.

Todo esto permite concluir que existe un atractivo margen de ganancia o *spread* entre tasas activas y pasivas de los bancos y esto se origina por los altos costos operativos que significa para la banca las carteras dirigidas y obligatorias por el gobierno nacional. En este entorno es posible captar fondos un poco por arriba de la pasiva y colocarlos en préstamos fácilmente si disminuimos el margen existente.

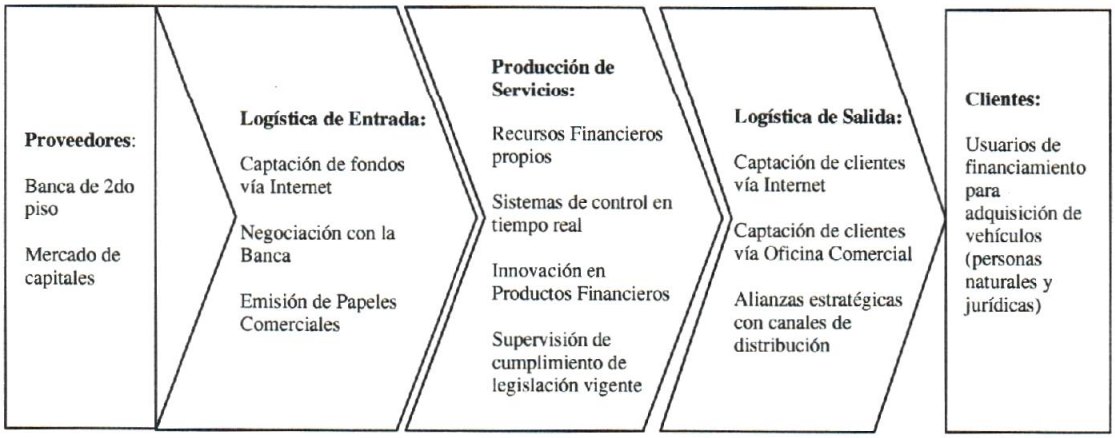
Balance ScoreCard – Planes de Acción Técnicos clasificados por perspectiva y objetivo – indicadores guías

Objetivos, Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores de Objetivos	Meta 5 años	Plan de acción y iniciativas técnicas	Indicadores Guías
Maximizar el valor agregado	ROMA = Ganancia antes del Impuesto / Promedio de Activos Financieros	4,5%	AT3	Ganancia operativa antes de impuesto
Margen de Interés Neto	Rendimiento de la Cartera - Costo de Fondos	10%	AT7	Costo de Fondo
Optimizar los Costos Operativos	OPEX = Gastos Operativos / Promedio de Activos Financieros	3%	AT3	Gastos Operativos
Disminuir Riesgo de cartera	Monto de contratos llevados a pérdida / Cartera Total	0,25%		Gasto de contratos llevados a pérdidas
Distribución de la Cartera	Créditos Promociónales / Cartera totales	2,5%	AT1 AT5 AT9	
Optimización del capital empleado	Rotación de cuentas por cobrar: (Activo circulante + cuentas por cobrar largo plazo) / Pasivo circulante	2<RC<2,5		
Ser visto como una empresa líder	Market share: Números de financiamientos otorgados / números de vehículos financiados en el mercado nacional	18%	AT1 AT2 AT5 AT8 AT9	Vehículos financiados por AFTC / vehículos financiados a nivel nacional

Ser preferidos por nuestros clientes por la mayor rapidez, calidad, bajo costo servicios.	Encuesta de Satisfacción de Clientes	98%	AT4	Tiempo aprob. AFTC Tiempo aprob. Banca
Ser reconocidos por nuestros proveedores como socios seguros y confiables	Encuesta de satisfacción de proveedores	95%	AT6	Línea de créditos otorgados por la banca a AFTC
Garantizar la satisfacción del empleado	Encuesta del clima organizacional: Puntuación average (máx. 5)	3,8		Rotación de personal PaqueteBeneficioAFTC PaqueteBenefMercado
Mejoramiento continuo de procesos	Créditos procesados y aprobados por asociado al mes	120	AT10	Créditos aprobados al mes / números del personal de operaciones
Desarrollos de nuevos productos:	Productos ofrecidos	6	AT2 AT8 AT12	Números de productos ofrecidos
Promover la marca a nivel nacional y dar a conocer las ventajas competitivas	Encuestas de los clientes sobre las ventajas de nuestros productos sobre la competencia.	65%	AT4 AT11	Incremento en la participación del mercado

Cadena de valor y modelo de negocio



Este modelo de Cadena de Valor presenta un formato "Push" ya que a partir de los proveedores de recursos financieros conseguimos los fondos

los cuales "empujamos" o colocamos en nuestra cartera de clientes. Es importante destacar que los recursos financieros son limitados, igualmente la capacidad de endeudamiento, así que un aumento en la demanda de nuestros servicios, no representaría obligatoriamente un aumento de la cartera o de las captaciones.

La obtención de recursos es lograda gracias a la banca de segundo nivel o inversionistas a través de cuentas de inversión y papeles comerciales. La logística de entrada de estos recursos es mediante la apertura de cuentas de inversión vía Internet, negociación de nuestros ejecutivos con la banca de segundo piso o la emisión de papeles comerciales avalados por la Bolsa de Valores de Caracas. La eficaz y eficiente captación de recursos abarata nuestros insumos y es aquí donde genera un valor agregado al proceso. La captación de fondos debe ser programada y alineada con el plan de negocios anual de la empresa, ya que estos procesos suelen ser lentos y burocráticos. La captación puede ser dentro del mercado local o internacional. En el caso de este último deben tomarse previsiones que mitiguen pérdidas por riesgos cambiarios.

Los recursos propios mas los recursos captados forman el capital de trabajo. El capital de trabajo es el activo más valioso para ALFINTUCARRO.COM, la correcta rotación de este permita una eficiente utilización lo cual impacta positivamente en las utilidades y rentabilidad. Una constante innovación y creación de nuevos productos financieros sumados a un control de operaciones en tiempo real y oportuno brindan una ventaja competitiva generando valor en el negocio. El constante monitoreo de operaciones, con acciones de cobro o pago oportunos generan la adecuada administración financiera de la tesorería.

La colocación y transformación del capital de trabajo en cartera crediticia se realizará mediante la captación de clientes vía Internet y oficina comercial apoyados en una selectiva estrategia de mercadeo compuesta por

penetración a los mercados a través de los medios adecuados. Al ser el producto dirigido a estratos de clase media, media-alta y alta, el nivel de la fuerza de ventas, y la satisfacción de la mezcla de necesidades básicas y armónicas generan el crecimiento controlado deseado de la cartera. Sumada esta estrategia, la realización de alianzas estratégicas con concesionarios, redes de concesionarios y distribuidores permitirán ser la primera opción de financiamiento para los clientes, ya que estar en el punto de venta directamente permite ocupar el primer lugar en el consumidor que no tiene decidido cual será su fuente de financiamiento.

Acciones en relación al factor humano

Al ser el recurso humano uno de los factores claves para el éxito de las operaciones, las acciones en relación a este elemento las dividiremos en dos estrategias principales: El plan de compensación y la capacitación. Estas estrategias permiten evitar rotación de personal, robo de talentos y maximizar la productividad.

- Plan de compensación: Este plan debe ser esencialmente justo y percibido como justo por los empleados. La política es premiar la consecución de objetivos o metas y bonificaciones especiales para actuaciones destacadas o excepcionales. A nivel general la política de sueldos y remuneraciones debe sobrepasar al mercado lo cual permite la captación de los nuevos recursos humanos necesarios y evitar la partida de los actuales.
- Capacitación: Basado en planes de carrera personalizados a cada empleado, buscando su crecimiento personal y profesional. Se ha demostrado que un personal en continúa capacitación, rota menos a uno estancado. Las áreas claves de capacitación son: Finanzas, ventas, atención al cliente y control de operaciones.

Matriz de Explicación entre los Elementos de la Cadena de Valor y las Fortalezas y Debilidades de Alianza Financiera Tu Carro, C.A.

Matriz de Explicación entre los Elementos de la Cadena de Valor y las Fortalezas y Debilidades de la empresa						
Elementos de la Cadena de Valor	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**D1**	**D2**
(1) Banca de 2do piso	0	0	0	0	0	0
(2) Mercado de Capitales	0	0	E1	0	0	0
(3) Intermediación Financiera vía Internet	0	0	0	0	0	0
(4) Negociación con la Banca	0	0	0	E2	0	0
(5) Emisión de Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0
(6) Recursos Financieros propios	0	0	0	0	0	0
(7) Sistemas de control en tiempo real	E1	0	0	0	0	0
(8) Innovación en Productos Financieros	0	0	0	0	0	0
(9) Supervisión de cumplimiento de legislación vigente	0	0	0	0	0	0
(10) Captación de clientes vía Internet	0	0	0	0	0	0
(11) Captación de clientes vía Oficina Comercial	0	0	0	0	0	0
(12) Alianzas estratégicas con canales de distribución	0	0	0	0	0	0
(13) Usuarios de financiamiento para adquisición de vehículos (personas naturales y jurídicas Mercadeo Directo	0	0	0	0	0	0

Comentarios:

E1	El personal con que cuenta Alianza Financiera Tu Carro, C.A., tiene un alto grado de compromiso con la organización el cual le permite brindar a los clientes atención de calidad y establecer tiempos cortos de respuesta que permita satisfacer sus necesidades.
E2	La negociación directa con la banca permite que la empresa le brinde a los concesionarios quienes son otro segmento de nuestros clientes condiciones especiales de financiamiento que son competitivas con organizaciones que ofrecen financiamiento en el mercado.

Evaluación de reacción de los grupos de poder: acciones políticas

Paso 1: Identificación de los actores estratégicos claves o grupos de poder.

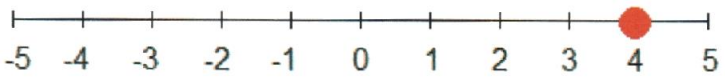
- GP1: Instituciones Financieras
- GP2: Fabricantes e importadores de vehículos
- GP3: Accionistas Mayoritarios

Paso 2: Bases que determinan las percepciones de los actores estratégicos claves o grupos de poder.

- Instituciones Financieras: Los bancos de primer y segundo nivel, inversionistas y el mercado de capitales en general, determinan, además del Banco Central, el costo del dinero, y los diferenciales de ganancia provenientes de él. Estos sectores controlan los flujos de capital y determinan el mercado financiero. Además los Bancos y otras instituciones de financiamiento de vehículos o de compra programada son sus competidores directos. Actualmente especialmente para los Bancos, los cuales tienen las tasas activas reguladas y deben asignar parte de su cartera a prestamos preferenciales (créditos hipotecarios, agropecuarios, etc.) la obtención de este tipo de clientes es de suma importancia ya que subsidian la porción menos rentable de su cartera.
- Fabricantes e importadores de vehículos: En los actuales momentos de alta demanda, ellos determinan el flujo de las ventas de unidades de vehículos. Normalmente dosifican la oferta de vehículos lo cual permite no saturar el mercado de unidades y protegerse de la inflación al poder prorratear este riesgo entre cada grupo de vehículos entregados. Este supuesto hace llegar a la conclusión que van a continuar esta práctica, lo cual limita la cantidad de potenciales clientes a captar.
- Accionistas Mayoritarios: Los accionistas de Alianza Financiera Tu Carro, C.A., buscan la mayor rentabilidad aprovechando la creciente demanda de vehículos presente actualmente en Venezuela, adicionalmente la creciente demanda de vehículos denominados de lujo que es un nuevo target que se experimenta en los actuales momentos. Disminuir el riesgo del negocio es fundamental para los accionistas, por lo que el desarrollo de nuevos productos puede ayudar a segregar el riesgo y a la vez captar nichos de mercado para mejorar rentabilidad.

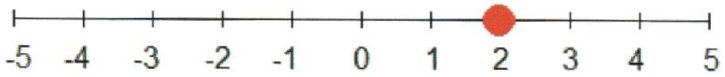
Paso 3: Magnitud y fuentes de poder de los actores estratégicos claves o grupos de poder.

El poder de las otras instituciones financieras y especialmente de los Bancos es su posibilidad de captar fondos a muy bajo costo, a través de tasas pasivas de sus ahorristas. Además al poseer un mayor músculo financiero pueden ejercer estrategias mucho más agresivas de captación de clientes. Otra fuente de poder es que los mismos bancos son dueños de aseguradoras, lo que les permite manejar la utilidad compartida de ambas actividades. La magnitud de estas fuentes de poder es muy elevada comparada a las de ALFINTUCARRO.COM como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



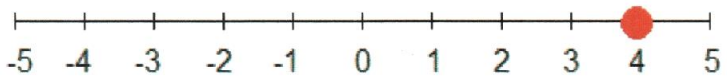
Magnitud de las fuentes de poder de los Bancos

El poder de los fabricantes e importadores de vehículos radica en la determinación de la oferta de vehículos en el mercado automotriz. Aunque este factor afecta directamente nuestras operaciones, su magnitud se ve reducida por la competencia entre ellos mismos, ya que una estrategia de distribución demasiado lenta les haría perder parte del mercado, esto lo podemos observar en el siguiente gráfico:



Magnitud de las fuentes de poder de fabricantes e importadores

El poder de los accionistas radica en las metas que establecen para cada año fiscal donde los puntos principales son: mejoramiento de la rentabilidad de la cartera, disminución de los costos operacionales y aumento en la participación del mercado.



Magnitud de las fuentes de poder de los Accionistas

Análisis del Campo de Fuerzas de los grupos de poder:

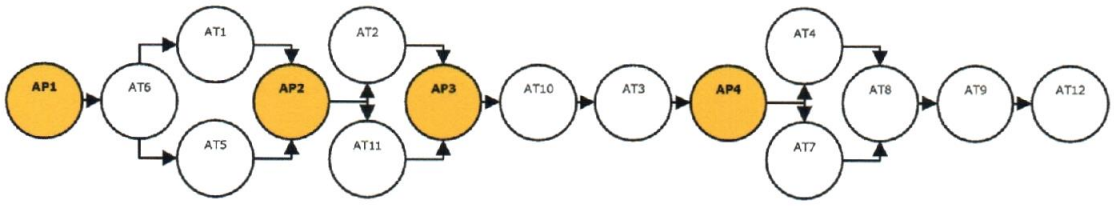
Principales Acciones Técnicas	Grupos de Poder			O: Oponente A: Aliado N: Neutral	
	EXTERNOS		INTERNOS		
	GP1	GP2	GP3	ΣA	ΣO
	4	2	4		
AT1	N	N	A^4	4	0
AT2	N	A^2	A^4	6	0
AT3	N	N	A^4	4	0
AT4	O^4	N	A^4	4	4
AT5	N	A^2	A^4	6	0
AT6	A^4	N	A^4	8	0
AT7	N	N	A^4	4	0
AT8	N	N	A^4	4	0
AT9	O^4	N	A^4	4	4
AT10	N	N	A^4	4	0
AT11	N	N	A^4	4	0
AT12	O^4	N	A^4	4	4

Acciones Políticas Requeridas por acciones técnicas:

ACCIONES TÉCNICAS	ACCIONES POLÍTICAS
AT1: Tasas de intereses promociónales a más largo plazo para captar mayores clientes y aumentar la cartera. **AT5:** Tasas promociónales mas agresivas para segmento de vehículos de segmento alto para mejorar calidad de la cartera. **AT6:** Mejorar relaciones con los principales proveedores (la banca convencional) para obtención de fondos a menores costos.	**AP1:** Negociar con la banca nacional tasas de intereses menores para los pagarés, asimismo, plazos no menores de tres años para cancelarlo.
AT2: Diseñar nuevos productos por segmento de vehículos para de esa manera atender las necesidades de cada tipo de consumidor. **AT11:** Lograr emitir una imagen de	**AP2:** Negociar con los concesionarios de los principales importadores y ensambladores de vehículos japoneses para que financien sus vehículos con nosotros bajo una relación ganar-ganar y

prestigio para lograr ser la opción preferida en el financiamiento integral de vehículos.	con atención personalizada continua, experta, flexible y adaptada a las necesidades individuales.
AT3: Optimizar costos operativos mejorando procesos para mejorar los indicadores aprovechando los altos ingresos. **AT10:** Cultura de mejoramiento continúo de procesos en los empleados para disminuir tiempo y costos en procesos a la vez que se ofrecen un producto y un servicio de calidad a nuestros clientes.	**AP3:** Negociar con los accionistas capacitación del personal venezolano en mejoras de procesos en países donde se ha logrado mejoramientos significativos.
AT4: Ofrecer un servicio de calidad y velocidad de respuesta mejores que la banca convencional. **AT7:** Emisiones de bonos utilizando para obtención de fondos propios para no depender en la totalidad de la banca convencional.	**AP4:** Negociar con los accionistas inyección de capital a la compañía para financiar compra de tecnología de vanguardia para disminuir tiempo de respuesta automatizando procesos. Está inyección de capital en Alianza Financiera Tu Carro (Venezuela) permitirá cumplir los requerimientos necesarios de capital para la emisión de bonos.

Diagrama de precedencia de las acciones técnicas y políticas a realizar



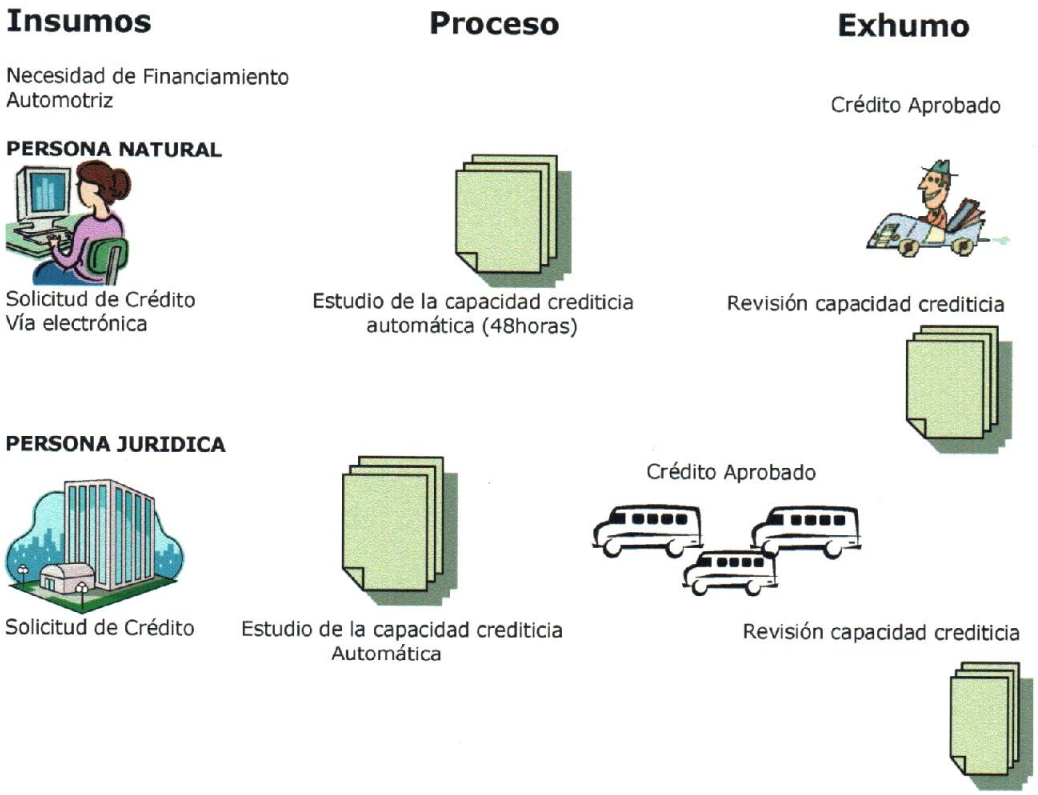
Evaluación de Posibilidades de logro de la Situación Deseada

La posibilidad de éxito de la situación deseada de Alianza Financiera Tu Carro, C.A., esta estrechamente ligada con la factibilidad que pudiera tener la propuesta de negocio, para lo cual es importante señalar los siguientes aspectos:

- ESTRATÉGICO: En este punto Alianza Financiera Tu carro, C.A., cuenta con ventajas a nivel competitivo que le permite introducirse en el mercado de financiamiento automotriz, ya que ofrece diversos planes que se ajustan a las necesidades de los clientes, bien sea el publico en general o los concesionarios que forman parte importante en la cadena de distribución automotriz.

- ECONÓMICO: Las condiciones generales de la economía del país, permitirán que la empresa se oriente a la optimización de los recursos, para que de esta manera las condiciones macro económicas, como por ejemplo el control de divisas pueda a factor tanto al cliente como a los accionistas.
- ADAPTABLE: La adaptabilidad de la propuesta no sólo en el ámbito económico sino también a nivel organizacional permite considerar como aspecto el elemento de factibilidad de la propuesta. Esto en virtud de que no solo se producirán mejoras continúa a los procesos internos, sino también, cambios para las funciones del personal con el que cuenta la organización.
- TECNOLOGÍA: Este aspecto permite afrontar los retos que se han planteado para llegar a la situación deseada, en el caso de Alianza Financiera Tu Carro, C.A., se trata de una tecnología adecuada para un funcionamiento eficaz. La calidad del servicio depende del sitio de trabajo y el ambiente organizativo.

Modelo de Negocio



Organización Propuesta

Para llegar a la situación deseada se hace preciso considerar el análisis de oportunidades y amenazas del escenario objetivo, esto debido a que en función de estos aspectos se consideraran las estrategias a seguir para llegar a la propuesta de negocio planteada.

Estrategias de acción en función de las oportunidades y amenazas	
OPORTUNIDADES	**Estrategia**
(O1) Al flexibilizar el control de cambio disminuiría el exceso de liquidez y por consiguiente disminuirá la inflación.	Ofrecer a los clientes condiciones especiales que le permitan acceder al financiamiento automotriz.
(O2) Las ventas de vehículos se mantendrán altas por lo que se pueden crear nuevos productos.	Ampliar la gama de marcas de automóviles a ofrecer financiamiento.
(O3) Los ingresos financieros se mantendrán altos por aumento en la cartera de clientes.	Invertir en el mercado para no mantener capital estático sin movilidad ni generando intereses
AMENAZAS	**Estrategia**
(A1) El sistema bancario nacional (principal competidor) se mantendrá fuerte debido a altos ingresos generados por bonos del gobierno.	Ofrecer a los clientes tiempos de respuestas inferiores a los ofrecidos por la banca nacional.
(A2) Migración de clientes al sistema bancario nacional debido a mejores tasas de interés.	Ofrecer financiamiento para accesorios y apertura la gama de financiamiento relacionado con el automóvil y así competir.
(A3) Aumento de la cartera de vehículos familiares (bajo promedio de monto a financiar) y disminución de cartera de vehículos de lujos con alto promedio de monto a financiar, lo que implica mayor volumen de contrato con una menor monto a financiar (elevando levemente los costos operativos).	Ofrecer tasas especiales o promociones en la cartera de vehículos lujosos, de forma que se pueda equilibrar la demanda en la cartera de vehículos familiares con la cartera de vehículos lujosos.

Perfil Gerencial para Implementar las Estrategias

Operaciones:

Comprende el conjunto de actividades implicadas en el mejoramiento de procesos, calidad de servicio y velocidad de repuesta a nuestros clientes.

Las principales actividades del área de operaciones esta basado en:

- Optimizar costos operativos mejorando procesos para mejorar los indicadores aprovechando los altos ingresos.
- Ofrecer servicio de calidad y velocidad de respuesta mejores que la banca convencional.

Mercadeo y ventas:

Comprende las actividades involucradas en la gestión de la relación valor-precio; ampliación o consolidación del conocimiento del producto y del mejor posicionamiento del producto.

El área de mercadeo y venta tiene su principal foco en las siguientes actividades:

- Diseñar nuevos productos por segmentos de vehículos para de esa manera atender las necesidades de cada tipo de consumidor.
- Diseñar productos complementarios a vehículos para ganar mercado en otras áreas.
- Logar emitir una imagen de prestigio para logar ser la opción preferida en el financiamiento integral de servicios.
- Diseñar productos sustitutos de la banca convencional en el área de financiamiento de seguros de vehículos y accesorios adicionales.
- Asegurar tener presencia y conocimientos de productos ofrecidos a nivel de concesionarios.

Finanzas:

Comprende todas las actividades que hacen a la dirección y manejo de la empresa con el fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la misma:

- Mejorar relaciones con los principales proveedores (la banca convencional) para obtención de fondos a menores costos.
- Tasas de intereses promociónales a más largo plazo para captar mayores clientes y aumentar la cartera.

- Tasa promociónales mas agresivas para vehículos de segmento alto para mejorar calidad de cartera.
- Emisión de bonos para la obtención de fondos propios para no depender en la totalidad de la banca convencional.

Recursos Humanos:

Comprende el conjunto de actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo de personal de la empresa.

El departamento de RRHH cuenta actualmente con metodologías y prácticas de trabajo como:

- Desarrollar programas para capacitación continua del personal para asegurarnos tener el mejor personal capacitado en cada área de la organización.
- Asegurar el desarrollo de carrera de todos los empleados de la organización.
- Desarrollar procesos de seguimiento permanente que les permita mejorar el clima organizacional.

Sistemas:

Comprende los conocimientos aplicados para otorgar más eficiencia a los procesos y procedimientos operativos que se utilizan en todas las áreas de la empresa.

Las ventajas actuales con respecto a avances tecnológicos se encuentran detalladas de la siguiente manera:

- Organización administrativa y contable computarizada.
- Sistema y redes de comunicación fluida en la empresa.
- Comunicación directa con los concesionarios vía intranet.

Viabilidad Financiera del Proyecto

Para el estudio de viabilidad de realizo un análisis económico basado en flujos descontados de 20 años desde el inicio de actividades del nuevo proyecto y para el cual la empresa debe colocar una inversión inicial de Bs. 300 MM y captar Bs. 700 MM.

Los flujos fueron realizados a una tasa de descuento del 20% suficiente para proyectos de esta especie. Se consideró además un incremento anual de los nuevos créditos otorgados del 15% y una recuperación anual con los saldos en mora esperados actuales de la banca venezolana los cuales se estimaron en 0,6%. El cobro de los intereses de mora no fue calculado para este estudio.

Igualmente se planificó que la captación de recursos se realizará por 14% (2 puntos por encima de la banca) y la recuperación en 22% (nivel actual de la banca).

	Capital de Trabajo	Créditos Otorgados	Intereses Devengados	Capital Captado	Costo de Capital	Costos Operativos	Flujo Anual
Año 1	300.000.000,00	1.000.000.000,00	220.000.000,00	700.000.000,00	98.000.000,00	120.000.000,00	(298.000.000,00)
Año 2	157.400.000,00	1.150.000.000,00	253.000.000,00	992.600.000,00	138.964.000,00	132.000.000,00	(17.964.000,00)
Año 3	388.610.000,00	1.322.500.000,00	290.950.000,00	933.890.000,00	130.744.600,00	145.200.000,00	15.005.400,00
Año 4	720.701.500,00	1.520.875.000,00	334.592.500,00	800.173.500,00	112.024.290,00	159.720.000,00	62.848.210,00
Año 5	1.189.906.725,00	1.749.006.250,00	384.781.375,00	559.099.525,00	78.273.933,50	175.692.000,00	130.815.441,50
Año 6	1.368.392.733,75	2.011.357.187,50	442.498.581,25	642.964.453,75	90.015.023,52	193.261.200,00	159.222.357,73
Año 7	1.573.651.643,81	2.313.060.765,63	508.873.368,44	739.409.121,81	103.517.277,05	212.587.320,00	192.768.771,38
Año 8	1.809.699.390,38	2.660.019.880,47	585.204.373,70	850.320.490,08	119.044.868,61	233.846.052,00	232.313.453,09
Año 9	2.081.154.298,94	3.059.022.862,54	672.985.029,76	977.868.563,60	136.901.598,90	257.230.657,20	278.852.773,66
Año 10	2.393.327.443,78	3.517.876.291,92	773.932.784,22	1.124.548.848,14	157.436.838,74	282.953.722,92	333.542.222,56
Año 11	2.752.326.560,35	4.045.557.735,71	890.022.701,86	1.293.231.175,36	181.052.364,55	311.249.095,21	397.721.242,09
Año 12	3.165.175.544,40	4.652.391.396,06	1.023.526.107,13	1.487.215.851,66	208.210.219,23	342.374.004,73	472.941.883,17
Año 13	3.639.951.876,06	5.350.250.105,47	1.177.055.023,20	1.710.298.229,41	239.441.752,12	376.611.405,21	561.001.865,88
Año 14	4.185.944.657,47	6.152.787.621,29	1.353.613.276,68	1.966.842.963,82	275.358.014,93	414.272.545,73	663.982.716,02
Año 15	4.813.836.356,09	7.075.705.764,49	1.556.655.268,19	2.261.869.408,39	316.661.717,18	455.699.800,30	784.293.750,71
Año 16	5.535.911.809,51	8.137.061.629,16	1.790.153.558,42	2.601.149.819,65	364.160.974,75	501.269.780,33	924.722.803,33
Año 17	6.366.298.580,94	9.357.620.873,54	2.058.676.592,18	2.991.322.292,60	418.785.120,96	551.396.758,36	1.088.494.712,86
Año 18	7.321.243.368,08	10.761.264.004,57	2.367.478.081,00	3.440.020.636,49	481.602.889,11	606.536.434,20	1.279.338.757,70
Año 19	8.419.429.873,29	12.375.453.605,25	2.722.599.793,16	3.956.023.731,97	553.843.322,48	667.190.077,62	1.501.566.393,06
Año 20	9.682.344.354,28	14.231.771.646,04	3.130.989.762,13	4.549.427.291,76	636.919.820,85	733.909.085,38	1.760.160.855,90

Al final se determinó que el proyecto es financieramente viable ya que la Tasa Interna de Retorno es del 36% y el Valor Actual Neto es superior a los Bs. 601 MM. Esto puede evidenciarse en el siguiente cuadro:

TIR	36%
VAN	Bs 601.488.326,34
Tasa Pasiva	14%
Tasa Activa	22%

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia

puede ser inapropiada debido a: Fracaso en entender la verdadera naturaleza del problema; la estrategia es incapaz de obtener el objetivo deseado; la estrategia no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable. Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a la sobreestimación de los recursos y habilidades; al fracaso de coordinación; a un intento poco efectivo de obtener el soporte de otros; una subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios o fracaso en seguir el plan establecido.

El presente estudio concluye y demuestra que, con la planificación estratégica adecuada y propuesta para la actual coyuntura nacional, y posteriores adecuaciones que demuestren la flexibilidad y adaptabilidad frente al cambio de la organización, el proyecto de la Alianza Financiera Tu Carro.com es totalmente viable además de ser un proyecto altamente atractivo según la evaluación practicada.

Es necesario destacar la importancia del momento actual y el tino de ser oportuno, en este tipo de situaciones. Venezuela es un país lleno de contradicciones, en decrecimiento económico pero con exceso de liquidez. En una franca crisis institucional pero lleno de oportunidades como la aquí descrita. Tomar las oportunidades, arriesgarse e invertir sería tema de otro estudio.

V.- BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, Richard A, MYERS, Stewart C, MARCUS Alan J, (1996). Fundamentos de Finanzas Corporativas. España: McGraw-Hill

CHANDLER, Alfred D. Jr. (1977) La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad.

DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELY, (1997). Las Organizaciones. (8a ed). Colombia: McGraw-Hill

HECHT, Alejandro (2002). Reflexiones Gerenciales para la Economía Digital. Venezuela: Editorial Melvin

HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5a ed). México: International Thomson Editores.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (1997) Cuadro de Mando integral Balance Scorecard, España: Editiorial Ediciones Gestión 2000, S.A.

KOTLER, Philip (1996). Dirección de Mercadotecnia. (8a ed). México: McGraw-Hill

NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España:

PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). México: McGraw-Hill

ESTUDIOS, MANUALES Y REFERENCIAS TÉCNICAS:

Informes Financieros de Toyota Services de Venezuela, Años 2004 al 2005.

Programa de actividades y presupuesto del Año 2006 y 2007, de Toyota Services de Venezuela, C.A.

Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

www.bcv.gob.ve

www.cavenez.org

www.conindustria.org

www.eluniversal.com

www.automotriz.net

www.toyotaservices.com.ve

www.softlinerating.com