UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

# ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN NUEVOS CENTROS DE SERVICIOS PARA BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA

presentado por:
Pérez Villegas, José David

para optar el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Gil, Rafael

Caracas, Enero de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

# ELABORACION DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN NUEVOS CENTROS DE SERVICIOS PARA BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA

presentado por:
Pérez Villegas, José David

Para optar el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Gil, Rafael

Caracas, Enero de 2011

## CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano José David Pérez Villegas, C.I V-13.444.838 para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "ELABORACION DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN NUEVOS CENTROS DE SERVICIOS PARA BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin

En la Ciudad de Caracas, en el mes de Enero del año 2011.

Soc. Rafael Gil

C.I V- 9.812.087

# DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron involucradas directa e indirectamente en su realización

A los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, por los conocimientos brindados

A la institución UCAB, por ser la fuente originaria de generación del conocimiento

A mis padres, que son mi ejemplo a seguir

A la organización, por brindarme todo el soporte necesario para la realización del presente trabajo especial de grado

**José David Pérez Villegas**

# AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento especial a los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello miembros del postgrado de Gerencia de Proyectos por los conocimientos brindados a lo largo de todo mis estudios

Un agradecimiento a la Universidad Católica Andrés Bello quienes nos dan el aliento y la esperanza de seguir luchando por el país que tanto soñamos sobre todo en estos tiempos de de reflexión

# INDICE GENERAL

Pág.

**CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR** ..... III

**INDICE DE TABLAS Y FIGURAS** ..... X

**RESUMEN** ..... XII

**INTRODUCCIÓN** ..... 1

**LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS** ..... 3

**CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN** ..... 4

Planteamiento del Problema ..... 4

Justificación de la Investigación ..... 5

Objetivos de Investigación ..... 6

Objetivo General ..... 6

Objetivos Específicos ..... 6

Alcance y delimitación ..... 7

**CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL** ..... 8

Antecedentes de la Investigación ..... 8

Definición de Proyectos ..... 9

Características de los Proyectos ..... 10

La Gerencia de Proyectos ..... 10

La Formulación de Proyectos ..... 10

Elementos de la Formulación de Proyectos ..... 11

Evaluación de Proyectos ..... 12

Importancia y objetivos de la Evaluación de Proyectos ..... 12

El Estudio de Mercado ..... 13

El Estudio Técnico ..... 14

La Evaluación Financiera ..... 15

**CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO** ..... 17

Tipo de Investigación ..... 17

Diseño de Investigación ..... 17

Población y Muestra ..... 18

Técnicas de Recolección de Datos ..... 18

Pasos para el logro de los Objetivos ..... 18

Contenido y estructura de la carpeta de proyectos ..... 23

Descripción de los campos del ejercicio de factibilidad: ..... 23

Análisis del contenido en cuanto al ejercicio de Formulación ..... 25

Consideraciones éticas ..... 27

**CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL** ..... 29

Breve Reseña Histórica de la Empresa ..... 29

Visión ..... 29

Misión ..... 30

Estructura Organizacional ..... 30

Departamento en el cual se desarrolló el trabajo ..... 30

**CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS** ..... 31

Caracterización de la cartera de Inversión 2009- 2010 de BFVZ ..... 31

Diagnóstico del actual proceso de Gestión de Proyectos ..... 34

Determinación de los factores internos y externos de la matriz FODA ..... 34

**CAPITULO VI. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA** ..... 40

Variable "Distribuidor" ..... 40

Factor "Tipo de Distribuidor" ..... 41

Factor Porcentaje de Cooperación.....50
Factor Potencial de RRHH..... 46
Variable "Mercado" ..... 48
Factor "Participación de mercado" ..... 48
Factor "Competencia" (Radio de Acción)..... 49
Variable "Proyecto" ..... 49
Factor "Tipo de Proyecto" ..... 49
Factor "Servicios Prestados"..... 50
Factor "Participación del Distribuidor en la Zona" ..... 50
Factor "Tasa de crecimiento" ..... 50
Variable "Crédito"..... 51
Factor "Nivel de Garantías"..... 51
Variable Ubicación Estratégica ..... 52
Factor Flujo Vehicular ..... 52
Determinación de porcentaje de apoyo..... 53

**CAPÍTULO VII CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS** .....56

**CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**..... 57

**ANEXOS**.....60

# INDICE DE FIGURAS

Figura Pág.

1. Tipificación Esquemática del modelo General ..... 9

# INDICE TABLAS

**TABLA N°** **Pág.**

1. Inversión para apertura y mejora de puertas de BFVZ ..... 19
2 Clasificación del error y acierto en la evaluación de proyectos de inversión..... 20
3. Distribución del puntos según cumplimiento del compromiso de venta ..... 20
4. Ponderación de puntaje de la variable "compromiso de venta en BsF". ..... 21
5. Ponderación de puntaje de la variable "compromiso de venta en Unidades" ..... 21
6. Criterio para definir asignación de patrocinio ..... 21
7. Variaciones en el cumplimiento de Compromisos de Venta según proyectos ..... 22
8. Distribución de los proyectos según el tipo de error en la asignación de patrocinio por parte de BFVZ ..... 22
9.Puntaje obtenido según la factibilidad del proyecto ..... 25
10. Matriz Foda para cada una variables del ejercicio de factibilidad ..... 25
11. Ponderación de los factores críticos organizacionales ..... 26
12.Matriz Foda de contornos cerrados ..... 26
13. Matriz Foda contornos procesados ..... 27
14. Resultados de inversión para apertura y mejora de puertas 2009-2010..... 31
15. Porcentaje de cumplimiento de compromisos de ventas, 2009 y 2010. ..... 32
16. Distribución de los proyectos según el tipo de error y/o acierto en la asignación de patrocinio por BFVZ ..... 34
17.Matriz Foda para cada una variables del ejercicio de factibilidad ..... 35
18.Ponderación de los factores críticos organizacionales (Internos) ..... 36
19.Pnderación de los factores críticos organizacionales (Externos) ..... 36
20. Matriz de contornos cerrados (Cruce de los factores críticos organizacionales) 37
21. Matriz Foda de contornos cerrados ..... 39
22. Rango de ponderación del Factor "Tipo de Distribuidor"..... 41
23. Escala para determinar el Factor "Porcentaje de Cooperación" ..... 44
24. Rango de Ponderación del Factor "Potencial de RRHH" ..... 46
25 Ponderación del Factor "Participación de mercado" ..... 48
26 Ponderación del factor "Competencia"..... 49
27. Ponderación del Factor "Tipo de Proyecto"..... 49
28. Ponderación del Factor "Tipo de Servicio Prestado"..... 50

29 Ponderación del Factor Participación de las Ventas ..... 50
30. Ponderación del Factor Crecimiento Promedio Esperado (4 años) ..... 51
31 Ponderación del Factor Nivel de Garantías del C.S..... 51
32. Ponderación del Factor Histórico de Pagos ..... 52
33. Ponderación del Factor Flujo Vehicular ..... 53
34. Determinación del % de apoyo ..... 53
35 Operacionalizar las Variables ..... 56
36 Tabla de Ejercicio de Factibilidad.....66
37. Pronóstico de ventas anuales..... 67

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

# ELABORACION DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN NUEVOS CENTROS DE SERVICIOS PARA BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA

Autor: José David Pérez Villegas

Asesor: Rafael Gil

Año: 2011

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es la elaboración de una metodología para la formulación y evaluación de propuestas de inversión de nuevos centros de servicios para Bridgestone Firestone Venezolana (BFVZ). La investigación se ejecutó en dos etapas, la primera fase analítica cuyo propósito fue conocer, describir y jerarquizar cómo se realiza el proceso de formulación, evaluación de proyectos y su ejecución a nivel de cada uno de los stakeholders. En este sentido, se encontró que la metodología utilizada por la empresa BFVZ no es la más efectiva y eficiente al momento de orientar la asignación del patrocinio a los proyectos. La segunda etapa más propositiva, en la cual se logró desarrollar una metodología apoyada en un conjunto de formatos y tablas dinámicas, que permite cuantificar de una manera objetiva a través del establecimiento de paramétricas a cada uno de los factores que describen las variables a considerar en la formulación y evaluación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicio de BFVZ. La investigación realizada se califica como investigación proyectiva, con apoyo en un diseño documental y de campo; se recurrió a la revisión documental y la entrevista no estructurada como técnicas de recolección de datos

**Palabras claves:** metodología, formulación y evaluación de proyectos, inversión.

**Línea de trabajo**: Formulación y Evaluación de Proyectos

# INTRODUCCIÓN

Bridgestone Firestone Venezolana (BFVZ), empresa perteneciente al holding japonés Bridgestone Corporation, fue fundada en 1954 y se dedica a la comercialización y fabricación de neumáticos para vehículos comerciales, industriales y agrícolas; cuenta en la actualidad con una red de más de trescientos cincuenta puntos de ventas a nivel nacional. Existen tres tipos de categorías de centros de servicios; Tire Center, Bridgestone Firestone y finalmente Tire Express.

A través de un importante cronograma de inversiones que incluye el patrocinio de proyectos de modificación de ambiente, imagen y espacio de toda su red, Bridgestone Firestone Venezolana avanza en el logro de la misión que se ha planteado como empresa: ofrecer servicios y productos con un nivel de calidad superior, que le permitirá poder diferenciarse de sus competidores y ganar la preferencia de los consumidores finales. Adicionalmente, BFVZ constantemente amplía su red de distribución a partir de la apertura de nuevos centros de servicios los cuales, luego de la presentación de un proyecto por parte del inversionista, y previa evaluación de la empresa se decide realizar o no el patrocinio.

Un proyecto se define como "el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado (Chain, 1989, cp Najul, 2006, p.22)

Puesto que los recursos son finitos, BFVZ amerita orientar sus inversiones hacia aquellos proyectos que prometan un mayor retorno de la inversión a la organización y por ello surge la necesidad de contar con una metodología que permita evaluarlos de manera objetiva y contar con una herramienta accesible al equipo de evaluación de proyectos de la empresa. Con la elaboración de esta metodología la organización podrá responder con mayor celeridad ante una nueva oportunidad de negocio y así lograr su misión y objetivos estratégicos organizacionales. El resultado engloba los requerimientos de los departamentos solicitantes; legales, finanzas, tesorería y finalmente mercadeo y ventas.

En función de lo anteriormente expresado, se realizó este Trabajo Especial de Grado el cual se estructuró en siete (7) capítulos así como las conclusiones y recomendaciones que se describen a continuación:

**Capítulo I Propuesta de Investigación:** se especifica el planteamiento y delimitación de la problemática, el objetivo general, específicos y la justificación del proyecto.

**Capítulo II Marco Teórico Conceptual:** se presenta el conjunto de definiciones, conceptos y de más argumentos teórico conceptuales que respaldan el estudio realizado así como los antecedentes.

**Capítulo III Marco Metodológico:** describe el esquema metodológico de la investigación, se define el tipo y diseño de investigación utilizados en el logro de los objeticos del estudio. Se señalan las técnicas de recolección de información y el análisis de los datos, entre otros aspectos.

**Capítulo IV Marco Organizacional:** en donde se reseña la misión, visión y valores de la empresa Bridgestone Firestone Venezolana así como una breve reseña histórica.

**Capítulo V Análisis de los Resultados**: presentan los resultados relacionados la caracterización de la cartera de proyectos de inversión de BFVZ de los años 2009 y 2010; un análisis de los errores y aciertos cometido en la evaluación de las propuestas de proyectos de apertura de nuevas puertas en los proyectos presentados y aprobados para los años 2009 y 2010. Finalmente un diagnóstico de la situación actual de la metodología de BFVZ en la formulación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios

**Capítulo VI Propuesta de Investigación:** en su contenido se realiza la propuesta final de una metodología para la formulación y evaluación de propuestas de inversión de nuevos centros de servicios

**Capítulo VII Cumplimiento de objetivos:** en donde se muestra los logros alcanzados en cada uno de los objetivos de esta investigación.

**Capítulo VIII Conclusiones y Recomendaciones:** en su contenido se incluyen las conclusiones y recomendaciones emanadas de este trabajo especial de grado luego de los análisis realizados.

Finalmente, se agregan las referencias bibliográficas que respaldan el Trabajo Especial de Grado.

# LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**BFVZ:** Bridgestone Firestone Venezolana

**C.F:** Consumidores Finales también llamado "usuario final" se define como el conjunto de personas o individuos quienes realizan el uso del producto o servicio. Un cliente puede adquirir el bien pero no usarlo

**C.S:** Centro de Servicios Referido a local comercial destinado a la comercialización de neumáticos de Bridgestone Firestone Venezolana así como otros servicios relacionados

**PSR:** Neumáticos para vehículos de pasajero con tecnología radial

**LTR:** Neumáticos para Camionetas livianas con tecnología radial

**LTS:** Neumáticos para camionetas livianas con tecnología convencional

**TBS:** Neumáticos para camión con tecnología convencional

**TBR:** Neumáticos para camión con tecnología radial

**UHP:** Neumáticos de alto desempeño

# CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## Planteamiento del Problema

En el mundo globalizado, las organizaciones establecen alianzas con sus clientes y proveedores por medio de asesoría técnica, financiera, estudios de mercados que arrojan información sobre las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y en algunos casos, este esfuerzo se traduce en un apoyo financiero. Sin embargo, tales recursos económicos son finitos y las organizaciones deben acertar en sus inversiones y saber en cuales proyectos invertir y conocer aquellos que ofrezcan un mayor retorno de su inversión. La manera de saberlo es formulando y evaluando los proyectos puesto que es la manera organizada y estructurada en que las organizaciones modernas alcanzan sus objetivos estratégicos.

La evaluación de proyectos de inversión se realiza para determinar su rentabilidad con el objetivo de asegurar que se ha cubierto una necesidad humana de una manera rentable y eficiente (Chain, 1989). La guía del PMBOK (2008) define un proyecto como un esfuerzo único y temporal cuya misión es lograr los objetivos estratégicos organizacionales.

BFVZ es la empresa seleccionada para este estudio, la misma se dedica a la fabricación y comercialización de neumáticos. Dentro de su estrategia comercial cuenta con políticas de patrocinio económico que permiten a los inversionistas, interesados en abrir un nuevo centro de servicios, acceder a recursos económicos previa presentación de un proyecto que luego es evaluado desde el punto de vista del mercado, técnico y financiero.

En la actualidad, la organización cuenta con los requerimientos de cada uno de los departamentos solicitantes para la presentación y evaluación de proyectos de inversión. Sin embargo se ha detectado a partir de los resultados en la ejecución del proceso, la existencia de brechas importantes entre lo que se espera y los resultados logrados y en algunas ocasiones ha conllevado a la no aprobación de proyecto de inversión de nuevos centros de servicios por diferentes motivos, entre las cuales se encuentra ejecución del proyecto antes de su aprobación, la no conformidad de alguno de los departamentos solicitantes, la no correcta documentación del proyecto.

Por tal motivo, surge la necesidad de estructurar una metodología de gerencia de proyectos que englobe los requerimientos de los Departamentos de la empresa involucrados en la gestión de proyectos de inversión para la apertura de nuevos Centros de Servicios que sustentada en las mejores prácticas del Instituto de Gerencia de Proyectos permita a la organización formular, y evaluar los proyectos con la calidad, tiempo y costos esperados.

Adicionalmente, a través de los años la organización cuenta dentro de sus lecciones aprendidas con un conjunto de enseñanzas en donde, no sólo el aspecto financiero, técnico y de mercado es tomado en consideración en la evaluación, sino que se valoran otros aspectos tales como: la experiencia del solicitante en el ramo, edad de los accionistas, sucesores del negocio, variables que van a serán consideradas en el diseño de la guía Adicionalmente, solo accede a los fondos de inversión de apertura de nuevos centros de servicios aquellas personas que ya posean centros de servicio. Para un cliente nuevo sin experiencia en el ramo, solo se le asiste con la colocación del anuncio de la marca y esto debido a los riesgos implícitos en la actividad comercial

Finalmente, ante la situación planteada, esta investigación pretende responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se pueden aplicar las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos en el diseño de una metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión en propuestas de apertura de nuevos centros de servicios que responda a los requerimientos de Bridgestone Firestone Venezolana?

## Justificación de la Investigación

El propósito de la presente investigación es brindar a BFVZ una metodología que permita orientar la formulación y evaluación de proyectos de inversión en apertura de nuevos centros de servicios, que ahora fortalecerá a la organización por cuanto incrementa las posibilidades de acertar en la asignación de los recursos financieros que se dedican al patrocinio de nuevos negocios, en aquellos que represente una mayor rentabilidad para la organización.

La evaluación de proyectos admite tener conocimiento sobre los ciclos de transformación, es decir, la manera en que los recursos financieros son

trasformados en recursos físicos y su entendimiento proporciona al proyectista con cuales recursos es necesario emprender el proyecto

Adicionalmente, puede conocer los riesgos implícitos debido al entorno legal circundante y la forma como regula sus actividades. No entenderlos, podría significar tener que destinar recursos en erogaciones, lo que pondría en riesgo la vida del proyecto.

Para agregar, elaborar un metodología alineada con las políticas y normas supone cumplir con los requerimientos de los controles internos y de auditoría interna de la corporación (J-Sox Compliance Departaments), conjunto de normas y procedimientos seguidos por la casa matriz cuyo objetivo principal es garantizar que los recursos de la corporación están siendo utilizados de acuerdo a los intereses organizacionales. Las J-Sox Compliance Departaments son las normas de contabilidad para empresas Japonesas en el extranjero

Finalmente, desde la perspectiva organizacional, el desarrollo de la investigación supone desarrollar una estrategia entre las comunicaciones internas entre los departamentos aprobadores, lo que podría ser una lección aprendida y aumento del capital intelectual de BFVZ.

## Objetivos de Investigación

### Objetivo General

Elaborar una metodología para la formulación y evaluación de propuestas de inversión en nuevos centros de servicios para Bridgestone Firestone Venezolana basado en las mejores prácticas del PMI.

### Objetivos Específicos

- Caracterizar la cartera de inversión de BFVZ de los años 2009 y 2010
- Analizar los niveles de error y acierto en la evaluación de las propuestas de proyectos de apertura de nuevas puertas para los años 2009 y 2010
- Diagnosticar la situación actual de BFVZ en la formulación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios para los años 2009 y 2010

- Elaborar los componentes de la metodología para la formulación y evaluación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicio de BFVZ.

## Alcance y delimitaciones

El presente trabajo especial de grado tiene dos etapas, una de diagnóstico cuyo objetivo es caracterizar y analizar los resultados de las evaluaciones de proyectos de los proyectos de apertura para los años 2009 y 2010, para ello será a objeto de análisis las carpetas de proyectos disponibles en el archivo de proyectos del departamento de crédito y cobranzas

Así mismo, el presente documento será una propuesta a la organización y su implementación queda a juicio de BFVZ

# CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

## Antecedentes de la Investigación

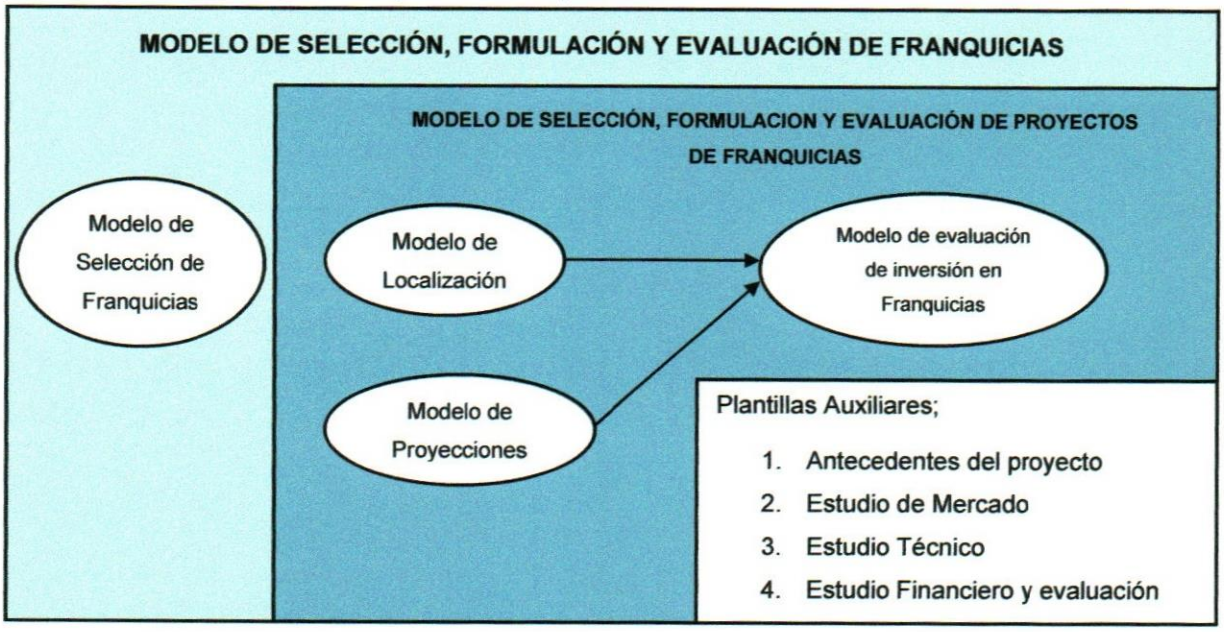
Por medio de la detección y ubicación de diversas fuentes bibliográficas y documentales digitales, se consultó el trabajo especial de grado para optar al título de Lic. En Ciencias Administrativas titulado "Creación de un manual de políticas, normas y procedimientos para la evaluación económica-financiera de proyectos de inversión de capital en empresas polar". En esa investigación, Claudia Canova y Carlos León crean un guía que homogeniza los criterios de evaluación económicos-financieros en cualquier proyecto presentado ante las tres (3) unidades estratégicas de "Empresas Polar" y para ello se escogieron las mejores prácticas de valoración económico financiera basándose en criterios de los flujos de caja descontados, el valor presente neto y la tasa interna de retorno. El aporte de la investigación fue la de homogenizar los criterios de evaluación de las tres unidades estratégicas de negocio

Adicionalmente, se consultó el trabajo de grado de Magister en Administración de Empresas elaborado por el Ing. Oscar M. Vale titulado "Desarrollo de un modelo para selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias" Vale (2002) cuyo objetivo es la de guiar al evaluador en los procesos de toma de decisiones de invertir en un determinado tipo de franquicia. El producto final es una hoja de Excel que permite brindar información relativa a las variables financieras y económicas en términos de la rentabilidad ofrecida, retorno de la inversión, inversión inicial que sirve de insumo para que el inversionista tenga una proyección sobre cuales escenarios podrían estar sujeto si decide emprender un determinado modelo de franquicia.

El autor emplea el modelo descrito en la *Imagen 1*, en donde establece como estrategia para el modelo de selección de franquicias dos (2) variables para la formulación y evaluación de proyectos de franquicias, el primero que el "Modelo de Localización" en donde se pretende ayudar al inversionista seleccionar el sitio en donde se podría estar implementando la iniciativa y adicionalmente, tomando en cuenta un modelo de proyecciones. El aporte de esta investigación será el enfoque

del "Modelo de Localización" que será de utilidad para la confección del presente trabajo especial de grado

Figura 1. Tipificación Esquemática del modelo General




Fuente: Vale (2002).

## FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

### Definición de Proyectos

Un proyecto, según el PMI (2008), se define como un esfuerzo temporal, único cuya misión es lograr alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Desde un espectro más amplio se define de la siguiente manera:

> El objetivo del proyecto es el primer elemento por identificar en cualquier ejercicio de valoración. No sólo porque permite fijar el producto final de nuestro cálculo, sino porque facilita la selección de los factores y variables que deben tomarse en cuenta para entender su factibilidad y conveniencia (Najul, 2006, p. 22)

Los proyectos son la manera en que las organizaciones modernas logran sus objetivos estratégicos organizacionales puesto que permite considerar escenarios que no solo dependerán de las características y a la naturaleza del proyecto si no

también al medio en donde se desarrollan, permitiendo al evaluador de proyectos tener visibilidad sobre los riesgos implícitos en su ejecución.

## Características de los Proyectos

De acuerdo al PMI (2008) las características de un proyecto todo proyecto posee tres (3) características fundamentales

A.- Temporal: todo proyecto tiene un inicio y un final el cual dependerá si se han logrados los objetivos pautados en el proyecto o cuando a juicio de sus interesados (stakeholders) existen suficiente evidencia la cual supone que la necesidad no existe el cual no justifica seguir ejecutando el proyecto. La temporalidad lo cual supone que tiene un tiempo finito de vida.

B.- Productos; Cada proyecto produce resultados únicos e irrepetibles

C.- Supone un esfuerzo gradual puesto que a medida que este se va desarrollando, cada vez se va haciendo mayor énfasis a los objetivos específicos

De todo lo anterior, todo proyecto posee características propias que lo hacen único e irrepetible

## La Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos, entendida como una disciplina, es un conjunto de procesos interrelacionados entre si y por medio de uso de herramientas permiten administrar de una forma estructurada, organizada y sistematizada la ejecución de un proyecto lo que admite que este se realizará en el tiempo, costo y alcance esperados (Blanco, 2008)

## La Formulación de Proyectos

Es una técnica que consiste en recolectar toda la información relativa al proyecto tomando en consideración la definición detallada de sus componentes por medio del diseño de formatos que servirán de insumo para la posterior evaluación del proyecto. En líneas generales, lo que se quiere es organizar la manera en que el proyectista organiza su proceso (Blanco, 2008).

## Elementos de la Formulación de Proyectos

Dentro de los elementos que debe contener toda formulación de proyectos encontramos (Blanco, 2008):

Presentación del Estudio, forma resumida que permite al inversionista formarse una idea del alcance y contenido de la propuesta. Incluye además;

Introducción en donde se precisa el objetivo del proyecto, situación actual de la empresa indicando capital suscrito y pagado así como también la actividad a la cual se dedica

Resumen Ejecutivo, contiene el marco institucional, estudio de mercado, estudio técnico financiero y finalmente análisis de sensibilidad. Se recomienda realizar un análisis de fortalezas basado en estos apartados

- Conclusiones, en donde se realiza el diagnóstico sobre los aspectos más importantes que se comentaron en el resumen ejecutivo
- Recomendación, en donde se realiza el veredicto final si se recomienda ejecutar, reformular o abandonar el proyecto el cual será responsable el evaluador

Marco Institucional, en donde se definen las variables administrativas y legales que definen el funcionamiento de la empresa lo cual sirve de insumo para los otorgantes de préstamos bancarios para determinar el riesgo crediticio. A efectos de un mejor entendimiento del marco institucional, se procederá a dividirlo en dos (2) aspectos, el administrativo y legal

- Aspecto Administrativos tales como nombre comercial de la empresa y tipo de persona jurídica (compañía anónima, sociedad anónima, cooperativa, etc.). Adicionalmente, estatus ante el Registro Mercantil y última actualización de la asamblea general de accionistas. Capital suscrito y pagado, tipo de acciones y su valor monetario, accionistas indicando participación estatutaria, ubicación geográfica de su sede jurídica
- Aspectos Legales tales como leyes generales que afectan el proyecto como por ejemplo la Ley del Trabajo, LOPCIMAT. Leyes generales que regulan e incentivan la actividad económica del proyecto.

## Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos es una técnica que consiste en verificar si un proyecto de inversión de capital ofrece al inversionista el retorno de la inversión esperada por medio de la obtención, construcción y posterior análisis de posibles escenarios y de esa manera realizar la formulación del proyecto

En línea con lo anteriormente expuesto Najul (2006) señala que existen seis (6) actividades básicas para la llevar adelante una buena evaluación

- Levantamiento de la información básica
- Procesamiento de la Información
- Definición de las variables de proyección
- Creación de un modelo
- Análisis de los resultados
- Generación de Informes

## Importancia y objetivos de la Evaluación de Proyectos

Para tener una noción del ciclo de transformación: La razón por la cual se realiza la evaluación de proyectos es para determinar la forma en que la actividad implícita transforma los recursos financieros en recursos físicos y viceversa (Najul, 2006).

El promotor del proyecto inyecta recursos financieros para adquirir las materias primas indispensables para que continúe en marcha el proyecto. A cambio, éste espera un beneficio el cual tendrá que ser reinvertido y al pago de los compromisos. De lo anterior se desprende que para todo caso de negocio es imprescindible realizar este ejercicio y más aún en aquellos negocios que son altamente competidos y al mismo tiempo ayuda a entender con cuales recursos es necesario emprender el proyecto hasta que cumple todo su ciclo (Najul, 2006).

Los riesgos implícitos del entorno legal y económico; Este aspecto resulta de gran utilidad puesto que ayuda al proyectista entender cuáles son las leyes que regulan su actividad el cual podría ser de tipo financiero, legal, ambientalista . Por otro lado, en virtud de que las condiciones económicas son variables es necesario plantear escenarios que relacionen el posible comportamiento de tales y su impacto sobre otras variables tales como el precio y la demanda (Najul, 2006).

Para poseer un documento ordenado, organizado y estructurado que servirá como insumo para la aprobación por parte de una entidad financiero, acreedor o en el caso de este trabajo de investigación para su presentación para BFVZ.

Adicionalmente, el objetivo de toda evaluación de proyectos es la de proveer al promotor conocer los posibles escenarios a los cuales se enfrentará y los riesgos implícitos para determinar su factibilidad. El hecho es que un estudio de factibilidad nunca podrá adivinar lo que va a ocurrir en el futuro pero si ayuda al promotor a prepararse ante cualquier cambio o escenario.

## El Estudio de Mercado

El objetivo es documentar, por medio de la obtención de data, las razones por las cuales existe un mercado para un determinado bien o servicio. Además brinda y proporciona datos sobre cómo se encuentra el mercado, es decir, quienes son tus competidores, cuáles son las estrategias de precios y su porcentaje de participación así como otros elementos subjetivos tales como penetración de la marca y la preferencia de los consumidores.

En esta etapa el proyectista, en la mayoría de los casos, cuenta con recursos limitados motivo por el cual el investigador tendrá que valerse de mucha imaginación, pericia y creatividad construir un estudio basado en valores cualitativos que posee un valor excepcional en estos casos.

Según Blanco (2008) entre las ventajas de la técnica de investigación cualitativa se desprende lo siguiente;

Puede ser ejecutada en un espacio de tiempo corto y con unos costos bajos asociados a su ejecución lo que sin lugar a dudas se adapta perfectamente a empresas pequeñas y medianas.

Puesto que su estructura no es formal, permite al investigador estar en contacto directo con los posibles usuarios finales del bien o servicio lo que sin lugar a dudas le permite recoger, analizar e interpretar las razones por las cuales tiene cierta preferencia por un determinado producto o servicio.

Le permite recabar información directa de campo y tener un termómetro a tiempo real de cómo se comporta el mercado.

En la mayoría de los casos, admite tener una retroalimentación entre lo que se observó en campo y los datos que se generaron mediante otros métodos de estimaciones lo que permite identificar brechas y oportunidades.

Puesto que la obtención de la información se realiza de una manera directa y detallada mejora al investigador su perspectiva de negocio lo que mejora su conocimiento profundo.

La evaluación de mercado busca, en primera instancia, verificar si en el nuevo producto puede entrar al mercado y a su vez identifica los riesgos reales que significa colocarlo y debe contener al menos los siguientes puntos:

## El Estudio Técnico

El objetivo de la evaluación técnica es determinar la capacidad instalada y utilizada así como también los costos fijos asociados a su operación. Es importante ser lo más precisos posible debido a que el estudio técnico engloba no solo el costo de la máquina o tecnología seleccionada si no también a un conjunto de costos de operación que impactaran los costos fijos, de ello hablaremos en la evaluación financiera (Blanco, 2008)

La evaluación financiera, según Blanco (2008) debe contener al menos los siguientes aspectos;

Calendarización, que es una representación gráfica que se inicia desde la instalación de la planta hasta la finalización de las operaciones de la planta

Localización del Proyecto, en donde se detalla la ubicación geográfica de la planta principal y secundaria

Infraestructura de Servicios, en donde se indica los servicios básicos disponibles tales como agua, electricidad, teléfono, servicios públicos, puertos, aeropuertos, vías de comunicación, acceso al sistema de recolección de aguas blancas, negras y servidas. Adicionalmente, se deberá indicar las estructuras e infraestructuras imprescindibles para el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, también será necesario detallar los elementos de infraestructura y estructura

Tecnología Utilizada, en donde se especifica si es propia o contratada, las razones de la escogencia de una determinado tipo, los beneficios que aporta al proceso

productivo. Si la tecnología es contratada se debe especificar en el contrato sus términos y costos

Proceso Productivo, en donde se especifica detalladamente todo el proceso productivo. Es una consecuencia del estudio de mercado y de la evaluación técnica

Desechos y Pérdidas del Proceso, referido a los efectos derivados del proceso de producción tales como desechos y desperdicios y por otro lado las pérdidas del proceso que son identificadas en el proceso de producción

Calidad (Control), referido a los controles de calidad que se aplica a los procesos productivos y al producto final. También incluye el personal necesario para aplicarlo

Volumen de Ocupación, referido a los costos asociados a la mano de obra en donde se especifica las horas, días, meses laborales a lo largo del ejercicio o período. También se debe describir los costos asociados a la contratación de personal tales como prestaciones sociales. Por otro lado, también será necesario definir los cargos, salarios, número de personas por puesto de trabajo, escala de sueldos para el primer año de operación de cada cargo, las habilidades y destrezas necesarias para ejercer cada uno de los cargo. Finalmente, se deberá anexar un organigrama en donde se establece los rangos, funciones y responsabilidades

Capacidad Instalada y Utilizada, en donde se especifica las unidades de producción que servirá de insumo para el cálculo de todos los ingresos y costos asociados al proyecto. Para agregar, la unidad básica de producción se define como la base de cálculo expresada en una cantidad física que expresa los bienes ó servicios producidos

De lo expresado anteriormente se desprende que la evaluación técnica resulta importante puesto que determina cuales son los costos de inversión por adquisición de maquinarias lo que impactará significativamente sobre los costos fijos.

## La Evaluación Financiera

El estudio económico financiero es un área natural de las ciencias administrativas. El estudio de Mercado y el estudio técnico servirán como insumo para el posterior análisis del estudio financiero. Ya levantada toda la información del estudio de mercado y estudio técnico; Blanco (2008) propone en su metodología de evaluación

Económica Financiera el vaciado de toda la información en unas Tablas que luego de establecer las paramétricas de ciertas variables, se obtendrá la evaluación de resultados:

- Elementos de Infraestructura y Estructura
- Maquinaria y Equipo de Producción
- Estudios y Proyectos
- Inversión Total
- Depreciación y Amortización
- Financiamiento de Terceros
- Nomina
- Materias Primas
- Ingresos Operacionales
- Gastos de Fabricación
- Estado de Resultados

# CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

## Tipo de Investigación

Una investigación proyectiva es aquella que busca resolver una situación problemática particular. Según Hurtado de Barrera (2007; cp. UCAB, 2010) la investigación proyectiva busca proponer soluciones a una problemática existente a partir de un proceso continuo de inquisición por parte del investigador. Propone alternativas de cambio, así mismo implica explorar, describir y explicar la necesidad existente pero no implica que necesariamente ser ejecutada.

En el caso particular de esta investigación de tipo proyectiva, la misma se orientó a diseñar una metodología para la formulación, evaluación de propuestas de inversión en nuevos centros de servicios para BFVZ. Es decir, pretende resolver un problema planteado por le empresa.

A lo largo de este capítulo se describirá la metodología empleada para lograr los objetivos específicos relacionados con la formulación y evaluación de proyectos y se propondrá una alternativa de cambio basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.

## Diseño de Investigación

Una vez definido el planteamiento del problema y el alcance inicial de la investigación, el próximo paso es describir el diseño o estrategia que permitió obtener la información para la documentación de la investigación. Así mismo, es recomendable escoger un solo diseño y si las necesidades así lo requieren, desarrollar un enfoque que implique la adopción de más de uno (Sampieri, 2006).

En línea con el cumplimiento de los objetivos de investigación, se procedió a utilizar un diseño de investigación de campo. En el diseño de campo, los datos se obtienen directamente sobre la fuente que los genera o de la realidad donde estos ocurren sin intervenir o alterar las condiciones iniciales en donde estos ocurrieron; Mientras que el *diseño documental* privilegia la detección, obtención y análisis de la información que ya ha sido levantada y registrada.

De lo anterior, se desprende que esta investigación posee tanto características de diseño documental como de diseño de campo. Adicionalmente, la presente investigación es no experimental transversal puesto que los datos que van a ser recolectados sólo serán tomados en un momento dado cualquiera sin importar su histórico de frecuencias.

## Población y Muestra

Población: Conformada por todo el universo de proyectos de apertura presentados durante los años 2007, 2008, 2009 y 2010. En total se detectaron catorce (14) carpeta de proyectos

Muestra: Se seleccionaron todos los proyectos presentados durante los años 2009 y 2010 bajo la premisa que no tendría sentido estudiar proyectos con más de dos (2) años de antigüedad debido al entorno cambiante circundante. Son un total seis (6) carpetas de proyectos, dos (2) del año 2009 y cuatro (4) del 2010

## Técnicas de Recolección de Datos

Se aplicaron dos (2) técnicas, la primera por medio de entrevistas no estructuradas en donde el encuestador conversa con entrevistado sobre un tema que está siendo objeto de estudio, es decir, a medida de que la entrevista se va desarrollando y aumenta el enriquecimiento del proceso, es muy probable que se toquen tópicos que no fueron considerados al inicio. Segundo, la recopilación documental, por medio de esta técnica se pudo obtener datos relevantes al revisar documentos, registros y demás fuentes documentales del archivo de proyectos de la empresa,

## Pasos para el Logro de los Objetivos

En esta sección se describen paso a paso las actividades realizadas para lograr cada uno de los objetivos específicos así como su correspondencia con el objetivo general. A continuación detalle;

**Objetivo 1:** Caracterización de la Cartera de Proyectos de Inversión

Para caracterizar la cartera de inversión de BFVZ en los últimos dos (2) años se procedió a realizar una entrevista no estructurada al personal del departamento de Desarrollo de Distribuidores en donde se consultó al equipo de ventas. Además, con la revisión documental se logró obtener una data consolidada en hojas de cálculo relacionadas con el número de proyectos presentados en el período en estudio, número de proyectos aprobados, número de proyectos ejecutados y monto de la inversión. Se utilizó la Tabla 1 para el consolidado de los datos.

*Tabla 1. Inversión para apertura y mejora de puertas de BFVZ*

| Año: | Tabla proyectos presentados | Tabla Proyectos Aprobados | Tabla Proyectos Ejecutados | Monto de la Inversión (BsF) |
|---|---|---|---|---|
| Apertura de C.S | | | | |
| Grandes Proyectos | | | | |
| Total | | | | |

**Objetivo 2:** Analizar los niveles de error y acierto en la evaluación de las propuestas de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios para los años 2009 y 2010.

Para poder Determinar el tipo de error y acierto cometido en la Evaluación de proyectos de apertura de puerta se procedió a definir cada posible escenario de acuerdo a la clasificación siguiente:

- Error Tipo I: Proyectos a los cual se debió realizar el apoyo y no se les brindó el patrocinio.
- Error Tipo II: Proyectos a los cuales no se debió realizar el apoyo y si se les brindó el patrocinio.
- Acierto Tipo I: Proyectos a los cuales se debió realizar el apoyo y si se les brindó el patrocinio
- Acierto Tipo II: Proyecto(s) la(s) cual(es) no se debió realizar el apoyo y no se les brindó el patrocinio

*Tabla 2 Clasificación del Error y Acierto en la Evaluación de Proyectos de Inversión*

| Tipo | Proyecto al cual **SI** se debió realizar el patrocinio | Proyecto la cual **NO** se debió realizar el patrocinio |
|---|---|---|
| **No** se les brindó patrocinio | Error Tipo I | Acierto Tipo II |
| **Si** se les Brindo Patrocinio | Acierto Tipo I | Error Tipo II |

**Criterios para determinar cuantitativamente el tipo de error cometido**

La clasificación de los proyectos se hizo de acuerdo al desempeño real obtenido en relación a las unidades y bolívares fuertes proyectados (compromiso de ventas) para el primer año de operaciones.

Los rangos se definen de acuerdo al siguiente criterio:

- Se diseñó una Tabla de puntaje en donde la máxima puntuación será de 100 puntos. Se asignó una ponderación de setenta y cinco (75) puntos al compromiso de Ventas en bolívares y el restante (25) al cumplimiento del compromiso de venta en unidades. A continuación se muestra la Tabla 3.

*Tabla 3 Distribución de puntos según el cumplimiento del Compromiso de Venta*

| Cumplimiento de Compromiso de Venta | Puntuación máxima |
|---|---|
| Compromiso en Unidades | 25 |
| Compromiso en BsF | 75 |
| **Total:** | **100** |

Para el caso de la variable "Compromiso de Ventas en BsF" se considera la de mayor peso puesto que define el retorno de la inversión del patrocinio y se le asignó un puntaje máximo de 75 puntos. Se seleccionó como criterio lo siguiente:

- Sea "X" el porcentaje de cumplimiento del monto proyectado entre el monto real acumulado en bolívares para el primer año de operaciones es mayor a un 89%; entonces, el puntaje obtenido es de 75 puntos. Para el resto de los rangos, ver *Tabla 4*.

*Tabla 4. Ponderación de puntaje variable compromiso de Ventas en BsF.*

| Rango de cumplimiento | Puntuación |
|---|---|
| 89%<X | 75 |
| 50%<X≤89% | 55 |
| 25%<X≤50% | 25 |
| X<25 | 0 |

Para el caso de la variable "Compromiso de Ventas en Unidades" se le asignó una ponderación máxima de 25 puntos y se evalúa según el siguiente criterio:

- Sea "Y" la variable que mide el porcentaje de cumplimiento entre el monto de ventas proyectadas en unidades y el monto real para el primer año de operaciones. Si "Y" es mayor o igual a 92%, entonces el puntaje obtenido es de veinticinco (25) puntos. Para el resto de los rangos, ver la Tabla 5.

*Tabla 5. Ponderación de puntaje variable compromiso en Unidades*

| % Cumplimiento de compromiso de Venta en unidades | Puntuación |
|---|---|
| 92%<Y | 25 |
| 65<Y≤92 | 15 |
| Y<65 | 5 |

Una vez evaluado cada uno de los proyectos presentes en el año 2009 y 2010 de apertura de nuevos C.S de acuerdo a los criterios anteriormente expuesto, del puntaje obtenido se define el criterio si se debió o no apoyar al centro de servicio de acuerdo a la siguiente Tabla 6:

*Tabla 6. Criterio para definir asignación del patrocinio*

| Evaluación de la proyección, sea P=X+Y | Criterio |
|---|---|
| P>80 | Si se debió realizar el patrocinio |
| P<80 | No se debió realizar el patrocinio |

Ya con los criterios definidos se procedió a verificar en cada carpeta de proyectos los montos de las proyecciones en unidades y bolívares así como los valores reales

y se descargó sobre la Tabla 7, para luego determinar las variaciones correspondientes entre lo planificado y lo ejecutado. .

*Tabla 7. Variaciones en el Cumplimiento de Compromisos de Ventas*

| Tabla de Proyecto | Ventas Estimadas en Unidades | Ventas Reales en Unidades | Variación % de cumplimiento (Unidades) | Ventas estimadas en BsF | Ventas reales en BsF | Variación % de Cumplimiento (BsF) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyecto 1 | | | | | | |
| Proyecto 2 | | | | | | |
| Proyecto 3 | | | | | | |
| Proyecto 4 | | | | | | |

A partir de la Tabla 7 y con los criterios descritos en la Tabla 6, se procedió a llenar la Tabla 8 a fin de determinar, en base a la evaluación. El tipo de Error o Acierto Cometido en la evaluación

*Tabla 8. Distribución de los proyectos según el tipo de error en la asignación de patrocinio por parte de BFVZ*

| Tabla de Proyecto | Puntaje Obtenido en cumplimiento del Presupuesto en: | | | Tipo de Error | Monto en BsF |
|---|---|---|---|---|---|
| | Unidades "X" | Bolívares "Y" | Total | | |
| Proyecto 1 (2009) | | | | | |
| Proyecto 2 (2009) | | | | | |
| Proyecto 3 (2010) | | | | | |
| Proyecto 4 (2010) | | | | | |
| Proyecto 5 * (2010) | | | | | |
| Proyecto 6 * (2010) | | | | | |

Ya con los valores obtenidos en la Tabla 8, se procedió a realizar el análisis de cada uno de los tipos de error tomando como insumo principal la proyección de las ventas anuales. La proyección de ventas se encuentra disponible en cada una de las "Carpetas de Proyectos", documento que contiene toda la información del proyecto y es la manera en que los inversionistas presentan la propuesta el cual es luego evaluado por los distintitos departamentos involucrados. El inversionista realiza una proyección de ventas anuales en unidades y bolívares fuertes para cada uno de los segmentos de neumáticos

**Objetivo 3:** Diagnosticar la situación actual de BFVZ en la formulación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios para los años 2009 y 2010.

Para diagnosticar la situación actual de Gestión de Proyectos de Inversión se procedió a revisar los documentos de cada una de las carpetas de proyectos aprobados para los años 2009 y 2010, así como el Procedimiento de Incentivo de Desarrollo de Distribuidores. Pero antes de realizar el diagnóstico, primero se describirá el contenido y estructura de la carpeta de proyectos por ser la principal fuente de información.

**Contenido y estructura de la carpeta de proyectos**

- Identificación del Proyecto: El cual contiene información general del proyecto tal como su ubicación, propietario, dirección, población y zona de influencia (Tipo de Zona) y mercado potencial
- Compromiso de Compra: en donde el distribuidor realiza una estimación, por cada uno de los segmentos, en unidades, bolívares e ingreso total anual. Se estima que el costo anual de ventas es del 80%.
- Ejercicio de factibilidad del Centro de Servicio
- Tabla de porcentaje de apoyo de la inversión realizada por el distribuidor
- Retorno de Inversión

Ya descrito el contenido de la carpeta de proyectos se procedió analizar el contenido de la hoja de "Ejercicio de Factibilidad". El ejercicio de factibilidad se realiza a partir de la evaluación de variables las cuales tienen un peso específico, para detalles ver Tabla 9.

**Descripción de los campos del ejercicio de factibilidad:**

Distribuidor:

1.- Tipo de Distribuidor: A1, A2 y A3.

De acuerdo a como está catalogado en la Política Comercial

2.- Porcentaje de Cooperación: < 50%, 50% y 80%, 100%.

La participación activa del distribuidor en reuniones, capacitación y asistencia a convenciones.

3.- Potencial de RRHH: Alto, Medio y Bajo.

Medir la generación de relevo en el negocio

Mercado:

1.- Participación de mercado en la zona: 1-10, 11-20, > 20.

Medir la participación de Mercado suministrada por el Dpto. de Investigación de Mercado.

2.- Competencia Actual en "n" cantidad de kilómetros de radio de acción: X, Y, OTRO, X-Y, X-Y-OTRO: Medir la competencia de la zona en "X" Km. de Acción.

Proyecto

1.- Tipo de Proyecto: Nueva Puerta, Remodelación y Ampliación.

Identificar el tipo de proyecto

2.- Servicio: PS- LT, TB, PS-LT-TB:

Identificar los servicios a realizar en el centro de servicio.

3.- Participación del distribuidor en la zona: 1-10, 11-20, >20.

4.- Tasa de crecimiento: 1-5,5.1-10, > 10.

Crédito

1.- Nivel de Garantía: NG< 100, NG=100, NG>100.

Medir el nivel de garantía solicitada al Dpto. de Crédito.

2.- Record de pago: Siempre Vencido, Vencido eventual y Al día

Medir el historial de pago del distribuidor

3.- Refinanciamiento: SI, NO

Si el Distribuidor esta refinanciado no aplica el incentivo.

Ubicación Estratégica

1.- Flujo Vehicular: < X Vehículos / Tiempo. > X vehículos / Tiempo

Hacer un conteo vehicular frente al local en estudio y determinar donde aplica

*Tabla 9.Puntaje obtenido según la factibilidad del proyecto*

| TABLA DE PUNTAJES | |
|---|---|
| **VARIABLES** | **CANTIDAD DE PUNTOS** |
| Cliente | P |
| Mercado | Q |
| Proyecto | R |
| Créditos | S |
| U. Estratégica | T |
| Total Puntos | 100 |
| | **% DE APOYO** |
| 1 A 25 Puntos | A% |
| 26 A 50 | B% |
| 51 A 75 | C% |
| 76 A 100 | D% |
| | |

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla de puntaje de BFVZ para la evaluación de proyectos de inversión.*

## Análisis del contenido en cuanto al ejercicio de Formulación

Se escogió como estrategia para el análisis del contenido del ejercicio de factibilidad realizar una matriz FODA para cada una de las variables. La "perspectiva interna" desde el punto de vista organizacional, mientras que la "Perspectiva Externa" desde el punto de vista del "Inversionista"

*Tabla 10. Matriz Foda para cada una variables del ejercicio de factibilidad*

| Factores Internos (Organizacionales) | Factores Externos (Inversionista) | |
|---|---|---|
| Fortalezas | Oportunidades | Positivos (+) |
| A1 | O1 | |
| A2 | O2 | |
| A3 | O3 | |
| Debilidades | Amenazas | |
| D1 | A1 | Negativos (-) |
| D2 | A2 | |
| D3 | A3 | |
| D4 | A 4 | |

*Fuente: Adaptado por el autor a partir de Matriz Foda (Francés, A. 2006, p 183)*

Una vez definidos los factores dentro de la matriz, se pasa a realizar una evaluación del factor interno y externo asignando un valor a cada factor y una clasificación en función de su impacto del uno al cuatro en donde uno (1) es el menos y cuatro (4) el mayor.

*Tabla 11. Ponderación de los factores críticos organizacionales*

| Factores Internos (Organizacionales) claves | Valor | Clasificación | Valor Ponderado | |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas** | | | | **Positivos (+)** |
| F1 | X1 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z1=X1xYi | |
| F2 | X2 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z2=X2xYi | |
| F3 | X3 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z3=X3xYi | |
| **Debilidades** | | | | **Negativos (-)** |
| D1 | X4 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z4=X4xYi | |
| D2 | X5 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z5=X5xYi | |
| D3 | X6 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z6=X6xYi | |
| D4 | X7 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z7=X7xYi | |
| Total | | | | |

*Fuente: Adaptado por el Autor a partir de matriz McKinsey G. Electric ( sf. cp Frances, 2006, p223)*

*Tabla 12. Matriz Foda de contornos cerrados*

| | | Positivos (+) | Negativos (-) |
|---|---|---|---|
| **Matriz de Contornos Cerrados** | | **Oportunidades** | **Amenazas** |
| | | O1 | A1 |
| | | O2 | A2 |
| | | O3 | A3 |
| | | O4 | A4 |
| **Positivos (+)** | **Fortalezas** | **Cruce Oportunidades-Fortalezas** | **Cruce Fortalezas –Amenazas** |
| | F1 | F1-O1-O2.. | F1-A1-A2 |
| | F2 | F2-01-02.. | F2-A1-A2 |
| | F3 | F3-O1-O2.. | F3-A1-A2.. |
| **Negativos (-)** | **Debilidades** | **Cruce Debilidades-Oportunidades** | **Cruce Debilidades- Amenazas** |
| | D1 | D1-O1-O2 | D1-A1-A2 |
| | D2 | D2-O1-O2 | D2-A1-A2 |
| | D3 | D3-O1-O2 | D3-A1-A2 |
| | D4 | D4-O1-O2 | D4-A1-A2 |

*Fuente: Adaptado por el autor a partir del cruce de la matriz Foda (Frances, 2006)*

Ya con la ponderación se procede a realizar una matriz de contornos cerrados en donde se cruza las fortalezas y debilidades (Factores Internos) en contra de las oportunidades y amenazas (Factores Externos).

Del cruce de los factores internos y externos, se procede a determinar las estrategias que permitirán e logro de los objetivos. Tales estrategias luego van a ser cruzadas desde la perspectiva interna y externa a fin de cuantificar cual de las estrategias es la más atractiva y será la que tendrá que ser ejecutada con mayor prontitud a fin de lograr los objetivos de la evaluación

*Tabla 13. Matriz Foda de Contornos Procesados*

| Factores Claves | Valor Ponderado | Estrategia 1 | | Estrategia 2 | | Estrategia 3 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Peso Actual | Puntaje | Peso Actual | Puntaje | Peso Actual | Puntaje |
| **Oportunidades** | | | | | | | |
| O1 | Z1 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z1xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z1xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z1xYi |
| O2 | Z2 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z2xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z2xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z2xYi |
| O3 | Z3 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z3xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z3xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z3xYi |
| **Amenazas** | | | | | | | |
| A1 | Z4 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z4xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z4xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z4xYi |
| A2 | Z5 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z5xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z5xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z5xYi |
| A3 | Z6 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z6xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z6xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z6xYi |
| A4 | Z7 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z7xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z7xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z7xYi |
| **Fortalezas** | | | | | | | |
| F1 | Z8 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z8xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z8xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z8xYi |
| F2 | Z9 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z9xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z9xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z9xYi |
| F3 | Z10 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z10xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z10xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z10xYi |
| F4 | Z11 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z11xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z11xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z11xYi |
| **Debilidades** | | | | | | | |
| D1 | Z12 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z12xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z12xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z12xYi |
| D2 | Z13 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z13xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z13xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z13xYi |
| D3 | Z14 | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z14xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z14xYi | Y1,Y2,Y3 ó Y4 | Z14xYi |
| **Suma total de las puntuaciones del grado atractivo** | | | **E1** | | **E2** | | **E3** |

*Fuente: Adaptado por el autor a partir de la matriz Foda de contornos cerrados (Frances, 2006)*

## Consideraciones éticas

Puesto que el trabajo especial de grado aborda información de un área sensible de la organización el cual constituye la manera en que se logra afianzar la red de centros de servicios autorizados, a efectos de mantener la reserva sólo se suministrará la data relativa al desempeño de un determinado centro de servicio, sin especificar su nombre o ubicación a fin de no originar violación alguna de la confidencialidad de la información.

Así mismo, no se mostrará el monto del patrocinio luego de realizar el ejercicio de factibilidad puesto que tal valor no altera ni agrega valor al estudio. A efectos prácticos, se colocarán valores relativos.

Los resultados obtenidos a partir del desarrollo del presente trabajo especial de grado, será solo para uso interno de la organización a fin de que este sirva de insumo para sus procesos de mejora y búsqueda de la excelencia.

La propuesta ha sido elaborada considerando los planteamientos del Código de Ética del Gerente de Proyectos planteado por el PMI. De igual manera, se respetan los derechos de autor citando y referenciando adecuadamente las fuentes bibliográficas físicas y electrónicas consultadas.

# CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

## Breve Reseña Histórica de la Empresa

Bridgestone Firestone Venezolana, empresa perteneciente al holding japonés Bridgestone Corporation y fundada desde 1954, es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de neumáticos la cual cuenta en la actualidad con una red de más de trescientos cincuenta puntos de ventas a nivel nacional.

Existen tres tipos de categorías de locales ó puntos de ventas; Tire Center, Bridgestone Firestone y finalmente Tire Express. El objetivo de la empresa es de ofrecer servicios y productos con un nivel de calidad superior, factores que los diferencian de sus competidores y permiten ganar la preferencia de los consumidores.

> BFVZ es altamente competitiva en calidad, tecnología y servicio. Su compromiso es mantener la confianza y satisfacción de sus clientes internos y externos, manufacturando y comercializando productos de avanzada tecnología y optima calidad, como reflejo de los últimos avances, los neumáticos Bridgestone / Firestone sobrepasan las metas establecidas y exceden las expectativas en cuanto a durabilidad, seguridad, confort y calidad. Todo esto optimizando el uso de los recursos disponibles, en un medio de trabajo seguro, respetuoso y en armonía con el medio ambiente y la comunidad (BFVZ, 2010).

## Visión

Ser el mejor lugar para laborar, donde todos los asociados puedan realizarse personal y profesionalmente.

Mantenernos como una empresa líder, estable y en crecimiento.

Ser los mejores en Calidad, Seguridad, Productividad, Eficiencia y Preservación del Medio Ambiente.

Trascender a las generaciones futuras modelando a través de nuestros asociados los valores de BFVZ a la sociedad (BFVZ, 2010).

## Misión

Fabricar y comercializar neumáticos de calidad superior, con servicios que nos diferencian en el mercado para la satisfacción de nuestros clientes (BFVZ, 2010)

## Estructura Organizacional

A efectos de esta investigación, se suministró información relativa al departamento de ventas el cual está constituido por doce (12) ejecutivos de cuentas los cuales reportan directamente a cada uno de los cuatro (4) Gerentes Regionales y finalmente un (1) Director Nacional de Ventas quien reporta a su vez al un (1) Presidente de la compañía

## Departamento en el cual se desarrolló el trabajo

La Dirección de Ventas a través de la Región Central el cual se encuentra ubicado en la planta física de Bridgestone Firestone Venezolana en la Carretera Los Guayos, Guacara, Estado Carabobo. El resto de los departamentos tales como mercadeo, finanzas y legal también se ubican en la planta física de BFVZ

# CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Caracterización de la cartera de Inversión para el 2009 y 2010 de BFVZ.**

Para el año 2009, tal como se muestra en la Tabla 14, la organización invirtió un total de quinientos cincuenta y dos mil diez y ocho bolívares fuertes (552.018,00 BsF) en dos (2) proyectos para la apertura de nuevos Centros de Servicios, lo cual representa el diez y siete por ciento (17%) de la inversión total. El ochenta y tres por ciento (83%) restante se distribuye en un total de setenta (70) Centros de Servicios para grandes proyectos, es decir, mejoras de las puertas con una inversión promedio de treinta y ocho mil bolívares fuertes (38.000 BsF).

*Tabla 14. Resultados de Inversión para apertura y mejora de puertas de BFVZ 2009-2010*

| Año: 2009 | Proyectos presentados | Tabla Proyectos presentados y aprobados | Monto de la Inversión (BsF) | % de Inversión |
|---|---|---|---|---|
| Nuevos C.S | 2 | 2 | 552.018,00 | 17% |
| Grandes Proyectos | 93 | 70 | 2.660.000,00 | 83% |
| Total | 95 | 72 | 3.212.018,00 | 100% |
| **Año: 2010** | **Proyectos presentados** | **Tabla Proyectos presentados y aprobados** | **Monto de la Inversión (BsF)** | **% de Inversión** |
| Nuevos C.S | 4 | 2 | 1.087.500,00 | 24% |
| Grandes Proyectos | 117 | 70 | 3.500.000,00 | 76% |
| Total | 121 | 72 | 4.587.500,00 | 100% |

*Fuente: Elaborado a partir de datos proporcionados por BFVZ*

En el año 2010, tal como se muestra en la Tabla 14, la organización invirtió un total de mil ochenta y siete con quinientos bolívares fuertes (1.087.500,00 BsF) en dos (2) proyectos de apertura de nuevos Centros de Servicios, lo cual representa el veinticuatro por ciento (24%) de la inversión total realizada. El setenta y seis por ciento (76%) restante se distribuye en un total de setenta (70) Centros de servicios para grandes proyectos, es decir, mejoras de las puertas con una inversión promedio de cincuenta mil bolívares fuertes (50.000 BsF).

Adicionalmente, se realizó el estudio de dos (2) proyectos de apertura de Centros de servicios no aprobados durante el año 2010. Al realizar una comparación entre el

monto invertido en apertura de nuevos C.S para el año dos mil diez (2010) cuyo valor fue de mil ochenta y siete con quinientos bolívares fuertes (1.087.500 BsF), lo que representa 1,97 veces a lo invertido durante el 2009 cuyo monto fue de quinientos cincuenta y dos mil diez y ocho bolívares fuertes (552.018,00 BsF)

Con los resultados obtenidos en la Tablas 14, se reitera la importancia y esfuerzo emprendido por la Corporación BFVZ por la consolidación de una red de distribución que responda a los requerimientos de los usuarios finales ofreciendo productos y servicios de calidad superior (ver misión, visión y valores).

**Los niveles de error y acierto en la evaluación de las propuestas de proyectos de apertura de nuevas puertas para los años 2009 y 2010.**

Como primer punto, se muestran los resultados de ponderación según el desempeño mostrado por los centros de servicio en cuanto al porcentaje de cumplimiento entre las metas de ventas planificadas o proyectadas y los montos reales de ventas en unidades y bolívares fuertes. Ver Tabla 15.

*Tabla 15. Porcentaje de Cumplimiento de Compromisos de Ventas en unidades y BsF según proyectos presentados durante 2009 y 2010.*

| Tabla Proyecto | Ventas Estimadas en Unidades | Ventas Reales en Unidades | % de cumplimiento (Unidades) | Ventas estimadas en BsF | Ventas reales en BsF | % de Cumplimiento (BsF) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyecto 1 (2009) | 6.408,00 | 5.489,00 | 90% | 4.415.129,48 | 3.987.268,29 | 90% |
| Proyecto 2 (2009) | 5.000,00 | 3.478,00 | 70% | 3.999.680,00 | 2.549.237,00 | 64% |
| Proyecto 3 (2010) | 10.900,00 | 9.456,00 | 87% | 9.968.000,00 | 8.562.371,00 | 86% |
| Proyecto 4 (2010) | 12.000,00 | 15.567,00 | 130% | 11.520.000,00 | 25.762.333,00 | 224% |
| Proyecto 5 * (2010) | 5.144,00 | 4.789,00 | 93% | 2.883.250,00 | 2.647.277,00 | 92% |
| Proyecto 6 * (2010) | 2.609,00 | 2.702,00 | 104% | 1.689.345,00 | 1.458.632,59 | 86% |
| Total | 42.061 | 41.481 | 99% | 34.475.404,48 | 44.967.118,88 | 130% |

Fuente: Elaborado a partir de datos proporcionados por BFVZ

De un total de seis (6) proyectos presentados durante los años dos mil nueve (2009) y dos mil diez (2010), solo el "proyecto 2" obtuvo un porcentaje de cumplimiento por debajo del 80% entre el monto de la proyección en unidades y el comportamiento real. Existe una diferencia marcada entre el nivel de cumplimiento

de los compromisos de ventas del "proyecto 2" y el "proyecto 4" con valores del 78% y 130% respectivamente. El "proyecto 2" vendió menos de lo proyectado y el "proyecto 4" logró ventas muy superiores a las estimadas inicialmente.

En el caso de la proyección de las ventas en Bolívares Fuertes existe una diferencia marcada entre el % de cumplimiento que reflejada el presupuesto del "proyecto 2" y el "proyecto 4" con valores de 64% y 224% respectivamente. Se observa que aquellos inversionistas con músculo financiero, buen historial crediticio y buena capacidad de pagos, tal como es el caso "proyecto 4" el cual pertenece a un grupo de centros de servicios con una importante presencia en el país, tienen un crecimiento con tendencia fuerte y marcada tanto en unidades como bolívares que va muy por encima del monto proyectado.

Los resultados tan diferentes para estos dos (2) proyectos viene influenciado debido a que a partir del año 2009 la organización emprendió esfuerzos a fin de cumplir con las políticas corporativas en miras de buscar la disciplina financiera de los centros de servicios, en especial en aquellos "nuevos", lo que trajo como consecuencia un rechazo por parte de un número insignificante de centros de servicios los cuales si se encontraban morosos en sus cuentas, automáticamente sus despachos quedaban trancados. Esto afectó sus compras y por ende, la brecha entre el monto proyectado y las ventas reales se visualiza en los proyectos objeto a estudio en esta investigación tal como es el caso del "proyecto 2". Por otro lado, otras factores externos que pudieron afectar el desempeño del "proyecto 2" es el índice de precios nacional del consumidor acumulado decretado por el Banco Central de Venezuela solo hasta el mes de Julio del 2009 fue de 13,1% (Fagundez, 2009).

En la Tabla 16 se muestran los resultados finales en la cuantificación y posterior clasificación del tipo de acierto y error cometido en la proyección de ventas De los resultados obtenidos de la Tabla 16, se observa que de un total de seis (6) proyectos presentados, tres (3) fueron "Aciertos Tipo I" (50% de los proyectos), es decir, proyectos que se le debió realizar el patrocinio y efectivamente se le asignó.

*Tabla 16. Distribución de los proyectos según el tipo de error y/o acierto en la asignación de patrocinio por BFVZ*

| Tabla de Proyecto y año | Puntaje Obtenido en cumplimiento del Presupuesto en: | | | Tipo de Error | Monto en BsF |
|---|---|---|---|---|---|
| | Unidades "X" | Bolívares "Y" | Total | | |
| **Proyecto 1 (2009)** | 25 | 75 | 100 | Acierto Tipo I | 2.614.73,38 |
| **Proyecto 2 (2009)** | 15 | 55 | 70 | Error Tipo II | 2.905.45,37 |
| **Proyecto 3 (2010)** | 25 | 55 | 80 | Acierto Tipo I | 150.000,00 |
| **Proyecto 4 (2010)** | 25 | 75 | 100 | Acierto Tipo I | 937.500,00 |
| **Proyecto 5 * (2010)** | 25 | 55 | 80 | Error Tipo I | *367.500,00 |
| **Proyecto 6 * (2010)** | 25 | 55 | 80 | Error Tipo I | *187.500,00 |

Nota: el * significa proyecto fue presentado pero que no se le brindó apoyo.

Dos (2) proyectos fueron calificados como "Error Tipo I", es decir, que se calificaban para el apoyo pero no se les brindó el patrocinio por parte de la corporación. Un proyecto fue calificado como "Error Tipo II", es decir que no debió asignársele patrocinio alguno pero si le fue asignado.

En el caso de los dos (2) proyectos presentados pero no aprobados, ambos fueron exitosos en su desempeño y hay evidencia (ventas en unidades y bolívares) que sugiere que sí se debió apoyarlos.

Esta distribución de aciertos y errores indica que la metodología utilizada por la empresa BFVZ no es la más efectiva y eficiente al momento de orientar la formulación y evaluación de las propuestas de proyectos para la apertura de nuevos centros de servicios. Sin embargo, hay que tener presente que lograr una proyección cercana a los valores reales que mostrará un proyecto, resulta un verdadero reto sobre todo en una economía como la de Venezuela.

## Diagnóstico del actual proceso de Gestión de Proyectos

Una vez analizado el contenido de cada uno de los campos del ejercicio de factibilidad así como el contenido del "Plan de Incentivo de desarrollo de distribuidores" se procedió a determinar los factores de la matriz Foda; a continuación detalles;

## Determinación de los factores internos y externos de la matriz FODA

Se identificaron los factores desde la perspectiva interna (organizacional) que podrían potenciar o afectar el objetivo de apertura de nuevos centros de servicios.

En el primer y cuarto cuadrante se identificaron dos (2) oportunidades y cuatro (4) debilidades respectivamente desde el punto de vista externo (Inversionista). En el segundo y cuarto cuadrante se identificaron cuatro (4) fortalezas y cuatro (4) debilidades respectivamente desde el punto de vista interno (organizacional). Para mayor detalle, ver los resultados de la identificación de los factores de la matriz Foda en la Tabla 17.

*Tabla 17. Matriz Foda para cada una variables del ejercicio de factibilidad*

| Factores Internos (Organizacionales) | Factores Externos (Inversionista) | |
|---|---|---|
| **Fortalezas** | **Oportunidades** | **Positivos (+)** |
| F1. Brinda asesoría en la conceptualización de la propuesta arquitectónica que permita mejorar la experiencia de compra del consumidor final | O1. Inversionistas sin experiencia en el negocio, sin posibilidad acceder a fondos de patrocinio. | |
| F2. Premia la continuidad y experiencia en el negocio (Por el riesgo implícito en la actividad) | O2. Potenciales inversionistas sin información sobre el negocio | |
| F3. Considera el factor geográfico y otras variables claves para asesorar y evaluar la propuesta | | |
| F4. Premia a inversionista con buen historial de pagos mitigando el riesgo crediticio | | |
| **Debilidades** | **Amenazas** | |
| D1. No está bien parametrizada la formulación y evaluación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios | A1. La No posibilidad de mejorar desempeño del inversionista | **Negativos (-)** |
| D2. No cuantifica adherencia a la cultura, políticas corporativas, lealtad y compromiso de BFVZ | A2. No se tiene información consolidada sobre áreas geográficas desatendidas | |
| D3. Clasificación de Centros de Servicios no parametrizada (Características físicas; depósitos, área de taller etc. y no físicas; atención al cliente) | | |
| D4. No cuantifica potencial de desarrollo en clientes especiales (Transportes, compañías, Gobierno, etc.) | | |

*Fuente: Elaborado por el autor a partir de Matriz Foda (Francés, A. 2006, p 183)*

Una vez identificados los factores de la matriz foda, se procedió a clasificarlos, de acuerdo a su criticidad, asignando una escala del uno al factor de menor impacto y cuatro al factor de mayor impacto. Luego, se le dio un peso específico a cada factor de acuerdo a su importancia considerando que la sumatoria de todos los valores de estos factores internos es igual a uno (1). Finalmente, se multiplica el valor

asignado a cada valor por su criticidad y se obtiene la ponderación de cada factor. Los valores, desde la perspectiva interna y externa se muestran en la Tabla 18" y Tabla 19 respectivamente.

*Tabla 18. Ponderación de los factores críticos organizacionales (Internos)*

| Factores Internos (Organizacionales) claves | Valor | Clasificación | Valor Ponderado | |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas** | | | | Positivos (+) |
| F1. Brinda asesoría en la conceptualización y premia la propuesta arquitectónica que permita mejorar la experiencia de compra del consumidor final | 0,2 | 3 | 0,6 | |
| F2. Premia la continuidad y experiencia en el negocio (Por el riesgo implícito en la actividad) | 0,04 | 3 | 0,12 | |
| F3. Evalúa el factor geográfico (Ubicación) de la propuesta y otras variables claves de la propuesta | 0,2 | 4 | 0,8 | |
| F4. Premia a inversionista con disciplina financiera mitigando el riesgo crediticio | 0,1 | 2 | 0,2 | |
| **Debilidades** | | | | Negativos (-) |
| D1. No está bien parametrizada la formulación y evaluación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios | 0,18 | 4 | 0,72 | |
| D2. No cuantifica adherencia a la cultura, políticas corporativas, lealtad y compromiso de BFVZ | 0,18 | 4 | 0,72 | |
| D3. Clasificación de C.S no parametrizada (Características físicas) | 0,05 | 3 | 0,15 | |
| D4. No cuantifica potencial de desarrollo en clientes especiales (Transportes, compañías, Gobierno, etc.) | 0,05 | 3 | 0,15 | |
| **Total** | **1** | | **3,46** | |

*Fuente: Elaborado por el Autor a partir de matriz McKinsey-G. Electric ( sf. cp Frances, , 2006, p223)*

*Tabla 19. Ponderación de los factores críticos organizacionales (Externos)*

| Factores Externos (Inversionista) claves | Valor | Clasificación | Valor Ponderado | |
|---|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | | | | Positivos (+) |
| O1. Inversionistas sin experiencia en el negocio, sin posibilidad acceder a fondos de patrocinio. | 0,2 | 3 | 0,6 | |
| O2. Potenciales inversionistas sin información sobre el negocio | 0,15 | 4 | 0,6 | |
| **Amenazas** | | | | Negativos (-) |
| A1. No brinda la posibilidad de mejorar el desempeño del inversionista | 0,3 | 2 | 0,6 | |
| A2. No se tiene información consolidada sobre áreas geográficas desatendidas | 0,35 | 3 | 1,05 | |
| **Total** | **1** | | **2,85** | |

*Fuente: Elaborado por el Autor a partir de matriz McKinsey-G. Electric ( sf. cp Frances, , 2006, p223)*

En la Tabla 20, se muestra los resultados del cruce de los factores críticos organizacionales.

*Tabla 20. Matriz de contornos cerrados (Cruce de los factores críticos organizacionales)*

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Matriz de Contornos Cerrados** | **Positivos (+)** | **Negativos (-)** |
| | | **Oportunidades** | **Amenazas** |
| | | O1. Inversionistas sin experiencia en el negocio, sin posibilidad acceder a fondos de patrocinio. | A1. No brinda la posibilidad de mejorar puntuación |
| | | A2. No se tiene información consolidada sobre áreas geográficas desatendidas | A2. No se tiene información consolidada sobre áreas geográficas desatendidas |
| **Positivos (+)** | **Fortalezas** | **Cruce Oportunidades-Fortalezas** | **Cruce Fortalezas –Amenazas** |
| | F1. Brinda asesoría en la conceptualización de la propuesta arquitectónica para permitir mejorar la experiencia de compra del consumidor final | F1-O1- Brindar asesoría en la conceptualización de la propuesta así como otros factores de mejora en la AC | F1-A1-Asesorar al inversionista en los factores claves del éxito y ayuda a mejorar puntaje del inversionista por medio de planes de entrenamientos |
| | F3. Evalúa el factor geográfico (Ubicación) de la propuesta y otras variables claves de la propuesta | F1-02- Brindar asesoría en la conceptualización de la propuesta arquitectónica e informar sobre zonas geográficas sin cobertura | F2-A2- Evalúa el factor geográfico e informa sobre aquellas zonas geográficas con oportunidades de desarrollo |
| **Negativos (-)** | **Debilidades** | **Cruce Debilidades-Oportunidades** | **Cruce Debilidades- Amenazas** |
| | D1. No está bien parametrizada la formulación y evaluación de proyectos de apertura de nuevos centros de servicios | D1-O1- Evaluar el proyecto bajo esquema de formulación parametrizada y promueve alianzas estratégicas con instituciones financieras | D1-A1- Formula bajo esquema de valores parametrizados y brinda posibilidad de mejorar desempeño del inversionista |
| | D2. No cuantifica adherencia a la cultura, políticas corporativas, lealtad y compromiso de BFVZ | D2-O2- Promueve las políticas corporativas, lealtad y compromiso con la corporación a través de entrenamientos y eventos. Establece alianzas con promotores | D2-A2- Promueve y alinea las expectativas del cliente (Inversionista) y le informa sobre áreas geográficas con oportunidades de desarrollo |

*Fuente: Elaborado por el autor a partir de matriz FODA de contornos cerrados (Frances, 2006)*

Luego de realizar el cruce de los factores críticos organizacionales, se identificaron los objetivos (ver Tabla 20) que son anhelos o estados deseados. De estos objetivos se establecen establece las estrategias que potencian el logro de los objetivos organizacionales. En cada uno de los factores se consideró solo aquellos que tiene un peso relativo importante tal como es el caso de la "Fortaleza uno" (F1) y la "Fortaleza 3" (F3) así como la "Debilidad 1" y la "Debilidad 2" (D2).

Para determinar las estrategias más importantes se empleó una matriz de contornos cerrados en la cual, luego de cruzar las estrategias con cada uno de los factores críticos de la matriz FODA, se cuantificó cuales son las estrategias que ayudan a la organización al logro de sus objetivos estratégicos organizacionales. En este estudio en particular, se determinaron las estrategias que sirven de insumo para el diseño de la propuesta.

Luego de valorar cada una de las estrategias (ver Tabla 21), se determinó que la estrategia que agrega mayor valor al logro de los objetivos es la "Estrategia 1" el cual obtuvo un puntaje de diez y siete con ocho (17,08), seguido por la "Estrategia 2" y la "Estrategia 3" con puntajes de trece con ochenta y uno (13,81) y diez con cuarenta y dos (10,42) respectivamente.

La organización deberá apalancarse de estas tres (3) estrategias a fin de poder lograr cristalizar sus objetivos estratégicos organizacionales y en este caso de estudio, elaborar una metodología que permita evaluar las propuestas de apertura de nuevos centros de servicios de una manera objetiva y con una metodología accesible al equipo de evaluación de proyectos

*Tabla 21. Matriz Foda de contornos cerrados*

| | | **Estrategia 1** | | **Estrategia 2** | | **Estrategia 3** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Formulación bajo esquema parametrizada. Brindar posibilidad de realizar mejoras en los indicadores del cliente (No financieros) | | Detectar e informar a Inversionistas sobre zonas geográficas con oportunidades de desarrollo de C.S. | | Promueve la adherencia entre las políticas corporativas, cultura y lealtad a la corporación | |
| **Factores Claves** | **Valor Ponderado** | **Peso Actual** | **Puntaje** | **Peso Actual** | **Puntaje** | **Peso Actual** | **Puntaje** |
| **Oportunidades** | | | | | | | |
| O1 | 0,6 | 3 | 1,8 | 1 | 0,6 | 1 | 0,6 |
| O2 | 0,6 | 2 | 1,2 | 4 | 2,4 | 1 | 0,6 |
| **Amenazas** | | | | | | | |
| A1 | 0,6 | 4 | 2,4 | 1 | 0,6 | 1 | 0,6 |
| A2 | 1,05 | 1 | 1,05 | 4 | 4,2 | 1 | 1,05 |
| **Fortalezas** | | | | | | | |
| F1 | 0,6 | 4 | 2,4 | 1 | 0,6 | 3 | 1,8 |
| F2 | 0,12 | 2 | 0,24 | 1 | 0,12 | 1 | 0,12 |
| F3 | 0,8 | 2 | 1,6 | 4 | 3,2 | 1 | 0,8 |
| F4 | 0,2 | 3 | 0,6 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 |
| **Debilidades** | | | | | | | |
| D1 | 0,72 | 4 | 2,88 | 1 | 0,72 | 1 | 0,72 |
| D2 | 0,72 | 3 | 2,16 | 1 | 0,72 | 4 | 2,88 |
| D3 | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 2 | 0,3 |
| D4 | 0,15 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 | 1 | 0,15 |
| Suma total de las puntuaciones del grado atractivo | | | **17,08** | | **13,81** | | **10,42** |

*Fuente: Elaborado por el autor a partir de la matriz foda de contornos cerrados (Frances, 2006)*

# CAPITULO VI. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la presentación de la propuesta, se tomará en consideración las tres (3) estrategias de la Tabla 21 de la matriz FODA de contornos cerrados que a continuación se enumera en orden a su importancia:

- Elaborar una metodología que permita evaluar, de una manera objetiva y parametrizada, los elementos de mercado, financieros y técnicos. Adicionalmente, que permita al distribuidor mejorar en aquellos factores de la evaluación por medio de entrenamientos.
- Elaborar una metodología que formule y evalúe la adherencia a las políticas internas, a su cultura y que además valore la lealtad hacia la corporación.
- Guiar al inversionista sobre aquellas zonas geográficas con oportunidades de desarrollo de C.S.

Se consideró incluir dentro de los elementos para el diseño de la metodología aquellos puntos en los cuales la organización ya posee experiencia. Por lo tanto, se parametrizó el proceso actual de evaluación de proyectos tomando en cuenta las estrategias detectadas y mostradas en el capítulo V

El ejercicio de factibilidad mide cinco (5) variables; Distribuidor (tipo de distribuidor, porcentaje de cooperación y potencial de RRHH), Mercado (porcentaje de participación de mercado y competidores a "n" kilómetros), Proyecto (nueva puerta, servicio, participación de venta en la zona y tasa de crecimiento), crédito (nivel de garantía, record de pago, refinanciación) y finalmente Ubicación estratégica (Flujo vehicular).

**Variable "Distribuidor"**

La variable "Distribuidor" tiene un peso de treinta y cinco (35) puntos y se valora por medio de tres factores; Tipo de distribuidor, porcentaje de cooperación y su potencial de RRHH.

Factor "Tipo de Distribuidor"

Para tomar en consideración el factor "Tipo de Distribuidor" a continuación se muestra la Tabla 22. en donde se establecen los rangos para asignar una clasificación del tipo de centro de servicio así como el puntaje asignado

*Tabla 22. Rango de ponderación del Factor "Tipo de Distribuidor"*

| | Tipo de Distribuidor | Puntos Obtenidos "P" | Rango de ponderación | Puntaje asignado |
|---|---|---|---|---|
| 1. | A1 | | 92<P | 15 |
| 2. | A2 | | 85<P≤92 | 10 |
| 3. | A3 | | P≤85 | 5 |

Una vez definidos los rangos para la ponderación y posterior puntaje se aplicará una encuesta en donde el evaluador responderá a cada uno de los criterios y en la columna derecha escribirá el puntaje correspondiente a la opción seleccionada. Una vez llenado el "Modelo de cuadro de ponderación de la variable proyecto" en la última columna (izquierda a derecha) se suman todos los valores

Para el caso de la variable "Tipo de Distribuidor: A1, A2 y A3" los puntajes se mantuvieron iguales a los criterios del ejercicio de factibilidad descrito en el capítulo metodología de este documento. Los criterios de ponderación se realizaron de acuerdo a lo siguiente:

- Sea "P" la variable que mide el puntaje obtenido de la Tabla de ponderación de la variable proyecto, si "P" es mayor a noventa y dos (92) puntos, entonces el distribuidor es "Tipo A". Para el resto de los rangos, ver la *Tabla 22.*

Para determinar el puntaje obtenido de la encuesta, se propone aplicar el siguiente "Formato A. Ponderación del Proyecto Parte I"

*"Formato A Ponderación del Proyecto Parte I"*

| | Puntos máximos | Puntos Obtenidos "P" |
|---|---|---|
| **I Parte. Servicios relacionados con la montura de neumáticos (Tecnología)** | **25** | |
| **Atributos: Mide la capacidad tecnológica de poder realizar diversos servicios de montura, balanceo de neumáticos así com0 otros servicios cotidianos en C.S** | | |
| 1.1 ¿ El C.S posee capacidad de realizar Balanceo de neumáticos ? (Señale los tipos de neumáticos, puede escoger más de una opción) | Puntos máximos | Puntos Obtenidos "P" |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1.1.a) Neumáticos de pasajero y camioneta | ( ) Si | ( ) No | 8 | |
| 1.1.b) UHP (Neumáticos de alto desempeño | ( ) Si | ( ) No | 1,5 | |
| 1.1.c) Cauchos de Camión y /0 agrícola | ( ) Si | ( ) No | 3,5 | |
| 1.2 ¿ Posee el C.S capacidad de realizar la alineación de neumáticos para.....? (Puede escoger una o más opciones) | | | Puntos máximos | Puntos Obtenidos "P" |
| 1.2.a) Pasajero, Camioneta y UHP | ( ) Si | ( ) No | 3 | |
| 1.2.b) Camión | ( ) Si | ( ) No | 2 | |
| 1.3 ¿Posee el C.S capacidad de realizar montura de neumáticos para? | | | Puntos máximos | Puntos Obtenidos "P" |
| 1.3.a) Pasajero y Camioneta | ( ) Si | ( ) No | 5 | |
| 1.3.b) Camión | ( ) Si | ( ) No | 2 | |
| 1.3.c) UHP (Neumáticos del alto desempeño) | ( ) Si | ( ) No | 1 | |
| 1.4 ¿Qué otros servicios adicionales servicios adicionales puede ofrecer el C.S? | | | Puntos máximos | Puntos Obtenidos "P" |
| 1.4.a) Mecánica ligera / Tren delantero | ( ) Si | ( ) No | 2 | |
| 1.4.b) Frenos (rectificación y/ó cambio) | ( ) Si | ( ) No | 1 | |
| 1.4.c) Inflado de neumáticos con Nitrógeno | ( ) Si | ( ) No | 0,5 | |
| | | Sub Total 1 | | |

Tal como se muestra en "Formato A. Ponderación del Proyecto Parte I", se clasificó a la encuesta en dos (2) partes:

I Parte.-"Servicios relacionados con la montura de neumáticos" cuyo objetivo es medir el grado en que el atributo capacidad de brindar servicios relacionados con la montura de neumáticos es cumplido por el C.S de acuerdo a los factores especificados en los puntos 1.1 al 1.4. El peso máximo asignado a este criterio es de veinticinco (25) puntos.

II Parte "II. Elementos de Infraestructura" cuyo objetivo es medir el grado en que el atributo elementos físicos (contar con la infraestructura adecuada a fin de garantizar una buena experiencia de compra) es cumplido por el C.S de acuerdo a los factores especificados en el punto 1.6 que se encuentran en la "Formato A Ponderación del Proyecto Parte III".

. Así sucesivamente, se aplicó el mismo criterio para el resto de los puntos.

*"Formato A Ponderación del Proyecto Parte II"*

| | | |
|---|---|---|
| **II Parte. Elementos de Infraestructura** | **Puntos máximos** | **Puntos obtenidos "P"** |
| | **75** | |
| **Mide los atributos físicos en relación a elementos de infraestructura física y su relación con la mejora de la experiencia de compra** | | |
| 1.5 Elementos que permiten mejorar de la experiencia de compra | **Puntos** | **Puntos** |

| | máximos | obtenidos "P" |
|---|---|---|
| 1.5.a) ¿ Cuenta con sala de espera ? (escoja una sola opción) | | |
| a. Si | 2 | |
| b. No | 0 | |
| 1.5.b) ¿ Cuenta con aire acondicionado en la sala de espera? (escoja una sola opción) | | |
| a. Si | 0,5 | |
| b. No | 0 | |
| 1.5.c) ¿ Cuenta con sala de navegación? (Escoja una sola opción) | | |
| a. Si | 1 | |
| b. No | 0 | |
| 1.5.d) ¿ Cuenta con servicio de café ? (Escoja una sola opción) | | |
| a. Si | 1 | |
| b. No | 0 | |
| 1.5.e) ¿Posee zona Wi-Fi? | | |
| a. Si | 1 | |
| b. No | 0 | |
| 1.5.f) ¿Cuenta con área de exhibición? (escoja una sola opción) | | |
| a. Dentro y fuera de la sala de espera | 9 | |
| b. Solo fuera de la sala de espera | 6 | |
| c. Solo dentro de la sala de espera | 3 | |
| d. No cuenta con área de exhibición | 0 | |
| 1.5.g) ¿ Cuál es el potencial de impacto del área de exhibición? (escoja una sola opción) | | |
| a. Alto (área de espera integrada a las exhibiciones) | 6 | |
| b. Medio (área de exhibición y sala de espera no integradas pero presentes) | 3 | |
| c. Baja (área de exhibición solo aquellas medidas de mayor rotación y con baja visibilidad) | 1 | |
| d. No aplica | 0 | |
| **Sub Total 2** | | |

*"Formato A Ponderación del Proyecto Parte III"*

| **Mide los atributos físicos del C.S (Tamaño, capacidad de vehículos y depósitos)** | | |
|---|---|---|
| **1.6 Elementos físicos para la clasificación del C.S** | | |
| 1.6.h) ¿Cuál es la capacidad máxima de aparcamiento del C.S? (escoja una sola opción) | | |
| a. hasta 8 puestos | 6 | |
| b. de 9 a 15 puestos | 12 | |
| C. 16 o más puestos | 20 | |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 1.6.i) ¿ Cual es la capacidad de almacenamiento de neumáticos ? (escoja una sola opción) | | |
| a. hasta 400 neumáticos | 5 | |
| b. de 400 a 1200 neumáticos | 8 | |
| c. de 1200 o más neumáticos | 15 | |
| | | |
| 1.6.j) ¿ Cual es el tamaño del Centro de Servicio ? (escoja una sola opción) | | |
| a. Menos de 600 metros | 5 | |
| b. Entre 600 y 1000 metros cuadrados | 8 | |
| c. Mayor a 1000 metros cuadrados | 15 | |
| **Sub Total 3** | | |
| **Total (Sub Total 1 + Sub Total 2 + Sub Total 3)** | | |

Factor "Porcentaje de Cooperación"

Para tomar en consideración la variable "Cooperación" a continuación se muestra la Tabla 23 en donde se establecen los rangos para establecer el puntaje

*Tabla 23 Escala para determinar el Factor "Porcentaje de Cooperación"*

| 2.- Porcentaje de Cooperación | | Puntos Obtenidos "P" | Puntaje Asignado | Criterio |
|---|---|---|---|---|
| 1. | 80<P | | 10 | Alto |
| 2. | 50<P≤80 | | 5 | Medio |
| 3. | P≤50 | | 0 | Bajo |

Una vez definidos los rangos para la ponderación y posterior puntaje se aplicará una encuesta en donde el evaluador responderá a cada uno de los criterios y en la columna derecha escribirá el puntaje correspondiente asignado a cada factor. Una vez llenado el cuadro "Modelo de cuadro de ponderación de la variable cooperación" en la última columna (izquierda a derecha) se suman todos los valores en la Tabla 24. El valor máximo es de cien (100) puntos.

Para el caso de la variable "Cooperación" los puntajes se mantuvieron iguales a los criterios del ejercicio de factibilidad descrito en la "descripción de los campos del ejercicio de factibilidad". Los criterios de ponderación se realizaron de acuerdo a lo siguiente;

- Sea "P" la variable que mide el puntaje obtenido de la Tabla de ponderación de la variable cooperación, si "P" es mayor a ochenta (80) puntos, entonces el distribuidor obtiene un puntaje de diez (10) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 25.

Para determinar el puntaje obtenido de la encuesta, se propone aplicar el siguiente "Formato B Modelo de Ponderación de la Variable Cooperación"

"Formato B Modelo de Ponderación de la Variable Cooperación"

| | Puntos Máximo | Puntos obtenidos "P" |
|---|---|---|
| **2. Porcentaje de cooperación** | **100** | |
| 2.1 ¿Cómo usted cataloga la cooperación del C.S? | | |
| 2.1.a) Alta | 25 | |
| 2.1.b) Media | 8 | |
| 2.1,c) Baja | 0 | |
| 2.2 ¿Ha asistido un representante del C.S durante los últimos doce (12) meses a convenciones y/o eventos de lanzamientos de nuevos productos? De ser afirmativo, indique lugar y fecha (Colocar en "Notas:" (ver abajo) | | |
| a. Si | 10 | |
| b. No | 0 | |
| 2.3 Indique como considera usted el soporte del C.S en la colocación de elementos de navegación e informativos y promoción de estos | | |
| 2.3.a) Alta (promociona el nuevo producto. Hay elementos de navegación) | 25 | |
| 2.3.b) Media (El distribuidor coloca los elementos de navegación pero no promociona el nuevo producto) | 8 | |
| 2.3.c) Baja (El C.S no coloca ni promociona el nuevo producto) | 0 | |
| 2.4. Los Inventarios del C.S en línea con la demanda de la zona y medidas de mayor rotación (Considerar disponibilidad) | | |
| 2.4.a) Alta ( se estima un porcentaje del Line Up por encima del 85% y en proporción a su demanda) | 15 | |
| 2.4.b) Media (Se estima un porcentaje del line up entre un 65% a un 85%) | 8 | |
| 2.4.c) Baja (Se estima un porcentaje del line up por debajo del 65% del line up disponible) | 4 | |
| 2.5 ¿Ha asistido el personal durante el último año a cursos de capacitación? De ser afirmativa, indique la fecha y lugar | | |
| a.) Si | 25 | |
| b.) No | 0 | |
| Marque con una "X" aquellos cursos en los cuales ha participado el C.S | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE NEUMÁTICOS / VIBRACIONES | | |
| BALANCEO/ALINEACION | | |
| UHP / PSR | | |
| SERVICIO | | |
| BASICO DE VENTAS | | |
| VENTAS DE PATIO | | |
| VENTAS EXTERNAS | | |

| | | |
|---|---|---|
| GCIA. DE VENTAS | | |
| ATENCION TELEFONICA | | |
| FINANZAS BASICAS | | |
| COSTOS | | |
| ADMON DEL PATIO | | |
| ADMON CARTERA | | |
| ADMON DE FLOTAS | | |
| OTROS | | |
| **Total** | | |

Factor Potencial de RRHH

Para cuantificar el factor "Potencial de RRHH" a continuación se muestra la "Tabla 24 en donde se establecen los rangos para establecer el puntaje

*Tabla 24 Rango de Ponderación del Factor "Potencial de RRHH"*

| | **3.- Potencial de RRHH** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Puntaje Asignado** | **Criterio** |
|---|---|---|---|---|
| 1. | 80<P | | 10 | Alto |
| 2. | 50<P≤80 | | 5 | Medio |
| 3. | P≤50 | | 0 | Bajo |

*"Formato C Ponderación del Factor Potencial de RRHH"*

| **3.- Potencial del Recurso Humano** | **Puntos Máximo** | **Puntos Obtenidos "P"** |
|---|---|---|
| | **6** | |
| 3.1 ¿Existe Generación de Relevo? | | |
| a. Si | 3,5 | |
| b. No | 0 | |
| 3.2.- Trabaja dentro de la organización | | |
| a. Si | 0,5 | |
| b. No | 0 | |
| 3.3.- Indicar grado de responsabilidad y decisión dentro de la organización (Escoja una sola opción) | | |
| 3.3.a) **Alta** (sus decisiones son tomadas en consideración sin la | 2,5 | |

| | | |
|---|---|---|
| aprobación de terceros | | |
| 3.3.b) **Media Alta** (Sus decisiones son tomadas en cuenta pero tiene que contar con la aprobación de la junta o una instancia superior) | 2 | |
| 3.3.c) **Media** (Sus decisiones son tomadas en cuenta pero no siempre son ejecutadas) | 0,75 | |
| 3.3.d) **Baja** (Su atribuciones son netamente administrativas dentro de la organización) | 0 | |
| Sub Total | | |
| **3.- Potencial del Recurso Humano** | **Puntos Máximo** | **Puntos obtenidos "P"** |
| | **4** | |
| 3.4.- Grado de involucramiento con la organización (Escoja una sola opción) | | |
| 3.4.a) Alta (Asiste y participa a todas las reuniones de la organización, promueve la mejora y el cambio, muestra interés por lograr los resultados de la organización | 2,5 | |
| 3.4.b) Media (Participa dentro de la organización pero de una manera pasiva | 1,25 | |
| 3.4.c) Baja (No participa dentro de la organización | 0 | |
| 3.5- A juicio de usted, ¿En qué grado cuenta esta persona con la preparación, experiencia y grado de madurez para asumir las riendas del negocio? (Escoja una sola opción) | | |
| 3.5.a) Alta (Posee las habilidades y destreza necesarias así como sus acciones demuestran su grado de compromiso con los resultados del negocio) | 1,5 | |
| 3.5.b) Media (Posee algunas habilidades y destrezas necesarias. En ocasiones ha demostrado su compromiso con los resultados de negocio) | 0,75 | |
| 3.5.c) Baja (No demuestra poseer las actitudes necesarias para lograr los resultados de negocios esperados) | 0 | |
| Total | | |

Una vez definidos los rangos para la ponderación y posterior puntaje se aplicará una encuesta en donde el evaluador responderá a cada uno de los criterios y en la columna derecha escribirá el puntaje correspondiente al puntaje asignado a cada factor. Una vez llenado el cuadro" Modelo de Ponderación de la Variable Potencial de RRHH" en la última columna (izquierda a derecha) se suman todos los valores.

Para el caso de la variable "¨Potencial de RRHH" los puntajes se mantuvieron iguales a los criterios del ejercicio de factibilidad descrito en la "descripción de los campos del ejercicio de factibilidad". Los criterios de ponderación se realizaron de acuerdo a lo siguiente;

- Sea "P" la variable que mide el puntaje obtenido de la Tabla de ponderación de la variable Potencial de RRHH, si "P" es mayor a ochenta (80) puntos, entonces el distribuidor obtiene un puntaje de diez (10) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 25.

Para determinar el puntaje obtenido de la encuesta, se propone aplicar el Formato C. Modelo de Ponderación de la Variable Potencial de RRHH" (ver arriba)

**Variable "Mercado"**

La variable "Mercado" tiene un peso de diez (10) puntos y mide dos (2) factores, el porcentaje de participación de mercado y la competencia presente a un radio de 5 Km tomando como referencia el centro de servicio

Factor "Participación de mercado"

Para cuantificar el factor "Participación de mercado" a continuación se muestra la Tabla 25 en donde se establecen los rangos para establecer el puntaje.

*Tabla 25 Ponderación del Factor "Participación de mercado"*

| 4.- Porcentaje del participación de mercado | | Puntos Obtenidos "P" | Puntaje Asignado |
|---|---|---|---|
| 1. | 1% a 10% | | 5 |
| 2. | 11 a 20% | | 3 |
| 3. | mayor a 20% | | 0 |

Los criterios para determinar el porcentaje de participación de mercado van atados a la lealtad y compromiso mostrado por el distribuidor con la organización. La manera de cuantificarlos se realiza por medio de "Investigación de Mercados" quien por medio de visitas al centro de servicio por consumidores se le pide asesoría sobre tres (3) medidas de neumáticos de alta rotación y de acuerdo a la respuesta o asesoría brindada se determina el grado de lealtad con la marca. Adicionalmente se incluye llamadas telefónicas en donde de pide, además de la asesoría, si el distribuidor incluye en su políticas de descuento algún tipo de precio especial lanzado por la corporación

Factor "Competencia" (Radio de Acción)

El factor "Competencia" mide la distancia desde el C.S desde su planta física hasta sus dos (2) principales competidores "X" y "Y" así como otros. En la Tabla 26 se muestra la escala para la ponderación de la variable

*Tabla 26 Ponderación del factor "Competencia"*

| 5.- Competencia actual a 5 Km radio de acción (Selecciones una sola opción) | | Puntos Máximos | Puntaje Asignado |
|---|---|---|---|
| 1. | 5.1.a) Competidor X | 3 | |
| 2. | 5.1.b) Competidor Y | 2 | |
| 3. | 5.1.c) Otros | 1 | |
| 4. | 5.1.d) Competidor "X" y "Y" | 4 | |
| 5. | 5.1.e) Competidor "X", "Y" y otros | 5 | |

*Fuente: Elaboración propia*

**Variable "Proyecto"**

La variable "Proyecto" tiene un peso de treinta (30) puntos y se mide por medio de cuatro (4) factores; la primera "Tipo de Proyecto" (apertura de nuevo C.S, ampliación o remodelación), la segunda "Servicios de montura de neumáticos" (PS, LT y TB) y tercero "Participación de la venta en la zona" y finalmente "Crecimiento anual esperado en las ventas en unidades"

Factor "Tipo de Proyecto"

El factor "Tipo de Proyecto" busca clasificar a los proyectos de acuerdo a su tipo el cual son dos (2), el primero que son los proyectos de apertura de puertas y segundo la remodelación ó ampliación de centros de servicios

En la Tabla 27 se muestra los criterios para clasificar el proyecto:

*Tabla 27. Ponderación del Factor "Tipo de Proyecto"*

| 6.-Tipo de Proyecto | | Puntaje Máximo | Puntaje Asignado |
|---|---|---|---|
| 1. | 6.1a) Nuevo C.S | 8 | |
| 2. | 6.1.b) Ampliación | 5 | |
| 3. | 6.1.c) Remodelación | 3 | |

Factor "Servicios Prestados"

El factor "Servicios Prestados" busca ponderar al centro de servicio de acuerdo a los servicios de montura de neumáticos prestados. En la Tabla 28 se muestra los criterios para su clasificación.

*Tabla 28. Ponderación del Factor "Tipo de Servicio Prestado"*

| | 7.-Tipo de Proyecto | Puntaje Máximo | Puntaje Asignado |
|---|---|---|---|
| 1 | 7.1a) PS, LT y TB | 8 | |
| 2 | 7.1.b) TB | 4 | |
| 3 | 7.1.c) PS y LT | 4 | |

Factor "Participación del Distribuidor en la Zona"

El factor "Participación del Distribuidor en la Zona" busca ponderar el factor de acuerdo a su participación de ventas en la zona. En la "Tabla 29" se muestra los criterios para su clasificación de acuerdo al rango así como el puntaje obtenido.

*Tabla 29 Ponderación del Factor Participación de las Ventas*

| | 8.-Porcentaje de participación de las ventas en unidades en la zona | Puntaje Máximo | Puntaje Asignado |
|---|---|---|---|
| 1 | 8.1a) $20<P$ | 8 | |
| 2 | 8.1.b) $10<P\leq20$ | 5 | |
| 3 | 8.1.c) $P\leq10$ | 3 | |

- Sea "P" la variable que mide el porcentaje de participación de las ventas en unidades del C.S, si "P" es mayor a veinte (20) puntos, entonces el C.S obtiene un puntaje de de ocho (8) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 29.

Factor "Tasa de crecimiento"

El factor "Tasa de Crecimiento" busca ponderar el factor de acuerdo a la tasa de crecimiento promedio esperada en unidades del C.S para los próximos cuatro años de operaciones. En la Tabla 30 se muestra los criterios para su clasificación de acuerdo al rango así como el puntaje obtenido.

*Tabla 30. Ponderación del Factor Crecimiento Promedio Esperado (4 años)*

| 9.- Crecimiento promedio de las ventas para los primeros cuatro años de operaciones | Puntaje máximo | Puntaje Obtenido |
|---|---|---|
| 9.1a) 10%<P | 6 | |
| 9.2.b) 5%<P≤10% | 3 | |
| 9.2.b) 1%<P≤5% | 1 | |

*Fuente: Elaboración propia,*

- Sea "P" la variable que mide el porcentaje de crecimiento promedio esperado de las ventas en unidades para los primeros cuatro años de operaciones del servicio, si "P" es mayor al diez (10) por ciento (%), entonces el C.S obtiene un puntaje de cinco (5) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 30.

**Variable "Crédito"**

La variable "Crédito" tiene un peso de veinte (20) puntos y busca ponderar el riesgo crediticio del centro de servicio. Se mide por medio de tres (2) factores; primero el "Nivel de Garantía" (NG< 100, NG=100, NG>100) y segundo "Histórico de pagos" (Siempre vencido, eventualmente vencido y siempre al día).

Factor "Nivel de Garantías"

El factor "Nivel de Garantías" pondera la proporción en que la garantía hipotecaria cubre el crédito necesario asignar al C.S de acuerdo a la estimación de compras en bolívares proyectadas. En la Tabla 3,1 se muestra los criterios para su clasificación de acuerdo al rango así como el puntaje obtenido.

*Tabla 31 Ponderación del Factor Nivel de Garantías del C.S*

| 10.- Nivel de Garantías | Puntaje máximo | Puntaje Obtenido |
|---|---|---|
| 10.1a) 100%<P | 10 | |
| 10.2.b) P=100 | 5 | |
| 10.2.c) P≤100 | 0 | |

- Sea "P" el porcentaje en que la garantía cubre las ventas promedios en bolívares producto de la estimación de las ventas para el primer año de operaciones, si "P" es

mayor a cien (100) puntos porcentuales, entonces el C.S obtiene un puntaje de diez (10) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 31.

Factor Histórico de Pagos

El factor "Histórico de Pagos" busca cuantificar la disciplina financiera del C.S y su alineación con las políticas y procedimientos corporativos. Un cliente con disciplina financiera es aquel que es un buen pagador, cuando al cierre de cada mes sus cuentas se encuentran conciliadas y no existen saldos por intereses de mora y/o gastos operativos. Para saber si un cliente posee un buen histórico de pagos se mide los días de créditos asignado al C.S de acuerdo a la política comercial se compara su variación porcentual con su histórico de pagos, es decir, los días que tarda el C.S en conciliar una factura.

*Tabla 32. Ponderación del Factor Histórico de Pagos*

| 11.- Histórico de Pagos | Puntaje máximo | Puntaje Obtenido |
|---|---|---|
| 11.1a) 200<P | 0 | |
| 11.2.b) 100<P≤200 | 5 | |
| 11.2.c) NG≤100 | 10 | |

- Sea "P" la variable que mide la variación porcentual entre los días de plazo para la cancelación de una factura y el histórico de pagos (días), si "P" es mayor a doscientos (200) puntos porcentuales, entonces el C.S obtiene un puntaje de cero (0) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 32.

**Variable Ubicación Estratégica**

Variable la cual cuantifica la ubicación estratégico (localización) del C.S.

Factor Flujo Vehicular

Factor que mide el grado de exposición en que se encuentra el C.S en relación al flujo vehicular registrado en horas de mayor tránsito.

*Tabla 33. Ponderación del Factor Flujo Vehicular*

| 12.- Flujo Vehicular | | Puntaje máximo | Puntaje Obtenido |
|---|---|---|---|
| 12.1.a) | "X" Vehículos/Tiempo <P | 5 | |
| 12.1.b) | P< "X" Vehículos/Tiempo | 0 | |

- Sea "P" el flujo vehicular registrado durante un período de tiempo, si "P" es mayor a equis ("X") vehículos por unidad de tiempo, entonces el C.S obtiene un puntaje de cinco (5) puntos. Para el resto de los rangos, ver Tabla 33.

## Determinación de porcentaje de apoyo

Una vez establecidos los criterios para la ponderación de cada una de las variables a través de cada uno de los factores, se procede a vaciar los valores sobre el "Formato D Consolidado de puntaje obtenido para determinar el porcentaje de apoyo". Una vez determinado el puntaje obtenido, se procede, de acuerdo a los criterios descritos en la Tabla 34 a constatar el apoyo a realizar al proyecto

*Tabla 34. Determinación del % de apoyo*

| Puntaje Obtenido | % de Apoyo |
|---|---|
| **1 A 25 PUNTOS** | A |
| **26 A 50** | B |
| **51 A 75** | C |
| **76 A 100** | D |

*"Formato D Consolidado de puntaje obtenido para determinar el porcentaje de apoyo"*

| CONSOLIDADO DE PUNTAJE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Variable Distribuidor** | **Puntaje máximo** | | | **Puntaje total Obtenido** |
| | 35 | | | |
| **1. Factor "Tipo de Distribuidor"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total (Sub Total 1 + Sub Total 2 + Sub Total 3) | | 92<P | 15 | |
| | | 85<P≤92 | 10 | |
| | | P≤85 | 5 | |

| 2. Factor "Porcentaje de cooperación" | Puntos Obtenidos "P" | Rango de ponderación | Puntaje Posible | Puntaje Obtenido |
|---|---|---|---|---|
| Total | | 80<P | 10 | |
| | | 50<P≤80 | 5 | |
| | | P≤50 | 0 | |
| **3. Factor "Potencial de RRHH"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 80<P | 10 | |
| | | 50<P≤80 | 5 | |
| | | P≤50 | 0 | |
| **Variable Mercado** | **Puntaje máximo** | | | **Puntaje total Obtenido** |
| | 10 | | | |
| **4. Factor "Participación de mercado"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 1% a 10% | 5 | |
| | | 11 a 20% | 3 | |
| | | mayor a 20% | 0 | |
| **5. Factor "Competencia"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 5.1.a) Competidor X | 3 | |
| | | 5.1.b) Competidor Y | 2 | |
| | | 5.1.c) Otros | 1 | |
| | | 5.1.d) Competidor "X" y "Y" | 4 | |
| | | 5.1.e) Competidor "X", "Y" y otros | 5 | |
| **Variable Proyecto** | **Puntaje máximo** | | | **Puntaje total Obtenido** |
| | 30 | | | |
| **6. Factor "Tipo de Proyecto"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 6.1a) Nuevo C.S | 8 | |
| | | 6.1.b) Ampliación | 5 | |
| | | 6.1.c) Remodelación | 3 | |
| **7. Factor "Servicios Prestados"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 7.1a) PS, LT y TB | 8 | |
| | | 7.1.b) TB | 4 | |
| | | 7.1.c) PS y LT | 4 | |
| **8. Factor "Participación del Distribuidor en la Zona"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 8.1a) 20<P | 8 | |
| | | 8.1.b) 10<P≤20 | 5 | |
| | | 8.1.c) P≤10 | 3 | |
| **9. Factor "Tasa de Crecimiento"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Total | | 9.1a) 10%<P | 6 | |
| | | 9.2.b) 5%<P≤10% | 3 | |
| | | 9.2.b) 1%<P≤5% | 1 | |
| **Variable Crédito** | **Puntaje máximo** | | | **Puntaje total Obtenido** |
| | 20 | | | |
| **10. Factor "Nivel de Garantías"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 10.1a) 100%<P | 10 | |
| | | 10.2.b) P=100 | 5 | |
| | | 10.2.c) P≤100 | 0 | |
| **11. Factor "Histórico de Pagos"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 11.1a) 200<P | 0 | |
| | | 11.2.b) 100<P≤200 | 5 | |
| | | 11.2.c) NG≤100 | 10 | |
| **Variable Ubicación Estratégica** | **Puntaje máximo** | | | **Puntaje total Obtenido** |
| | 5 | | | |
| **12. Factor "Participación de mercado"** | **Puntos Obtenidos "P"** | **Rango de ponderación** | **Puntaje Posible** | **Puntaje Obtenido** |
| Total | | 12.1.a) "X" Vehículos/Tiempo <P | 5 | |
| | | 12.1.b) P< "X" Vehículos/Tiempo | 0 | |
| | | | Total puntaje obtenido | |

# CAPÍTULO VII CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Para el logro de cada uno de los objetivos de investigación de procedió aplicar diferentes técnicas y herramientas con diferentes resultados tal como se muestra en la Tabla 35.

*Tabla 35 Operacionalización de las Variables*

| Objetivo General | Dimensión | Técnicas y Herramientas | Resultados |
|---|---|---|---|
| Elaborar una metodología para la formulación y evaluación de propuestas de inversión de C.S para BFVZ | Caracterizar la Cartera de Inversión | Entrevista no estructurada a Dep. de Desarrollo de Distribuidores | Descripción del proceso actual de Gestión de Proyectos |
| | | Documentación de proyectos (Carpeta de Proyectos) | Obtención de la data de cada uno de los proyectos (Proyecciones) |
| | Determinar el tipo de Error y Acierto cometido | Análisis del desempeño real y esperado de los proyectos | Establecer los aciertos y errores cometidos en la gestión de proyectos |
| | Diagnosticar la situación actual de formulación de proyectos | Análisis desde la perspectiva interna y eterna (matriz foda) | Determinación de los factores de la matriz foda |
| | | Por medio de la ponderación de los factores de la matriz foda | Ponderación de los factores de la matriz foda |
| | | Cruce de los factores de la matriz foda (Interno vs Externo) | Determinación de los Determinar las estrategias que ayudan con el logro de los objetivos |
| | | Cruce de los factores críticos con cada una de las estrategias | Determinar el orden de importancia de cada una de las estrategias para el logro de los objetivos |
| | Propuesta de metodología para la formulación y evaluación de proyectos | Diseño de formatos en función a los puntos anteriores | Metodología para evaluar y formular proyectos de apertura de nuevos CS |

# CONCLUSIONES

1.- A partir de los resultados de la caracterización de la cartera de inversión de BFVZ para los años 2009 y 2010, se evidenció el esfuerzo emprendido y sostenido de la organización en pro de la consolidación de una red de centros de servicios que responda a los requerimientos de sus usuarios finales

2.- A partir de la clasificación y posterior determinación del tipo de error y acierto cometido en la evaluación de apertura de nuevos C.S y mejora de puertas se logró obtener visibilidad acerca de aquellas inversiones que fueron acertadas así como su proporción del total del monto de inversión, lo que demuestra que es un criterio objetivo que ayuda a verificar si se ha venido realizando correctamente o no el proceso de evaluación

3.- A partir de la construcción de una Matriz FODA se logró detectar cuales son los factores críticos que ayudan ó que representan una oportunidad para el logro de una evaluación de proyectos desde la perspectiva interna (Organizacional) y externa (Inversionista), insumo para la confección de la matriz de contornos cerrados que permitió determinar las estrategias que apalancan el logro de los objetivos estratégicos organizacionales, en el caso de este TEG, elabora un conjunto de Formatos con sus respectivas escalas para poder establecer paramétricas a las variables y factores que se proponen como contenido de una metodología que permita evaluar proyectos de manera objetiva y que sea accesible al equipo de evaluación de proyectos de la empresa.

4.- A partir del uso de la herramienta Matriz FOD de contornos cerrados se logró identificar las estrategias desde la perspectiva interna y externa de un proceso de evaluación y formulación lo que demuestra la versatilidad de este instrumento en diversos campos de aplicación.

5.- Se logró desarrollar una metodología apoyada en un conjunto de formatos y Tablas que permite cuantificar de una manera objetiva y a través del establecimiento de paramétricas a cada uno de los factores que describen las variables descritas en el ejercicio de factibilidad y que además responde y alinea al C.S a las políticas internas, cultura, metodología de la corporación y que además premia la lealtad y compromiso

# RECOMENDACIONES

1.- La organización debe apalancarse en la metodología propuesta en este trabajo de grado ya que en la misma se muestra el estudio y obtención de los factores de evaluación obteniendo sus respectivos pesos de acuerdo a los criterios expuestos, de tal manera de asegurar que la evaluación de un proyecto determinado se realice utilizando paramétricas objetivas.

2.- Por medio de la implementación de ésta metodología, la organización podrá valorar aquellos proyectos que brindarán soporte al logro de sus objetivos estratégicos organizacionales tales como brindar productos de buena calidad y además ofrecer servicios de calidad superior y con ello diferenciarse de sus competidores y ganar la preferencia de los consumidores finales.

3.- Con la implementación de la metodología propuesta para la valoración de los factores de cada una de las variables asegura la alineación con las políticas internas corporativas emanadas de la casa matriz.

4.- A partir de la implementación de la metodología y por medio de los formatos desarrollados para la valorización de cada uno de los factores, la organización podrá ahora en lo sucesivo obtener una panorámica sobre el estado actual de su red de distribuidores desde varias perspectivas y con ello generar las acciones correctivas a fin de poder cerrar brechas.

## BIBLIOGRAFIA


BFVZ. (12 de Abril de 2010). *Bridgestone Firestone.* Recuperado el 12 de Abril de 2010, de Sitio web: www.bfvz.com

Blanco, A. (2008). Formulación y Evaluación de Proyectos. En A. Blanco, *Formulación y Evaluación de Proyectos* (pág. 495). Caracas: Editorial Texto.

Canova, C. L. (2000). *Creación de un manual de políticas, normas y procedimientos para la evaluación económica-financiera de proyectos de inversión de capital en empresas polar.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Metropolitana, Caracas.

Chain, N. C. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Fagundez, F. (7 de Agosto de 2009). *YVKE Mundial Radio.* Recuperado el 15 de Noviembre de 2010, de http://www.radiomundial.com.ve/yvke/noticia.php?30202

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando General.* México: Pearson Educación de Máxico A.A de C.V.

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* Mexico: Pearson Educación de México.

Hurtado de Barrera, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación. Una comprensión Holística.* Caracas: Quiron Ediciones.

Najul, M. (2006). Valoración de Proyectos. En IESA (Ed.), *Valoración de Proyectos* (pág. 264). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Edidiones IESA.

Peñaloza, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* Caracas: Texto, C.A.

Project Management Institute, I. (. (2008). *A guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) Fourth Edition.* Pennsylvania 19073-3299 USA, Newtown Square.

Sampieri, H. C. (2006). En *Metodología de la Investigación* (pág. 882). Mexico: The McGraw-Hill.

Vale, O. (2002). *Desarrollo de un modelo para selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo Especial de Grado.

# ANEXOS

*Imagen 2. Tabla de Ejercicio de Factibilidad*

**Centro de Distribución La Puertica, C.A**

Retorno de Inversión

**Inversión de BFVZ**

| | |
|---|---|
| Avisos e Identificación Interna | x1x.000,00 |
| Incentivo de Plan de Desarrollo de Dist. | 1x0.0x0,00 |
| Total | x61.0x0,00 |

| | | |
|---|---|---|
| Compromiso de Unidades/ Ano | 12.000 | |
| Facturación Anual | 4.432.080,00 | |
| G.P P% Anual | x.3x9.6x4,00 | Fuente: Presupuesto Dpto. |
| mes | xxx.80x,00 | |
| Retorno de Inversión | x,36 | Meses |

*Fuente: Departamento de Desarrollo de Distribuidores*

**Sres.**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**Caracas**

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ingeniero José David Pérez Villegas ; cédula de identidad número V-13.444.838, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del trabajo especial de grado ELABORACION DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN NUEVOS CENTROS DE SERVICIOS PARA BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente

Hernández Delgado, Luís Alberto

Gerente Regional de Ventas

Bridgestone Firestone Venezolana

BRIDGESTONE FIRESTONE VENEZOLANA, C.A.
RIF. J-00014678-0