



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE SISTEMAS
SUB-COMISION DE TRABAJO DE GRADO
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LAS OPERACIONES DE
IMPORTACIÓN DE REPUESTOS, EN LA EMPRESA
“TALLER MOREIRA, C.A.”
MUNICIPIO MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

Informe de Trabajo de Grado, Modalidad Investigación, Presentado como Requisito
Parcial, para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas

Asesor Académico:

Profa. Dra. MSc. Yamila A. Gascón M.

Asesor Laboral:

Ing. Manuel Moreira

Autor:

Br. Moreira L. José M.

C.I: 24.121.437

Maturín, Enero del 2019



ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-EICA-IS-2016

MODALIDAD: TESIS DE GRADO

ACTA N°00000509-00005-01-2020

En Maturín, siendo las 08:00 am del día 03 de Noviembre del 2020 reunidos en la Sala "Postgrado", Campus: Juanico del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: (Dra.) Yamila Gascón (Asesor Académico), (Msc.) Marlene Zerpa (Jurado), (Ing.) Francy Tononi (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Ingeniero de Sistemas**, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: Plan Estratégico para Optimizar las Operaciones de Importación de Repuestos, en la Empresa "Taller Moreira, C.A." Municipio Maturín, Estado Monagas. Por el Bachiller: José Manuel Moreira Larez, C.I. 24.121.437. El jurado luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como:

Aprobado

[Signature]
Bf. José Manuel Moreira Larez
C.I. 24.121.437
Bachiller

[Signature]
Profa. (Dra.) Yamila Gascón
C.I.: 12.340.346
Asesor Académico

[Signature]
Profa. (Ing.) Francy Tononi
C.I.: 8.277.843
Jurado

[Signature]
Profa. (Ing.) Francy Tononi
C.I.: 8.277.843
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

[Signature]
Profa. (M.Sc.) Marlene Zerpa
C.I.: 15.511.946
Jurado

[Signature]
Profa. (Lcda.) Alba Ortiz
C.I.: 14.009.373
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° - 30 del 01° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Ingeniería de Sistemas, EICA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el (los) asesor (es) y miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a **Dios**, que en su infinita misericordia concede a cada Ser el don de la Vida y la Sabiduría, iluminándonos con el entendimiento para así nutrirnos del aprendizaje. Gracias Padre Amado por ser mi Luz Divina, concediéndome grandes Bendiciones.

Infinitamente agradecido a mis **Padres** por concebirme, por formarme, por sus enseñanzas, sobre todo por su amor, comprensión y apoyo incondicional, lo cual ha sido mi gran fortaleza en el transitar de mi existencia, convirtiéndose en pilares fundamentales en cada paso que he dado hacia los éxitos obtenidos.

Gracias a nuestra Casa Magna de Estudio, **Universidad de Oriente**, al abrirme las puertas, me consagró la oportunidad de poder ver materializar este sueño. Mil Gracias por permitirme ser mejor persona y formarme profesionalmente.

Reitero mi mayor agradecimiento a todos los **profesores**, por ser la fuente formativa, personal y profesional en el desarrollo de la carrera, en especial a mi **tutora académica** y profesora Dra. MSc.Yamila A. Gascón M., excelente profesional, por ser una guía en el desarrollo de este trabajo, y brindarme todos sus conocimientos, experiencias, consejos, paciencia, exigencias, claves para lograr esta meta. ¡Muchas Gracias Profe!

Y finalmente y no menos importante, doy gracias a todas aquellas **personas** que de alguna manera me dieron su apoyo, amigos, primos, tíos, que sirvieron de fuente de inspiración, para no desistir ni abandonar este sueño. A todos ellos mi reconocimiento de lealtad, amor y gratitud. Dios los Bendiga, Estaré Eternamente Agradecido...

Moreira L. José Manuel

DEDICATORIA

A nuestro **Dios Padre Creador del Universo**, quien en su infinita misericordia en todo momento me sostiene, me bendice iluminando el camino para seguir adelante. **LA GLORIA ES PARA TI SEÑOR.**

A mis Padres **Merly Larez y Manuel Moreira**, a ellos por su cariño y apoyo incondicional. Me siento honrado y muy orgulloso de ser su hijo. Hoy puedo decirles que ha valido la pena tanta entrega, esfuerzo y sacrificio. **LOS AMO.**

A mi preciosa Abuela **Ligia “Mamauh”** por todos sus cuidados, sus atenciones, su comprensión, por sus sabios consejos.. **TE ADORO VIEJITA.**

A la memoria de mis Abuelos **Félix Larez Alfaro y Manuel Moreira De Sousa**, por ser mi principal fuente de motivación más grande. **LOS LLEVO POR SIEMPRE EN MI CORAZON.**

A toda mi **familia**, a mis primos, a mis tíos, por ese sentimiento de amor que nos une más allá del vínculo de sangre. Gracias por el cariño, por los consejos, sobre todo por creer en mí y estar a mi lado cuando más lo he necesitados;

A mi compañera de vida **Lisdamar Natera**, gracias por tanto amor, por tu valioso apoyo. **I LOVE LILY.**

A mis **amigos, hermanos y compañeros de clases**, simplemente gracias.

Gracias a todos por acompañarme en este recorrido, por confiar en mi...

Moreira L. José Manuel

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	11
CAPITULO II	14
MARCO TEORICO O REFERENCIAL	14
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	14
2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa “Taller Moreira, C.A.....	14
2.1.2 Visión.....	15
2.1.3 Misión.....	15
2.1.4 Valores.....	15
2.1.5 Objetivos.....	16
2.1.6 Estructura Organizativa Empresa Taller Moreira, C.A.	16
2.1.7 Ubicación Geográfica de la Empresa Taller Moreira, C.A.	18
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.3 BASES TEÓRICAS.....	20
2.3.1 Planificación Estratégica	21
2.3.1.1 Etapas para el Plan Estratégico.....	21
2.3.2 Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI).....	25
2.3.3 Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE).....	26
2.3.4 Análisis de los Aspectos Internos y Externos de la empresa.....	28
2.3.4.1 Objetivos de la Matriz FODA.....	29
2.3.4.2 Factores que estudia FODA	30
2.3.5 Metodología de Checkland (Sistemas Suaves).....	30
2.3.5.1 Fases de la Metodología de los Sistemas Suaves (MSS).....	31
2.3.6 Modelado de Negocios	33
2.3.6.1 Aplicaciones del Modelado de Negocios.....	34
2.3.7 Enterprise Architect.....	35

2.3.8 Modelo Canvas	37
2.3.8.1 Elementos Del Modelo Canvas.....	38
2.3.9 BMM	39
2.3.9.1 Estructura del método BMM	40
2.3.9.1.1 Modelo del Producto	41
2.3.9.1.2 Modelo del Proceso.....	42
2.3.9.1.3 Modelo del Grupo	42
2.3.9.1.4 Sub-Modelos del Modelado de Negocios en BMM.....	44
2.3.9.1.5 Modelo de Objetivos	44
2.3.9.1.6 Modelo de Procesos	45
2.3.9.1.7 Modelo de Objetos	46
2.3.9.1.8 Modelo de Reglas.....	47
2.3.9.1.9 Modelo de Actores	48
2.3.9.1.10 Modelo de Eventos.....	49
2.4 BASES LEGALES.....	51
2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)	51
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	52
CAPITULO III.....	54
MARCO METODOLOGICO	54
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	54
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.2.1 Población	55
3.2.2 Muestra	56
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.3.1 Observación Directa	57
3.3.2 La Entrevista No estructurada	58
3.3.3 La Encuesta.....	59
3.3.4 Revisión Bibliográfica.....	59
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	59
3.5 DISEÑO OPERATIVO.....	60
3.5.1 Fase I: Diagnóstico de la empresa:	62
3.5.2 Fase II: Enfoque Estratégico.....	63
3.5.3 Fase III: Diseño de Modelos (Ingeniería):.....	65
3.5.4 Fase IV: Presentación del Plan de Acción	66
3.6 CUADRO OPERATIVO	66
CAPÍTULO IV	70
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	70
4.1 FASE I. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	70
4.1.1 Observación directa en el área de estudio.....	71
4.1.2 Recopilación de Información sobre la situación actual, a través de las técnicas de recolección de datos.....	73
4.1.3 Revisión de la Estructura Organizativa	74

4.1.4 Reunión y entrevistas con el personal que labora en la empresa.....	75
4.1.5 Análisis de las encuestas aplicadas.....	75
4.1.6 Identificación de Focos Problemáticos.....	82
4.1.7 Análisis de los Focos Problemáticos	85
4.1.7.1 Interconexión de los Focos Problemáticos	85
4.1.7.2 Análisis de Interconexión de los Focos Problemáticos.....	86
4.2 FASE II. ENFOQUE ESTRATEGICO.....	87
4.2.1 Confirmar la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.....	88
4.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	89
4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	92
4.2.4 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	94
4.2.5 Formulación de un estudio general de la problemática Checkland (SMM).....	97
4.2.5.1 Estadio 3. Seleccionar una visión de la situación y producir una definición de raíz:	97
4.3 FASE III. DISEÑO DE MODELO (INGENIERIA)	98
4.4 FASE IV. PRESENTACION DEL PLAN DE ACCION	131
4.4.1 Diseño de los Planes de Acción.....	132
4.4.2 Diseño de propuesta de mejora para el sistema, para optimar las operaciones de importación de repuestos para vehículos.....	141
4.4.2.1 Diseño de la Presentación	141
4.4.2.2 Esquema de páginas	142
4.4.2.3 Elaboración de la base de datos	156
4.4.2.4 Aplicación de pruebas pertinentes	158
4.4.2.5 Presentación del Diseño	160
CAPÍTULO V.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
5.1 CONCLUSIONES.....	162
5.2 RECOMENDACIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	165
ANEXOS	169
HOJAS METADATOS.....	174

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz de Análisis FODA	29
Cuadro 2 Cuadro Operativo de la Investigación	67
Cuadro 3. Misión, Visión y Valores de la empresa “Taller Moreira, C.A.”	76
Cuadro 4. Valores de la empresa “Taller Moreira, C.A.”	77
Cuadro 5. Características Estratégicas: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa “Taller Moreira, C.A.”	78
Cuadro 6. Proceso de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa Taller Moreira, C.A.	79
Cuadro 7. Medidas oportunas aplicadas ante situaciones no favorables	79
Cuadro 8. Programa de Adiestramiento y Capacitación en la empresa “Taller Moreira, C.A.”	80
Cuadro 9. Motivación al trabajo, en la Empresa “Taller Moreira, C.A.”	81
Cuadro 10. Retrasos en el Proceso de las Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”	81
Cuadro 11. Automatización del Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”	82
Cuadro 12. Interconexión de los Focos Problemáticos	87
Cuadro 13. Matriz EFI	90
Cuadro 14. Matriz EFE	93
Cuadro 15 Matriz FODA para la empresa “Taller Moreira, C.A.”	96
Cuadro 14. Matriz Objetivos - Procesos	100
Cuadro 15 Modelado de cada Proceso de Bajo Nivel	102
Cuadro 16. Matriz Objetos - Proceso	104
Cuadro 17. Matriz Proceso - Reglas	107
Cuadro 18. Matriz Proceso/Actividad/Actor	110
Cuadro 19. Eventos que activan el Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”	111
Cuadro 20. Matriz Proceso - Eventos	116
Cuadro 21, Actores del Sistema	121
Cuadro 22. Estándares de contenido para los elementos de Texto	123
Cuadro 23. Estándares de contenido para los elementos tipo Tabla	124
Cuadro 24. Estándares de contenido para elementos tipo Imagen	124
Cuadro 25, Estrategia Fortalezas, Oportunidades	133
Cuadro 26, Estrategia Fortalezas, Amenazas	133
Cuadro 27, Estrategia Debilidades, Oportunidades	133
Cuadro 28, Estrategia Debilidades, Amenazas	134
Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A.	135
Cuadro 30. Prueba de Inicio de Sesión	158

Cuadro 31.Pruebas de Navegación dentro del Sistema.....	158
Cuadro 32.Prueba de Cierre de Sesión.....	159
Cuadro 33.Pruebas de Registros de Compras de Repuestos	159
Cuadro 34.Prueba de Gestión de la Data en el Sistema	159
Cuadro 35.Pruebas de Reportes	160
Cuadro 36. Requisitos Funcionales y No Funcionales.....	161

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional “Taller Moreira, C.A.”	17
Figura 2. Ubicación Geográfica “Taller Moreira, C.A.”	18
Figura 3. Fases de la Metodología de Sistemas Suaves	31
Figura 4. Modelo de la MSS de Siete Estadios	32
Figura 5. Elementos que componen el Método BMM	41
Figura 6. Sub-Modelos del Modelo de Negocios BMM	42
Figura 7. Modelo del Proceso BMM	43
Figura 8. Modelo del Grupo BMM	43
Figura 9. Representación de un Modelo de Objetivos BMM	44
Figura 10. Jerarquía de Procesos y Diagrama de Actividades BMM	45
Figura 11. Diagrama de Procesos BMM	46
Figura 12. Representación de un Modelo de Objetos BMM	47
Figura 13. Representación de un Modelo de Reglas BMM	48
Figura 14. Diagrama Actividad/Actor	49
Figura 15. Representación de un Modelo de Eventos BMM	50
Figura 16. Representación Cadena de Valor	72
Figura 17. Estructura Organizativa Taller Moreira, C.A.	74
Figura 18. Interconexión de Focos Problemáticos	86
Figura 19. Diagrama de Modelo de Objetivos del Taller Moreira, C.A.	99
Figura 20 Diagrama de Objetivos del Taller Moreira, C.A.	100
Figura 21 Modelado de Cadena de Valor de la Organización	101
Figura 22 Diagrama Jerárquico del Procesos de Operaciones de Importación de Repuestos Importados.	101
Figura 23. Diagrama de Objetos	103
Figura 24. Diagrama de Reglas	106
Figura 25. Actores y Estructura Organizativa “Taller Moreira, C.A.”	108
Figura 26. Diagrama Actividad-Actor “Operaciones de Importación de Repuestos, Taller Moreira, C.A.”	109
Figura 27. Diagrama de Eventos Registro de Usuario del proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”	112
Figura 28. Diagrama de Eventos Stop de Repuestos, Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”	113
Figura 29. Diagrama de Eventos, Compra de Repuestos, Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”	114
Figura 30. Diagrama de Solicitud de Compra de Importación de Repuestos, proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”	115
Figura 31. Paquetes del Modelo Procesos de Negocios, Taller Moreira, C.A.	117
Figura 32. Diagrama de Integración del Modelo de Procesos de Negocios,	118

Figura 33. Arquitectura del Sistema.....	122
Figura 34. Diseño de Navegación portal WEB, identificación Rol	125
Figura 35. Diseño de Navegación portal WEB, Usuario Cliente.....	126
Figura 36. Diseño de Navegación portal WEB, Usuario Administrador	127
Figura 37. Esquema base de Página de Ingreso al Sistema.....	129
Figura 38. Esquema base de Página de Inicio.....	130
Figura 39. Esquema base de Página General del Sistema.....	131
Figura 40. Pantalla de Ingreso al Sistema	143
Figura 41. Pantalla inicio de Sesión, página principal	144
Figura 43. Pantalla, Equipo de Trabajo.....	146
Figura 44. Pantalla “Stop de Repuestos”, Consulta	147
Figura 45. Pantalla “Stop de Repuestos”, Actualiza	148
Figura 46. Pantalla “Lista de Precios”, Consulta	149
Figura 47. Pantalla “Lista de Precios”, Actualiza	150
Figura 48. Pantalla “Compras”, Registro.....	151
Figura 49. Pantalla “Compras”, Consulta	152
Figura 50. Pantalla “Compras”, Orden de Entrega	153
Figura 51. Pantalla “Compras”, Generar Reportes	154
Figura 52. Pantalla “Administración”	155
Figura 53. Modelo Entidad-Relación de la Base de Datos	157



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE SISTEMAS
SUB-COMISION DE TRABAJO DE GRADO
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LAS OPERACIONES DE
IMPORTACIÓN DE REPUESTOS, EN LA EMPRESA
“TALLER MOREIRA, C.A.”
MUNICIPIO MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

Asesor Académico:

Profa. Ing. MSc. Yamila A. Gascón M

Autor:

.Br. Moreira L. José M.
C.I: 24.121.437

RESUMEN

A partir de la presente investigación se desarrolló un Plan Estratégico, con el propósito de Optimizar las Operaciones de Importación de Repuestos en la Empresa Taller Moreira, C.A. Se siguió una metodología en concordancia con los lineamientos establecidos en la Investigación de Campo, la cual consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, lo que permitió analizar y verificar el proceso de las operaciones de importación de repuestos, utilizando como técnicas para la recolección de información, la observación directa en el área donde labora el personal de dicha empresa; por otra parte se realizó la entrevista no estructurada, mediante el diálogo directo, abierto y espontáneo con el personal directamente involucrado en dichas operaciones. Para el desarrollo de la investigación se fusionó las metodologías SSM de Checkland, las herramientas de Planificación Estratégica de Morrisey y Muñiz, para determinar los focos problemáticos y sus posibles mejoras, así mismo se identificó las fortalezas, debilidades y amenazas mediante la aplicación de la matriz EFI Y EFE se fijaron las estrategias FA, DA, FO y DO mediante la Matriz FODA, todo esto conllevó a un plan de acción que sirvió de guía para definir las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados. Logrando además la propuesta del plan estratégico, haciendo uso de “Canvas”, “BMM” e “Enterprise Architect”, herramientas para modelos de negocios innovadores, permitiendo modelar gráficamente la motivación y las metas de la organización, las estrategias y tácticas que se han desarrollado para obtener esas metas. Por último se recomendó a la empresa Taller Moreira, C.A. implementar el plan estratégico desarrollado, en pro de las mejoras de la empresa, su funcionamiento, rendimiento y productividad.

Descriptor: Sistema De Información, Metodología BMM, Planificación Estratégica, Lenguaje Unificado de Modelado UML.

INTRODUCCION

En la actualidad se hace necesario contar con instrumentos y métodos específicos, que permitan a los empresarios promover iniciativas de inversión y tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un negocio. Cuando la empresa está operativa y en crecimiento, un plan estratégico sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Aunado a esto, se abre paso la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de nuevas ideas son parte fundamental en las empresas. De manera que, dada la creciente del uso de las tecnologías en todos los negocios, orientada a los procesos digitales, se centra este proyecto, en aportar a la empresa “Taller Moreira, C.A.”, un plan estratégico para optimizar las operaciones de importación de repuestos; basado en la práctica para mejorar el servicio, la capacidad de respuestas, los tiempos de entrega, por ende la calidad del servicio para sus clientes, orientada con un sistema de información y metodología de diseño BMM y de Planificación Estratégica, con la finalidad de optimizar las operaciones de importación de repuestos de vehículos en dicha empresa.

Por esta razón, se desarrolló un plan estratégico, en función de mejorar las operaciones de importación de repuestos de vehículos en la empresa antes mencionada, ajustado a las necesidades, a la dinámica, y a las actividades que se ejecutan en la misma. Como resultado, el plan incluye una hoja de ruta para transformar la cultura de la empresa, para apoyar de manera más efectiva y atraer a nuevos clientes y otras partes interesadas de manera más directa en el cambio tecnológico de vanguardia a gran escala.

De modo que, esta investigación se orientó hacia la formulación de un Plan Estratégico, para optimizar el proceso operacional de la empresa “Taller Moreira”, que funciona desde hace más de 30 años en el Municipio Maturín, Estado Monagas, ofreciendo altamente el servicio especializado de mecánica diesel de la marca europea registrada legítima “IVECO”, así como también, la comercialización de repuestos nacionales e importados. A continuación se presenta la estructura para el desarrollo de esta investigación:

Capítulo I: “*El Problema y sus Generalidades*”, contiene el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, la justificación y el alcance de la investigación.

Capítulo II: “*Marco Teórico o Referencial*”, describe aspectos importantes de la empresa donde se realizará la investigación, haciendo énfasis en el objeto de estudio, su reseña histórica, misión, visión, valores, objetivos, estructura organizativa, y su ubicación geográfica; se incluye además los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales, así como las definiciones de términos básicos.

Capítulo III: “*Marco Metodológico*”, abarca los aspectos que soportan el estudio en cuestión, como son el tipo y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos, y el diseño operativo del trabajo de grado. Se explica en detalle las fases que fueron abordadas: Identificación de la situación problemática, Plan estratégico, y desarrollo de la aplicación, y también presenta el resumen del cuadro operativo para el logro de los objetivos planteados.

Capítulo IV: “*Resultados*”, muestra los resultados de la investigación, abarca todas y cada una de las herramientas que se utilizaron para la realización de esta investigación, detallando los pasos realizados en cada fase, en las que se diagnostica

la situación problema de la empresa, se define su direccionamiento estratégico, y desarrollo de la aplicación.

Posteriormente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de la investigación, además de las referencias consultadas, tanto bibliográficas como web gráficas. Por último, los anexos o apéndices cierran con las evidencias y aportes complementarios para sustentar el contenido del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

El presente capítulo hace referencia a los diferentes aspectos relacionados con el problema que originó esta investigación, la cual está constituida, por el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, la justificación y el alcance de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo existe un amplio mercado para la venta de repuesto de vehículos de carga pesada. En cuanto a Venezuela debido a que la demanda es tan grande, en la actualidad no existe suficiente oferta de repuestos para cubrirla y esta problemática se acentúa debido a políticas de importación existentes en el país.

De hecho, los vehículos existentes en Venezuela entre el 60% y 80% (camiones, gandolas, maquinarias pesadas) son de origen italianos, americanos, chinos, europeos; distinguiéndose entre las principales marcas europeas “Iveco y Jac”, así mismo de la línea americana están “Ford y Chevrolet”, debido a esto y a la antigüedad del parque automotor los repuestos para este tipo de vehículos tienen una gran demanda a nivel nacional. Al contrario de lo que se podría pensar, en Monagas existen actualmente un gran número de distribuidores de refacciones, lo cual hace que el mercado sea altamente competitivo.

A saber, la empresa Taller Moreira, C.A. es uno de los agente autorizado Iveco en la zona, donde además existen otros proveedores de repuestos independientes. Sin embargo esta misma empresa Taller Moreira, está limitada en cuanto a la cantidad de mercado que puede cubrir ya que solo distribuye repuesto de vehículos Iveco, por ser

un agente autorizado, a diferencia de los proveedores independientes que venden repuestos para varias marcas de vehículos. No obstante, la alianza que tiene Taller Moreira, C.A. con el resto de los agentes autorizados en la zona le da ciertas ventajas en cuanto a sus competidores, ya que no sólo ofrece repuestos, además servicios garantizados en mecánica diesel.

Por otra parte, se une la escases de muchos repuestos en el mercado, que no pueden ser encontrados por la falta de inversiones a nivel local, regional y nacional, donde los distribuidores de estas líneas comerciales no cuentan con la demanda requerida y por lo tanto no pueden cubrir todas las necesidades globales del mercado; por este motivo, en su mayoría las empresas de repuestos muchas veces no llenan las expectativas de sus clientes.

Por tanto, las empresas que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades. Para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Es decir, las empresas que lograrán asumir una posición de liderazgo serán aquellas que se preocupen y logren desarrollar al máximo sus ventajas competitivas; incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen.

En este sentido, establecer una visión sobre la innovación aplicable al negocio, los procesos y las tecnologías sobre la planeación estratégica, esta se debe orientar al tipo de empresa, generando nuevas propuestas y alternativas, para que la empresa tenga capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, en la búsqueda de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, tanto la calidad del producto, los tiempos de entrega, como también el servicio que se presta. De modo que se diseñen planes estratégicos alineados con el negocio, para poder tener acceso, optimizar los recursos disponibles, capacidad de respuestas y entregas a los clientes, ganar y mantenerse en los mercados con servicios y productos de calidad. Como también saber aprovechar y emplear los recursos tecnológicos y humanos al alcance.

Para ilustrar un poco, de la forma más clara, con relación al plan estratégico, este no es más que una herramienta que permite recoger lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua al postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica, menciona: “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”. (p.80).

Visto así, el plan estratégico cumple con este postulado, porque ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque ese futuro sea imprevisible, y define las acciones necesarias para lograr ese futuro, con una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Integrado a esto, las tecnologías de información de vanguardia para los negocios, las cuales le dan soporte a los planes estratégicos; sistemas de información y metodologías de diseño BMM, que combinan los procesos de negocio, información

y flujos de trabajo dirigidas por modelo (MDA) usando plantillas de transformaciones fáciles de editar y desarrollar, en este caso, adaptadas a los procesos de suministro, procura de repuestos de vehículos, como también la entrega oportuna de pedidos a los clientes, en fin la administración de todos los procesos del negocio al que va dirigido.

Por esta razón, la empresa “Taller Moreira, C.A.”, la cual presta servicio especializado en mecánica diesel, desde hace más de 30 años en el municipio Maturín, Estado Monagas, así como también, la comercialización de repuestos de vehículos de carga pesada de la marca europea registrada “IVECO”, se hace necesario una mejora a nivel de las operaciones que se ejecutan en dicha empresa, así como también validar el desarrollo de un Plan Estratégico, para optimizar las operaciones de importación de repuestos, cubrir la mayor cantidad del mercado de venta de repuestos Iveco a nivel local, luego abarcar otros mercados dentro de la región oriental, así como también a nivel nacional.

Cabe destacar, que dentro de las operaciones de importación de repuestos, en la empresa Taller Moreira, C.A., todo el proceso desde sus inicio, se realiza de manera manual, por lo que no dispone del espacio físico adecuado para albergar la cantidad de documentos generados por años, haciendo aún más difícil el acceso a los mismos, no existen respaldo de registros sistematizado, afectando directamente el adecuado funcionamiento del negocio, retardo y desmejora la filosofía de gestión y la capacidad para adecuarse a los cambios constantes que se presentan en el mercado de importación de repuestos, prevaleciendo el deterioro paulatino en el desempeño de sus empleados, como también en las relaciones con los clientes, perturbados por la deficiencia en la capacidad de respuestas en la obtención de importación de piezas mecánicas y repuestos para los vehículos, bajando drásticamente las ventas de repuestos de vehículos importados, conllevando cada vez más la pérdida de clientes, hasta desmejorando la imagen de la empresa.

Por consiguiente, la empresa Taller Moreira, C.A., admitió de manera firme que se lleve a cabo este proyecto de investigación dentro de sus instalaciones, priorizando la ventaja que ofrece la aplicación de un plan estratégico, centrado en la innovación e incorporación de tecnología permanente que sea sustentable e integral, para garantizar de este modo la optimización de sus operaciones en la importación de repuestos de vehículos; así mismo mejorar los tiempos de respuestas y satisfacer demandas de los clientes, prestando servicios de calidad en el mercado donde se desenvuelve.

Pues bien, para el análisis y diseño de la propuesta, para mejorar los aspectos críticos del problema identificado dentro del sistema, se utilizó como soporte en la metodología operativa, por un lado el modelo canvas, el cual fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación de Modelos de Negocio”. Este modelo es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica, con nueve divisiones de las características de la empresa que se quiere crear, para cubrir y aprovechar de la mejor manera, la demanda que existe y brindar un servicio único en el área de ventas de repuestos, que además le permitirá ser reconocido dentro del mercado donde se desenvuelve.

Así mismo se utilizó la metodología BMM, este modelo caracteriza el diagrama de dirección de empresa, respalda el trabajo y la teoría expuestas por The Business Rules Group, en su documento Organizing Business plans, The Standars Model for Business Rule Motivation. Este diagrama de dirección de empresas permite modelar gráficamente la motivación y las metas de la organización, las estrategias y tácticas que se han desarrollado para obtener esas metas; las reglas y políticas comerciales que afectan a las estrategias y, a las tácticas, que consta de: fines, medios, influencia y asesoramientos.

De modo que, este proyecto pretende proporcionar un plan estratégico, orientado con metodología BMM, planificación estratégica, con procedimientos que permitan suministrar información al presidente y gerentes de la empresa para la toma de decisiones, con la finalidad de optimizar las operaciones de importación de repuestos de vehículos de carga pesada, en la empresa taller “Moreira, C,A”, donde se ponga de manifiesto procedimientos y herramientas combinadas con la tecnología alineadas al negocio, orientadas a generar información confiable para la toma de decisiones y dar respuestas en forma oportuna a sus clientes.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico, para la optimización de las operaciones en la importación de repuestos de vehículos de carga pesada de la marca europea registrada “IVECO”, en la empresa “Taller Moreira, C.A.”, Municipio Maturín, Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “Taller Moreira, C.A.”, que afecta en el proceso de importación de repuestos para vehículos.
2. Formulación de la misión, visión y objetivos de la empresa, alineado a los elementos principales de la estructura representativa que conformarán el Modelado de Negocio.
3. Analizar el entorno interno y externo de la empresa, adoptando estrategias ajustadas a la realidad, en el diseño de la propuesta del modelado de negocio.

4. Diseñar Modelado de Negocio en el proceso operacional actual y propuesta de mejora para el sistema, optimando las operaciones de importación de repuestos para vehículos.
5. Elaborar un Plan estratégico para el mejoramiento del proceso de importación de repuestos para vehículos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde la industrialización, las empresas han experimentado las necesidades de estrategias y planeación organizativas, en pro de cumplir y satisfacer sus requerimientos básicos, permitiéndose de este modo un buen funcionamiento, rentabilidad y productividad; adaptándolos a los procesos y prácticas cambiantes en los procesos de importación de repuestos, de esta manera aumentar su competitividad y desarrollo en el mercado.

Es decir, tales transformaciones se deben a importantes fenómenos económicos y competitivos en el mercado, donde las empresas han debido concebir el conjunto de sus operaciones como un sólo sistema estratégico. En este caso, las empresas coordinan de manera global la producción, las ventas, la investigación y desarrollo de sus productos, obteniendo resultados satisfactorios.

En otros términos, el propósito de la realización de un Plan estratégico dentro de cualquier empresa, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos. Esto hace que una metodología de planificación de sistemas, abarque a toda la organización y exige tener en cuenta una serie de conceptos, en cuanto a planificación de estrategias, que desbordan el marco específico de una metodología de desarrollo de sistemas.

Por consiguiente, promueve e incentiva a la organización, planeación y ejecución de planes estratégicos, como herramienta de utilidad diaria en el campo laboral, siendo estas las que permita optimizar los recursos existentes y maximizar las características de la empresa, para que los trabajadores puedan aprovecharlas al máximo, haciendo uso correcto de las mismas.

Por esta razón, este proyecto se base en formular una propuesta, para una empresa de trabajos de mecánica diesel y venta de repuestos para vehículos de carga pesada, de la marca de repuestos reconocida, europea y legítima “IVECO” en la era de la globalización, sobre un plan estratégico orientado con metodología BMM y planificación estratégica, que optimice el proceso de importación de repuestos, así mismo que permita incrementar sus ventas, mantener al día sus inventarios y respuestas oportunas a sus clientes. Esto se logró, después de un análisis, estudio y estructuración de la empresa seleccionada “Taller Moreira, C.A.”, regido bajo la política de la misma, de continuar ofreciendo un servicio de calidad y excelente atención a sus clientes.

Al mismo tiempo, se plantea para innovar los procesos internos de la empresa, aprovechando las ventajas que brindan las tecnologías de información (TI), haciendo énfasis en la vinculación entre estrategias de tecnología y de negocios (integración funcional), utilizando metodología de diseño y análisis UML, como facilitador para transformar la infraestructura y procesos del negocio.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se centra en la elaboración de un Plan Estratégico orientado con metodología de diseño y análisis UML para optimizar las operaciones en la importación de repuestos de vehículos, de la marca europea legítima registrada “IVECO” en la empresa “Taller Moreira, C.A.”, Municipio Maturín, Estado

Monagas, que permita distinguir el orden, actividades y el desempeño de sus trabajadores en los procesos internos, y sus mejoras de potenciales, para así lograr un entendimiento general de la organización, garantizando las responsabilidades en cada departamento y el éxito de la empresa. Así mismo para enfrentar los grandes retos, innovación en los negocios y en la empresa, impactando en el buen desempeño de sus trabajadores y la productividad de la misma, estableciendo nuevas estrategias de planeación y mejor enlace con sus clientes.

El alcance que pretende lograr esta investigación es el de ofrecer una propuesta de estrategias con el objetivo de presentar alternativas para la solución del problema ya identificado, haciendo uso de varias metodologías y herramientas estratégicas administrativas para los negocios, las cuales permitirán obtener informaciones relevantes para poder alcanzar con los objetivos previstos en este proyecto de investigación.

Para esto, se hace necesario integrar la matriz de evaluación externa-interna del perfil competitivo FODA, articulando no sólo con la metodología de los sistemas suaves propuesta por Checkland, lo que permitirá conocer de manera precisa el potencial de la empresa en el manejo de sus operaciones; así mismos elaborar, gestionar, controlar la información estratégica y alinear a todos los integrantes de la empresa detrás de la misma; igualmente, su ubicación en el mercado con la venta de repuestos importados de vehículos, y el servicio en el área especializada de mecánica diesel, particularmente en la ciudad de Maturín.

Mientras que para el modelado de Negocio como ya se ha venido señalando, estará guiado con herramientas estratégicas, como son el Método Canvas, desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, y el Modelado de negocios(BMM) de Montilva y Barrios (2004), formulando cada submodelo en diagramas del Lenguaje Unificado de Modelado (UML) y su extensión UML

Business, siendo el Enterprise Architect (EA) herramienta clave para la propuesta del Plan Estratégico para optimizar el proceso de importación de repuestos de vehículo en la empresa Taller Moreira, C.A., por lo comprensible del diseño y análisis UML, ya que cubre el desarrollo de software desde la captura de requerimientos a través de las etapas del análisis, modelos de diseño, pruebas y mantenimiento.

CAPITULO II

MARCO TEORICO O REFERENCIAL

En este capítulo se revisan los enfoques y teorías que sustentan el trabajo, partiendo de los antecedentes tanto históricos como de la investigación, las bases teóricas, legales, así como la definición de términos básicos.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De acuerdo a información suministrada por personal directivo del Taller Moreira, C.A., los aspectos generales de dicha empresa se centran, en su reseña histórica, misión, visión y los valores de la empresa, así como sus objetivos, la estructura organizativa y su ubicación geográfica.

2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa “Taller Moreira, C.A.”

En el año 1963, la empresa “Taller Moreira, C.A.” fue creada por la iniciativa de Manuel Joaquín Moreira de Souza, de nacionalidad portuguesa con el objetivo principal de ofrecer servicio especializado de mecánica diesel, como también la venta de repuestos de vehículos pesados de la marca europea, Mercedes Benz, Pegaso, IVECO, entre otros.

La empresa nació apostando por el país, cuya razón de ser, proveer al mercado tanto local como a nivel nacional, repuestos originales, basados en vehículos de carga pesadas; del mismo modo, trabajo de la mecánica diesel especializada, con la más alta calidad de sus servicios; además de eso utilizando mano de obra venezolana, generando valor e incentivo a la producción de empleo en la zona; la empresa

actualmente cuenta con una fuerza laboral de 20 empleados capacitados cada uno en sus cargos, entre ellos: personal directivo, administrativo y mecánicos.

2.1.2 Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización e importaciones de repuestos de la marca europea legítima registrada “IVECO”, y estar ampliamente comprometida a satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1.3 Misión

Ser una empresa de comercialización de repuestos de la marca europea legítima registrada “IVECO”, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Contar con un equipo de trabajo que ofrezca una atención personalizada, contribuyendo así generar la confianza y la seguridad necesaria para establecer relaciones comerciales duraderas en el tiempo, donde sus clientes obtengan una oportuna y pronta respuesta.

2.1.4 Valores

Los valores son el pilar fundamental de la empresa “Taller Moreira, C.A.”, para guiar u orientar las decisiones, acciones y conductas de los trabajadores en función de las actividades que realizan dentro de la misma, los cuales los definen como empresa:

- 1. INTEGRIDAD.** Cuidando el bienestar de las personas, la empresa y el entorno en el que operan y actúan conforme a los compromisos que adquieren.
- 2. RESPONSABILIDAD.** Alcanzando retos, teniendo en cuenta el impacto global de sus decisiones y actuaciones, las personas, el entorno y el planeta.

3. **TRANSPARENCIA.** Trabajando bajo la máxima de que todas sus actuaciones puedan ser contrastadas y se muestren de forma clara y veraz. Entienden la información como un activo de la empresa que comparten para generar valor.
4. **FLEXIBILIDAD.** La escucha activa les permite la consecución de retos de forma equilibrada y sostenida.
5. **INNOVACIÓN.** Considerando que la clave de la competitividad y evolución reside en la capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo.

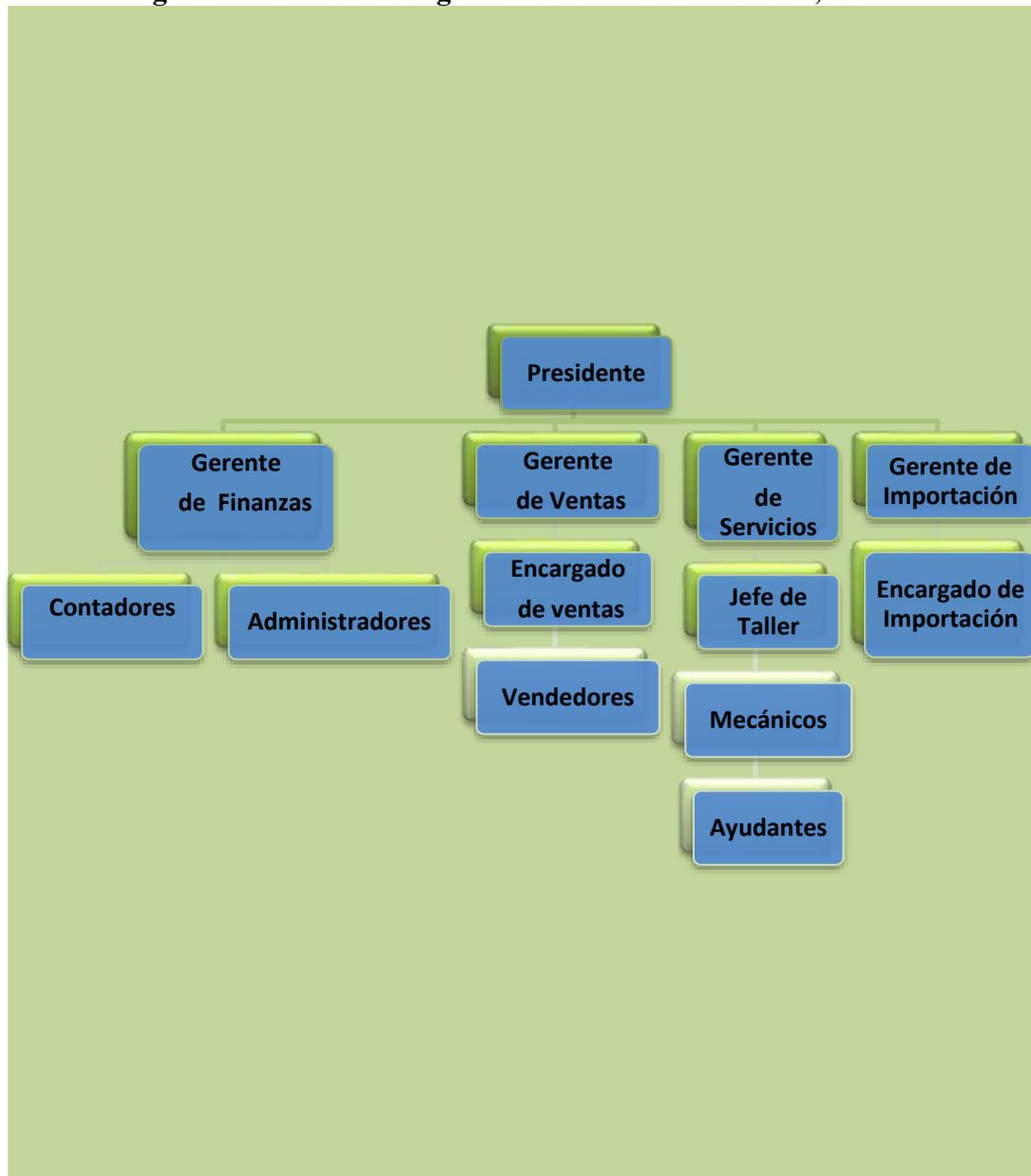
2.1.5 Objetivos

1. Seguir como empresa caracterizada por la obtención de altos niveles de ventas, altos estándares de productividad administrativa y operativa, a través de un esquema de organización y funcionamiento dinámico y racional de acuerdo a las decisiones presupuestarias.
2. Asegurar la protección y conservación de recursos humanos, implementando planes de seguridad y mejoramiento del ambiente de trabajo.
3. Promueve el trabajo en equipo, dirigido a lograr el objetivo común de la organización, fomentando su interés y entusiasmo en las tareas.

2.1.6 Estructura Organizativa Empresa Taller Moreira, C.A.

A continuación se muestra en la figura 1, la estructura organizacional de la empresa “Taller Moreira, C.A.”.

Figura 1. Estructura Organizacional “Taller Moreira, C.A.”



Fuente: Taller Moreira, C.A. (2019)

Este proyecto fue de gran ayuda para la presente investigación, pues sirvió de apoyo para entender el funcionamiento del Método BMM y de la herramienta de modelado UML y su extensión UML Business.

Martínez, S. (2016), “Diseño de un Plan Estratégico para la optimización de procesos en la asociación cooperativa servicios automatización, instrumentación y control (COSAPI), R.L. ubicada en Maturín, Estado. Monagas”. Investigación realizada en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Esta investigación se caracterizó por ser de campo con un nivel descriptivo y un diseño no experimental, con el diseño de un plan de negocios con las estrategias adaptativas resultantes de la FODA para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, sirviendo de soporte para este proyecto en el uso de las metodologías y con todo lo inherente a las metodologías empleadas para desarrollar una planificación estratégica y un plan de negocios.

Peñalver, E (2017). Desarrollo de un Plan Estratégico que permita la optimización de la operatividad, en el departamento de Telecomunicaciones de la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), Sede La Planta, Municipio Maturín, Estado Monagas. Trabajo realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, para optar al título de Ingeniero de Sistemas. Este trabajo tuvo como objeto de estudio, el desarrollo de un Plan Estratégico para implantar mejoras eficientes que contribuyan al óptimo funcionamiento de las operaciones en dicho departamento. Utilizando la metodología de desarrollo y planificación estratégica de Fred David (2013), y la metodología de los modelos propuestos por Morrisey G (1991). Sirviendo de soporte para este proyecto, tanto en las bases teóricas, como en el uso de las metodologías y modelos propuestos por el autor.

Thompson, D. (2016). “Desarrollo de un Modelo de Gestión para la optimización del funcionamiento de la Empresa Grasas Especiales Venezolanas, C.A.

de Anaco, Estado. Anzoátegui”. Trabajo realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, para optar al título de Ingeniero de Sistemas. Este trabajo de investigación se realizó con el fin de optimizar el desarrollo de los procedimientos ejecutados dentro de la empresa GRAESVENCA, a través del desarrollo de un Modelo de Gestión, que sirvió de guía para mejorar el posicionamiento de la empresa a través de la inclusión de un nuevo producto en su portafolio; éste se realizó bajo un diseño de campo y un nivel descriptivo, donde las metodologías utilizadas fueron SSM de Peter Checkland, aplicación de herramientas de Planificación Estratégica de David, F., así como diseño de un Plan de Negocios siguiendo los lineamientos de Luis Muñiz, concluyendo con el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

La investigación mencionada anteriormente, realizó su aporte al presente trabajo de grado, a través de las distintas herramientas de planificación como lo son la matriz FODA, cadena de valores, entre otros, sirviendo de guía para el desarrollo de la metodología de sistemas suaves de Peter Checkland para establecer los focos problemáticos de la empresa.

2.3 BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas son el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que explican el tema que se está investigando. (Varas, 2010). Así mismo, Arias F. (2012) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

Es decir, comprende los conceptos relativos a la construcción de teorías basadas en el tema de estudio. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se

utilizaran en el presente trabajo, con el acopio y revisión de diferentes fuentes de información enfocadas en el trabajo de investigación.

2.3.1 Planificación Estratégica

Según Muchnick, (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a, “la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna”. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Según Armijo (2011), “la planificación estratégica como un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión”. Mientras que Lerdon, (1999), “establece que una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?”Entonces, la planificación estratégica no es más que una herramienta de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, de algún modo que sirva de guía para el logro de las metas dictadas, evitando desviaciones en los objetivos de la empresa.

2.3.1.1 Etapas para el Plan Estratégico

Con respecto al Plan Estratégico, Muchnick, (1999) señala:

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista. A continuación etapas que comprende la elaboración de un Plan estratégico:

1. Identificar la Misión de la empresa. Quiénes son, Qué hacen, para quién lo hacen. La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Muchnick, 1999).

En otros términos, la misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la misión está ajustado al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a los interesados en general.

Entonces se puede decir que la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones de la empresa.

2. Identificar la Visión de la empresa, el objetivo al que la propia empresa espera llegar en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere lograr, indicando a dónde se dirige y cómo desea ser en el largo plazo.

Para Fleitman J. (2000), en el mundo empresarial, “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. De modo que, la visión motiva e inspira, ya que hace referencia a lo que será o debería ser la empresa en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir.

Sin embargo, Aunque la visión recoge la situación deseada, no debe ser una ilusión o una fantasía, debe ser una interpretación realista de cómo será la empresa. Implica una consideración adecuada, tanto de las condiciones de mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como de los recursos y capacidades disponibles.

3. Identificar los objetivos de la empresa. Dónde quieren ir, qué resultados esperan lograr. Los objetivos deben ser estratégicos, puesto que son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo de la misma. (Muchnick, 1999). Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué deben lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?. (Lerdon, 1999).

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles. (Lerdon, 1999). Al mismo tiempo, los objetivos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros, ayudan a los negocios a crecer y alcanzar sus metas.

4. Señalar los elementos que se obtengan de las metodologías utilizadas, sistemas blandos, Matriz EFI, EFE y del análisis FODA, logrando un buen estudio de la empresa, en efecto al poder identificar las debilidades como las fortalezas de la compañía, junto con las oportunidades y amenazas que presenta en el entorno, su análisis combinado permitirá enfocar dentro de una mejor perspectiva dichos objetivos estratégicos.

Con el análisis FODA, que son las siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, se busca orientar con el estudio, cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito comercial, social, entre otros, de la empresa.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará el plan estratégico de acción, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

5. Crear el Plan de Acción. Un plan operativo, donde se precise un programa de actuación, para aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde

se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

El plan de Acción define todas las operaciones que han de llevarse a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa. En esta parte se incluye: políticas comerciales, plan de marketing y comunicación, políticas financieras, recursos humanos, etc. Describe en gran detalle los cambios y las acciones necesarias para lograr los cambios que se quiere.

Para afinar las estrategias, hay que enfatizar, cómo el esfuerzo y trabajo en equipo va a generar la misión y los objetivos de manera clara y precisa. Las estrategias pueden crearse por o de acuerdo a:

1. Consistencia con la misión, visión y objetivos.
2. Adaptación a los recursos y oportunidades disponibles.
3. Anticipación a posibles resistencias y cómo pueden ser minimizadas.
4. Captación de aquellos que pueden ser afectados.
5. Inclusión de aquellos que pueden contribuir.

2.3.2 Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)

Este instrumento consiste en formular estrategias. Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Esta matriz puede ser aplicada en las áreas de Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo. Según Fred (2003) existen “cinco pasos a seguir para el desarrollo de la matriz EFI” (p.265). Por lo tanto, es importante explicar cada uno de estos pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación= 1), una debilidad menor (calificación= 2), una fuerza menor (calificación= 3) o una fuerza mayor (calificación= 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. El resultado se puede encontrar entre 1 y 4. Cuando el valor es mayor a 2,5 quiere decir que existe una fuerte composición interna.

2.3.3 Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE)

Esta matriz se encarga de permitir a los individuos estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Determina cuales son las oportunidades y amenazas que encuentran en el entorno en donde la empresa lleva a cabo sus operaciones. Según Fred (2003) existen “cinco pasos a seguir para la elaboración de una Matriz EFE” (p.312). De acuerdo a lo antes dicho, es necesario seguir una secuencia para obtener la Matriz EFE, los pasos para la elaboración de esta matriz son:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El resultado se encuentra entre 1 y 4. Si el resultado es 4 quiere decir que la empresa compite en un ramo atractivo, correspondiendo de manera excelente a sus amenazas y oportunidades, en caso de que el total sea 1 significa que la organización

compite en un ramo poco atractivo con una gran cantidad de amenazas, esto quiere que la empresa no está aprovechando las oportunidades para minimizar las amenazas.

2.3.4 Análisis de los Aspectos Internos y Externos de la empresa

Un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos, es el resultado obtenido del análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.

Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío. Si se parte de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados se quieren lograr como organización para cumplir con la misión, se está enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.(Armijo, 2011).

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno, en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades” (Armijo, 2011). (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1 Matriz de Análisis FODA

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	 <p>DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias</p>	 <p>FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias</p>
ORIGEN EXTERNO	 <p>AMENAZAS Factores externos desfavorables</p>	 <p>OPORTUNIDADES Factores externos favorables</p>

Fuente: Armijo (2011)

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración. Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los distintos escenarios de los clientes, al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje, creando estrategias para una eficaz competencia.

En efecto, si existiera una situación compleja en una empresa, el análisis FODA permite hacer frente de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la empresa o en la vida cotidiana si fuese el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

2.3.4.1 Objetivos de la Matriz FODA

En relación a los Objetivos de la Matriz FODA, David, F. (2003) señala: Para lograr determinar, pronosticar y poder tomar una decisión, asimismo, de tener en conocimiento cual es el entorno de la empresa y cuáles son las amenazas y

oportunidades, e internamente saber su fortaleza o debilidades con el objeto de poder hacerle frente a cualquier situación amenazante, dichas siglas traducen lo siguiente:

1. Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
2. Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
3. Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
4. Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

2.3.4.2 Factores que estudia FODA

Con respecto a los factores que estudia FODA, David, F. (2003) expresa lo siguiente:

1. Producción: en este departamento se observa su capacidad productiva, los niveles de calidad, los costos de inventario, turnos de trabajo, calidad etc.
2. Marketing: se distingue la imagen la organización, el costo de la publicidad, las promociones, el posicionamiento de la empresa.etc.
3. Organización: los procesos de dirección control y organización.
4. Personal: recursos humanos, rotación, formación, selección etc.
5. Finanzas: los recursos con que cuenta la empresa, la rentabilidad, liquidez, etc.

2.3.5 Metodología de Checkland (Sistemas Suaves)

La metodología de Peter Checkland (1993) para los sistemas suaves (MSS), es un proceso de indagación que hace uso de los modelos de sistemas donde está

inmerso el factor humano, que comprende un grupo de actividades conectadas para construir un todo con propósito definido. Esta metodología hace uso del enfoque sistémico, presentándose como una herramienta metodológica, caracterizada por presentar una orientación para el estudio de los sistemas blandos o suaves. Un sistema es blando cuando la situación no está analizada, la identificación de los recursos es vaga y no se requiere sólo buscar información, sino analizar e identificar necesidades.

2.3.5.1 Fases de la Metodología de los Sistemas Suaves (MSS)

La metodología de los sistemas suaves de Peter Checkland (1993) está definida por cuatro etapas que describen el proceso metodológico. En la figura 3 se muestra las fases de la MSS.

Figura 3. Fases de la Metodología de Sistemas Suaves



Fuente: Tomado de Checkland (1993)

Las etapas uno, tres y cuatro comprenden actividades “del mundo real” que necesariamente involucran personas en la situación problema, por su parte la etapa dos la constituyen actividades del “pensamiento de sistemas”, que quizás puedan o no involucrar gente en la situación problema, todo depende de las circunstancias individuales del estudio.

Asimismo, de las cuatro etapas se desglosan siete actividades o “estadios”, los cuales son comúnmente utilizados en el estudio de la metodología. La figura 4 muestra el modelo estructurado con los siete estadios.

Figura 4. Modelo de la MSS de Siete Estadios



Fuente: Tomado de Checkland (1993)

La metodología para los sistemas suaves en los estadios uno y dos se entra en contacto con el sistema en estudio, formando una visión sobre como la estructura y

los procesos se relacionan entre si dentro de la situación. En el estadio tres se obtiene, desde diferentes puntos de vista, una formulación explícita de algunos sistemas que se van a considerar como pertinentes para optimizar la situación problema, dichas formulaciones se conocen como “definiciones raíces”. Posterior a ello se escoge la definición raíz que parezca ofrecer las mejores perspectivas de conducir al diseño de algunos cambios factibles y a corto plazo, a partir de allí, en el estadio cuatro, se procede a construir el Modelo Conceptual que esté implicado en la definición raíz seleccionada, tomando en cuenta que la definición raíz dice “que es” el sistema, mientras que el modelo conceptual dice “lo que hace”.

Los modelos resultantes del estadio cuatro se introducen en el estadio cinco, y se cotejan con las percepciones de lo que dice ahí, con el propósito de generar un debate con los involucrados en la situación problema. En el estadio seis, se definirán los posibles cambios que satisfagan, simultáneamente, dos criterios: que sean deseables sistemáticamente y factibles culturalmente. Por último, en el estadio siete, se llevan a cabo las acciones basándose en el estadio seis para mejorar la situación problema.

2.3.6 Modelado de Negocios

Montilva J. y Barrios J. (2004) establecen que el modelado de negocios se define: “Como un proceso de representación de uno o más aspectos o elementos de una empresa, tales como: su propósito, su estructura, su funcionalidad, su dinámica, su lógica de negocios, sus componentes (objetivos, procesos, reglas de negocio, actores, objetos de negocio, etc.)”. El producto del proceso de modelado de negocios es un documento denominado “Modelo de negocios”. Barrios J. (2010) establece que un modelo de negocios es una descripción de los elementos que constituyen una organización, o una parte de ella, así como las relaciones entre estos elementos.

Para Eriksson H. y Penker M. (2000), “El modelo de negocios es el punto focal alrededor del cual se realiza el negocio o alrededor de las operaciones que lo mejoran” Trabajar con los modelos aumenta la comprensión de la empresa u organización, y su conocimiento aporta nuevas oportunidades para mejorar el negocio. (p.11).

2.3.6.1 Aplicaciones del Modelado de Negocios

Montilva J. y Barrios J. (2004) determinan dos perspectivas de aplicación del modelado de negocios: aplicaciones orientadas al negocio propiamente dicho y aplicaciones orientadas a la tecnología y su aplicación en el negocio.

Aplicaciones del modelado de negocios orientadas al negocio:

1. Reingeniería de procesos.
2. Diseño organizacional.
3. Cambio organizacional.
4. Planificación estratégica.
5. Desarrollo organizacional.
6. Gestión del conocimiento organizacional.
7. Estrategia organizacional.

Aplicaciones del Modelado de Negocios orientadas a la tecnología:

1. Automatización industrial
2. Planificación y desarrollo de Sistemas de información
3. Arquitecturas de información empresarial
4. Integración de Aplicaciones Empresariales (EAI)
5. Adaptación de aplicaciones
6. Comercio electrónico y B2B
7. Ingeniería del software- Desarrollo de software empresarial

2.3.7 Enterprise Architect

Es una herramienta comprensible de diseño y análisis UML, que cubre el desarrollo de software desde la captura de requerimientos a través de las etapas del análisis, modelos de diseño, pruebas y mantenimiento. EA es una herramienta de multi-usuarios, basada en Windows, diseñada para ayudar a construir software robusto y fácil de mantener. Además, ofrece salida de documentación flexible y de alta calidad.

El Lenguaje Unificado de Modelado (UML) provee beneficios significativos para ayudar a construir modelos de sistemas de software rigurosos y donde es posible mantener la trazabilidad de manera consistente. Enterprise Architect soporta este proceso en un entorno fácil de usar, rápido y flexible. Para obtener una vista previa del modelado UML en Enterprise Architect vea nuestro tutorial UML y documentos.

Enterprise Architect provee trazabilidad completa desde el análisis de requerimientos y los artefactos de diseño, a través de la implementación y el despliegue. Combinados con la ubicación de recursos y tareas incorporados, los equipos de Administradores de Proyectos y Calidad están equipados con la información que ellos necesitan para ayudarles a entregar los proyectos en tiempo real.

Las bases de Enterprise Architect están construidas sobre la especificación de UML 2 - ¡pero no se detiene ahí! Usa Perfiles UML para extender el dominio de modelado, mientras que la validación del modelo asegura integridad. Combina los procesos de negocio, información y flujos de trabajo en un modelo usando nuestras extensiones gratuitas para BPMN y el perfil Eriksson-Penker. Soporte para los 13 diagramas de UML 2 y más.

Diagramas Estructurales:

1. Clase
2. Objeto
3. Compuesto
4. Paquete
5. Componente
6. Despliegue
7. Diagramas de Comportamiento:
8. Casos de Uso
9. Comunicación
10. Secuencia
11. Interacción
12. Actividades
13. Estado
14. Tiempo
15. Análisis (actividad simple)
16. Personalizado (para requisitos, cambios, UI)

EA le ayuda a administrar la complejidad con herramientas para rastrear las dependencias, soporte para modelos muy grandes, control de versiones con proveedores CVS o SCC, Líneas Base por cada punto en el tiempo, la capacidad de comparar (diff) para seguir los cambios del modelo, interfaz intuitiva y de alto rendimiento con una vista del proyecto como un "explorador".

EA provee una generación poderosa de documentos y herramientas de reporte con un editor de plantilla completo WYSIWYG. Genera reportes detallados y complejos de EA con la información que usted necesita en el formato que su compañía o cliente demanda.

EA soporta la generación e ingeniería inversa de código fuente para muchos lenguajes populares, incluyendo C++, C#, Java, Delphi, VB.Net, Visual Basic, Action Script y PHP. También hay disponibles Add-ins gratis para CORBA y Python. Con un editor de código fuente con "resaltador de sintaxis" incorporado, EA le permite navegar y explorar su modelo de código fuente en el mismo entorno. Para aquellos que trabajan en Eclipse o Visual Studio.Net, SparxSystems también vende puentes livianos para estas IDE's, permitiéndole modelar en EA y saltar directamente al código fuente en su editor preferido. Las plantillas de generación de código le permiten personalizar el código fuente generado de acuerdo a las especificaciones de su compañía.

EA le ayuda a visualizar sus aplicaciones soportando la ingeniería inversa de un amplio rango de lenguajes de desarrollo de software y esquemas de repositorios de base de datos. Ingrese los marcos de trabajo completos desde el código fuente o archivos Java .jar - o aún ensambladores binarios .Net! Importando los marcos de trabajo y librerías de código, puede maximizar la re-utilización y entendimiento de su inversión existente.

2.3.8 Modelo Canvas

Fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro "Generación de Modelos de Negocio". Este modelo es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones. Para llevar a cabo los nueve bloques con las características de la empresa que se quiere crear, es importante tener bien definido un modelo de negocio.

2.3.8.1 Elementos Del Modelo Canvas

Los elementos utilizados son la herramienta con la que esta metodología se desarrolla en la práctica, ofreciendo un camino estratégico para el cumplimiento de los objetivos que se quieren alcanzar:

1. Segmentos de Mercado: se debe tener en cuenta quienes son los clientes dependiendo de la empresa u organización que tengas, los clientes pueden ser de tipos diferentes, esta definición es de vital importancia, ya que el modelo de negocio e incluso el producto puede variar en función de estos.
2. Propuesta de Valor: es el factor que te diferenciará de las demás empresas u organizaciones, el por qué el cliente va a comprar ese producto y no a la competencia. Ofrecer diferencias en las ventajas competitivas.
3. Canal: se basa en la forma de distribución, y con ello se debe mantener todos los compromisos adquiridos en el modelo de negocio, como por ejemplo la rapidez.
4. Relación con el cliente: establecer estrategias en el comportamiento y conversaciones con los clientes, es decir analizar qué tipo de trato es necesario: personalizado, exclusivo, ocasional y corrientes; las relaciones con los clientes siempre deben ir acorde con el mensaje de la marca.
5. Fuentes de ingreso: tener bien pensado no solo el precio de venta a conveniencia sino también que precio estarían dispuesto a pagar los clientes, por lo tanto la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, pero también ajustado a lo que pide el consumidor.
6. Recursos clave: el buen funcionamiento del modelo de negocio depende de una lista de recursos físicos e intelectuales como por ejemplo: (patentes, derecho de autor, humanos y financieros, etc.).
7. Actividades clave: es todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta valor, como la producción, solución de problemas, plataforma, etc.

8. Socios clave: saber cuáles son las alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.
9. Estructuras de costos: decidir cómo se quiere enfocar los costos, bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.

2.3.9 BMM

El Método de Modelado de negocios BMM por sus siglas en inglés (Business Modeling Method), fue desarrollada en el año 2004 por Jonás Montilva y Judith Barrios y se fundamenta en: La noción de Sistema de Negocios (Montilva, 2002), la cual permite integrar los aspectos o elementos más importantes de un negocio así como delimitar el proceso de modelado, El método EKD-CMM (Barrios & Nurcan, 2004) y; el método WATCH (Montilva & Barrios, 2004) para desarrollo de software empresarial.

El método BMM es un procedimiento utilizado por grupos de desarrollo para adquirir y representar conocimientos sobre un sistema de negocios estudiado, divide el sistema de negocios en tres niveles: objetivos, procesos y sistemas, facilitando la alineación entre ellos.

Este modelo caracteriza el diagrama de dirección de empresa, respalda el trabajo y la teoría expuestas por The Business Rules Group, en su documento Organizing Business plans, The Standards Model for Business Rule Motivation. Este documento se ha convertido en un estándar del Object Management Group (OMG) denominado Business Motivation Model (BMM).

Este diagrama de dirección de empresas permite modelar gráficamente la motivación y las metas de la organización, las estrategias y tácticas que se han

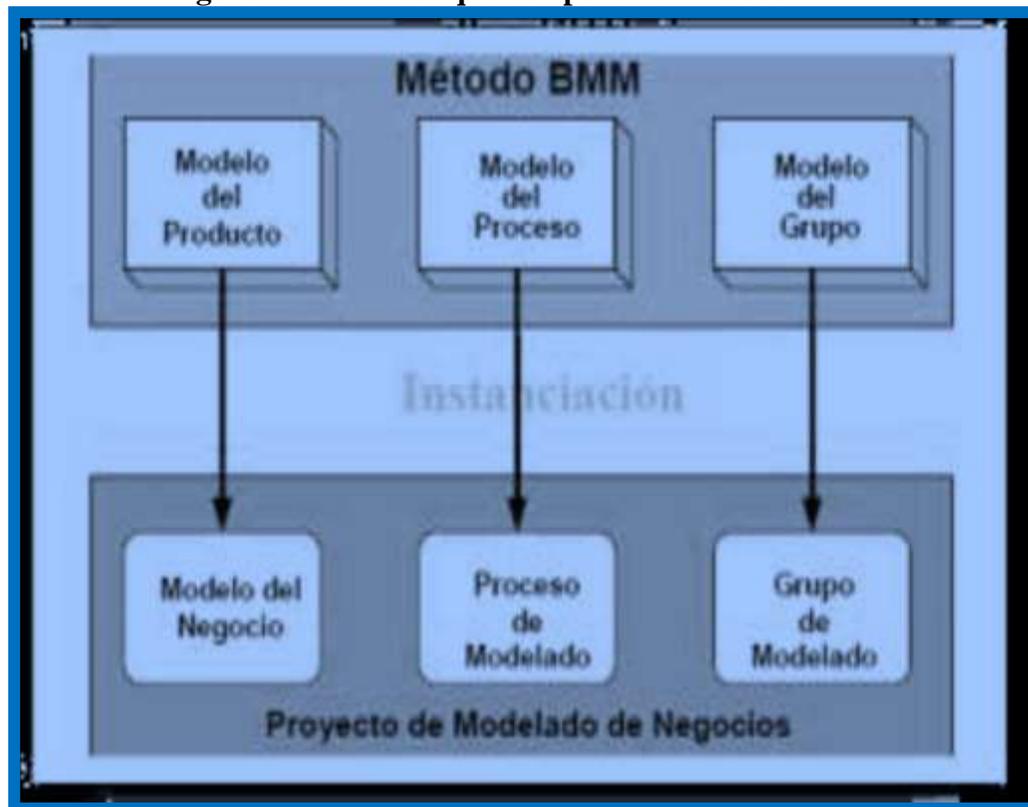
desarrollado para obtener esas metas; las reglas y políticas comerciales que afectan a las estrategias y, a las tácticas, que consta de: fines, medios, influencia y asesoramientos:

1. Los fines: son las cosas que la organización desea lograr. Por ejemplo metas y objetivos.
2. Los medios: son los objetos que la organización empleará para lograr los fines. Por ejemplo misión, estrategia y táctica. Los medios incluyen mecanismos que le ayudan a desarrollar una estrategia y una táctica, estos pueden ser políticas y reglas de negocio.
3. Las influencias: dan forma a los elementos de los planes de negocio; por ejemplo tecnología, reglamento, el entorno y todo tipo de cosas que hacen los competidores, clientes, proveedores y asociados. Las influencias no se modelan gráficamente en el diagrama de dirección de empresa.
4. Los asesoramientos: se realizan sobre los impactos de dichas influencias, sobre los fines y los medios (por ejemplo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Los asesoramientos no se modelan en el diagrama de dirección de empresa.

2.3.9.1 Estructura del método BMM

El método BMM se compone de tres elementos metodológicos: el modelo del producto (qué se modela), el modelo del proceso (cómo se modela) y el modelo del grupo (quién modela). La figura 5 muestra gráficamente dichos elementos.

Figura 5. Elementos que componen el Método BMM

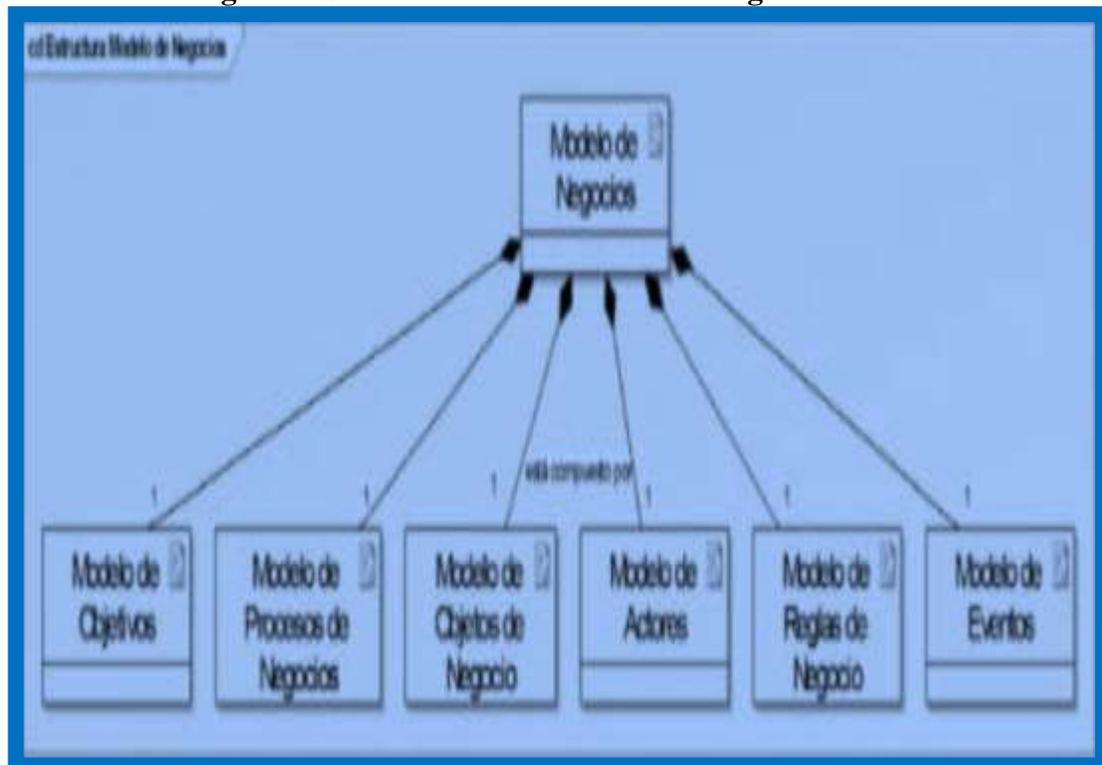


Fuente: Montilva J. (2007)

2.3.9.1.1 Modelo del Producto

Este elemento describe genéricamente los productos administrativos, técnicos y de entrega que produce el método. Además, incluye la formulación y estructura de diagramación de los diferentes sub-modelos que conforman el modelo del negocio. Cada sub-modelo describe uno o más elementos organizacionales del sistema de negocios, tales como: procesos, objetivos, reglas, actividades, entre otros. En la figura 6 se muestra los sub-modelos que conforman el modelo de negocios.

Figura 6. Sub-Modelos del Modelo de Negocios BMM



Fuente: Montilva J. (2007)

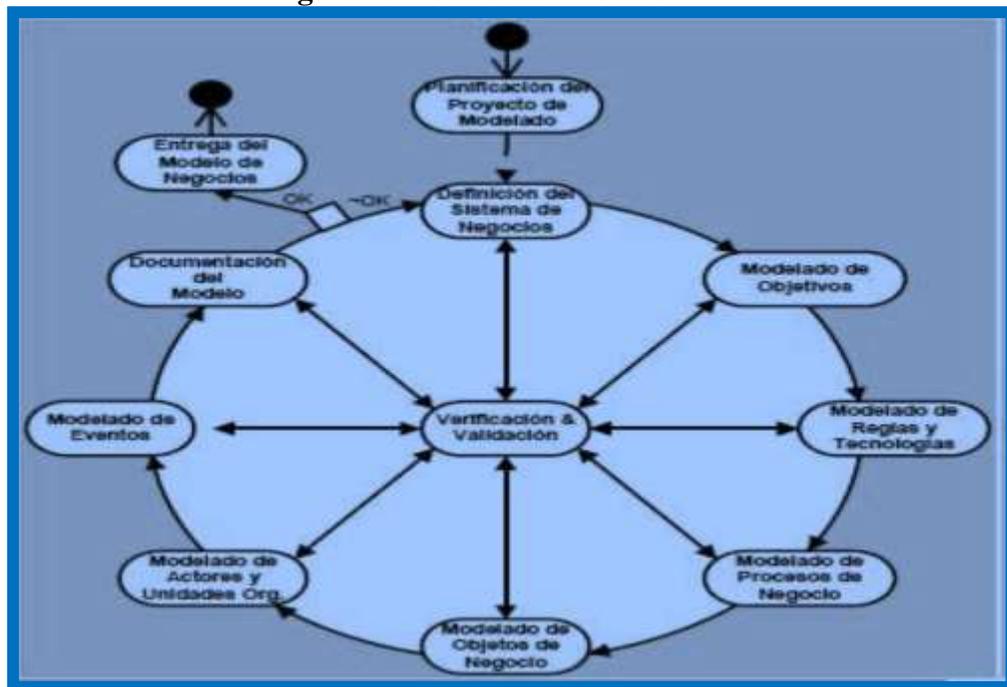
2.3.9.1.2 Modelo del Proceso

El modelo del proceso prescribe el conjunto de actividades que deben realizar para construir el modelo de negocios. Está basado en los conceptos del modelo del producto de BMM. La figura 7 muestra gráficamente la estructura del modelo del proceso BMM.

2.3.9.1.3 Modelo del Grupo

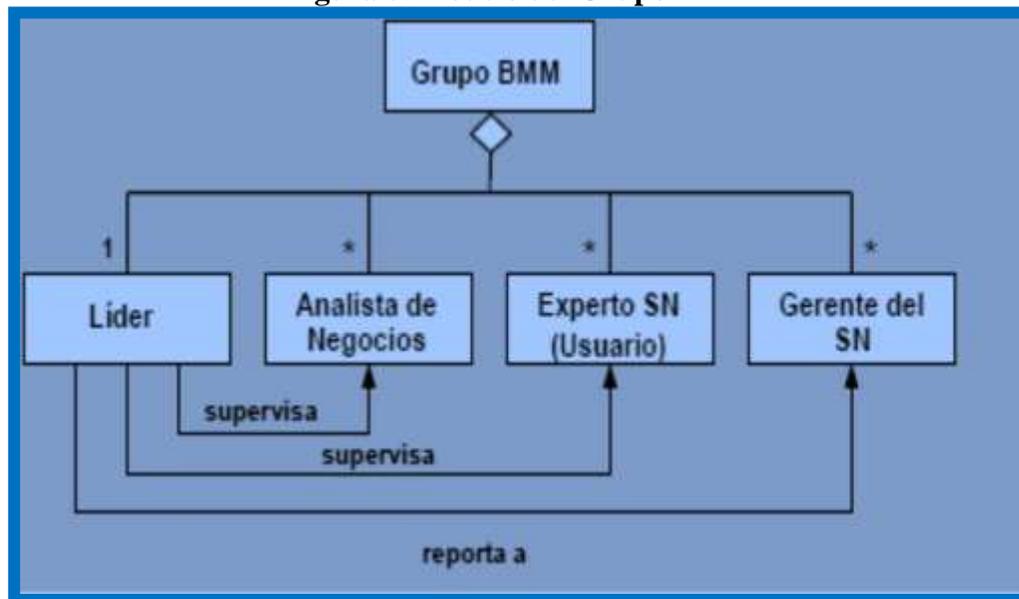
Describe la estructura y los roles del personal que participa en el proyecto de modelado. La figura 8 representa la estructura sugerida para el grupo modelador.

Figura 7. Modelo del Proceso BMM



Fuente: Montilva J. (2007)

Figura 8. Modelo del Grupo BMM



Fuente: Montilva J. (2007)

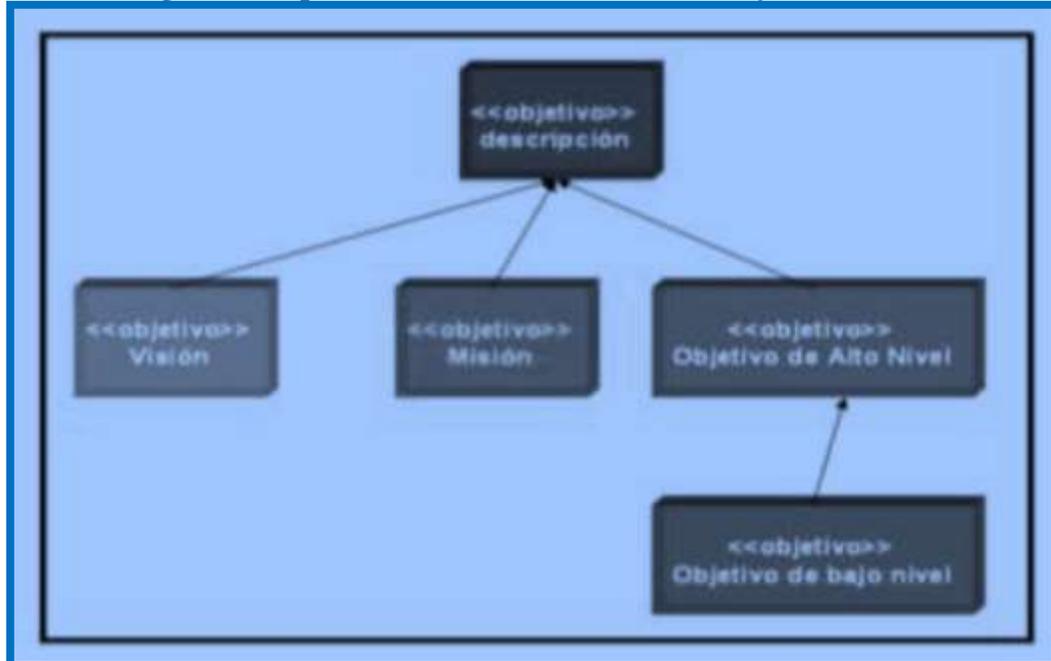
2.3.9.1.4 Sub-Modelos del Modelado de Negocios en BMM

A continuación se describen cana uno de los sub-modelos que propone el método BMM de Montilva J. y Barrios J. (2004).

2.3.9.1.5 Modelo de Objetivos

Permite representar la misión, la visión y los objetivos del negocio, los cuales son el resultado establecido de antemano y que, por lo general, reflejan el modo de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio. (Barrios J. 2010, p.28). En la figura 9 se aprecia la estructura de un modelo de objetivos.

Figura 9. Representación de un Modelo de Objetivos BMM



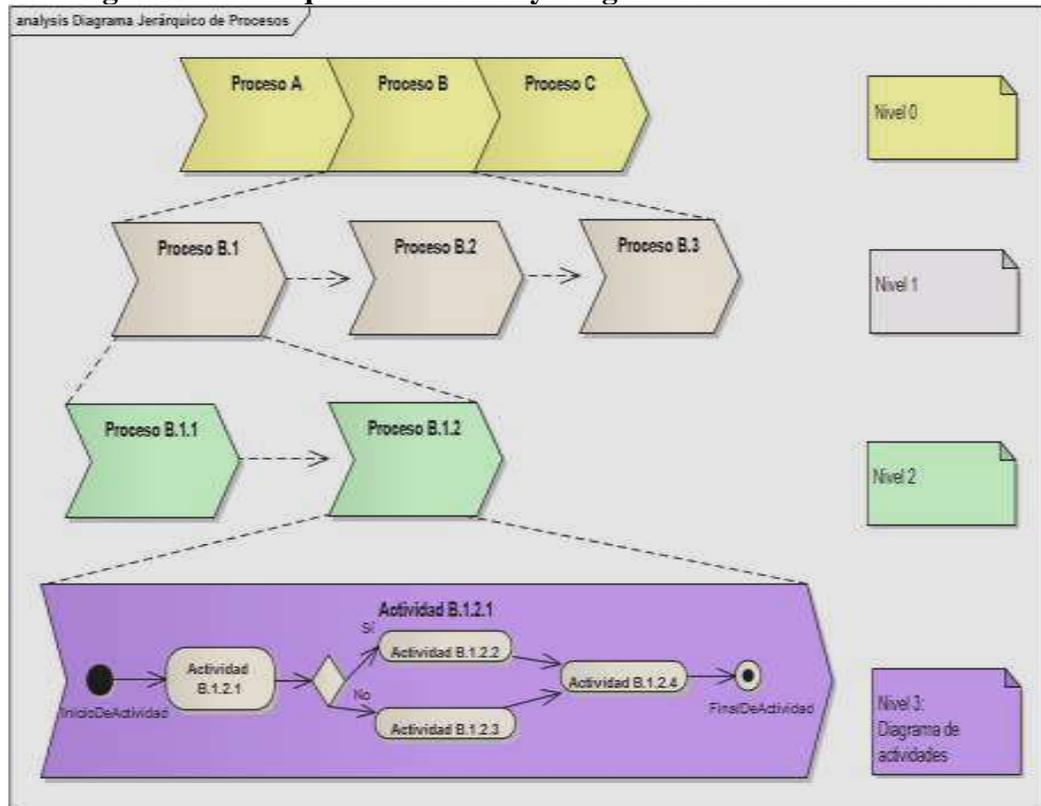
Fuente: Zorrilla D. (2011)

2.3.9.1.6 Modelo de Procesos

De acuerdo con Barrios J. (2010), el modelo de procesos de negocios permite describir una organización desde el punto de vista de los procesos que ésta ejecuta, sus actores y responsabilidades, de los recursos que están involucrados en cada uno de estos procesos. El Modelado de Procesos se divide en tres etapas:

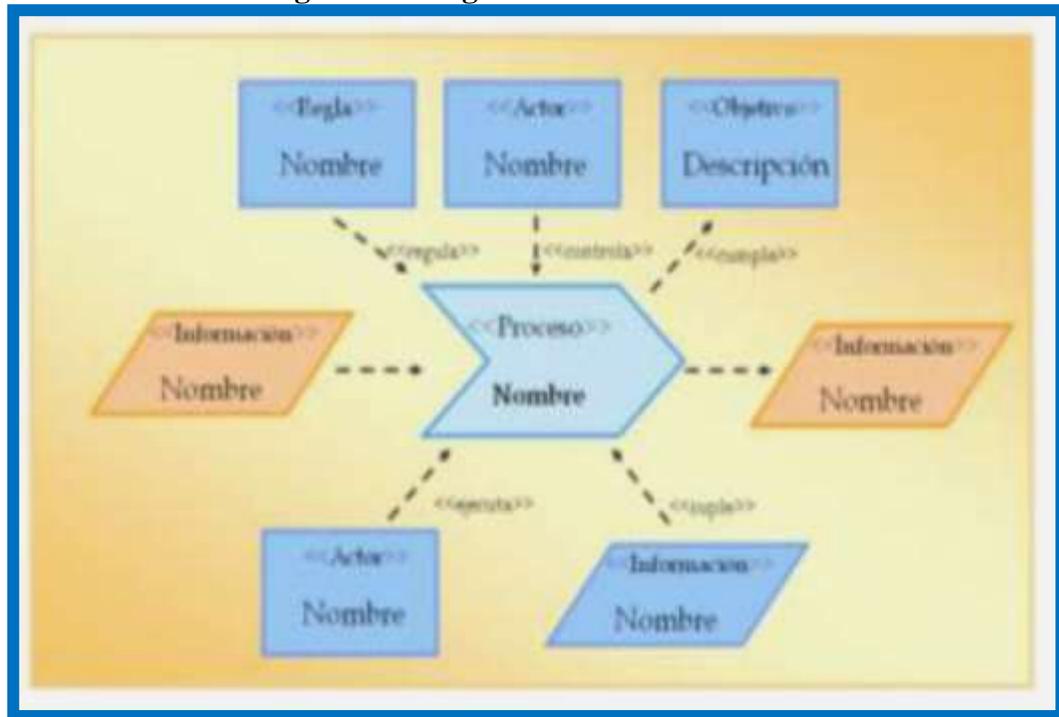
1. Elaboración de la cadena de valor (visto en el apartado 3.2.4.3), y la jerarquía de procesos (Ver figura 10).
2. Elaboración del diagrama de procesos. (Ver figura 11).
3. Elaboración del diagrama de actividades. (Ver figura 10).

Figura 10. Jerarquía de Procesos y Diagrama de Actividades BMM



Fuente: Cetrone G. (2013)

Figura 11. Diagrama de Procesos BMM



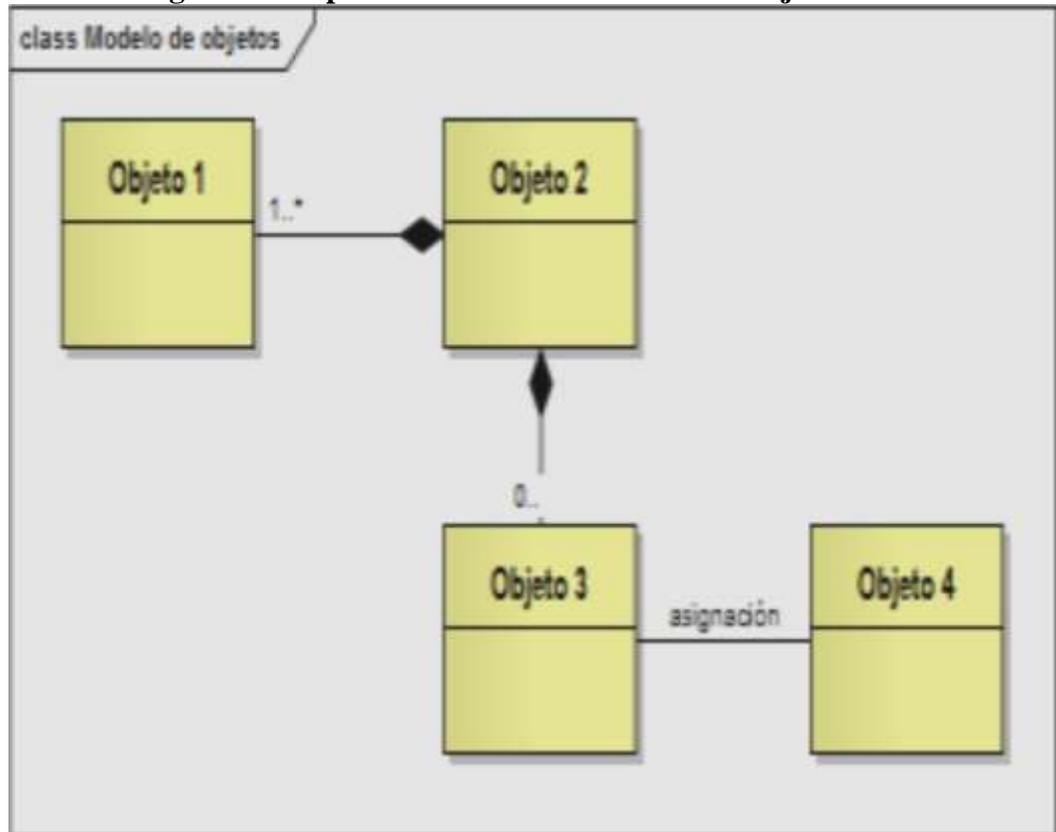
Fuente: Zorrilla D. (2011)

2.3.9.1.7 Modelo de Objetos

Un modelo de objetos representa el conjunto de entidades (objetos o conceptos), concreto o abstracto que están presentes y son de interés a un sistema de negocio. Cada una de estas entidades denominadas objetos de negocio, funcionan como recursos para la ejecución de las diferentes actividades asociadas a los procesos de negocio ejecutados en una empresa; son creados, usados, requeridos, consumidos y producidos por los procesos de negocio. (Barrios, J. 2010, p.30).

En este sentido, un modelo de objetos es representado gráficamente a través de uno o más diagramas de clases en UML, donde se describen los diferentes objetos del negocio y sus relaciones. (Ver figura 12).

Figura 12. Representación de un Modelo de Objetos BMM

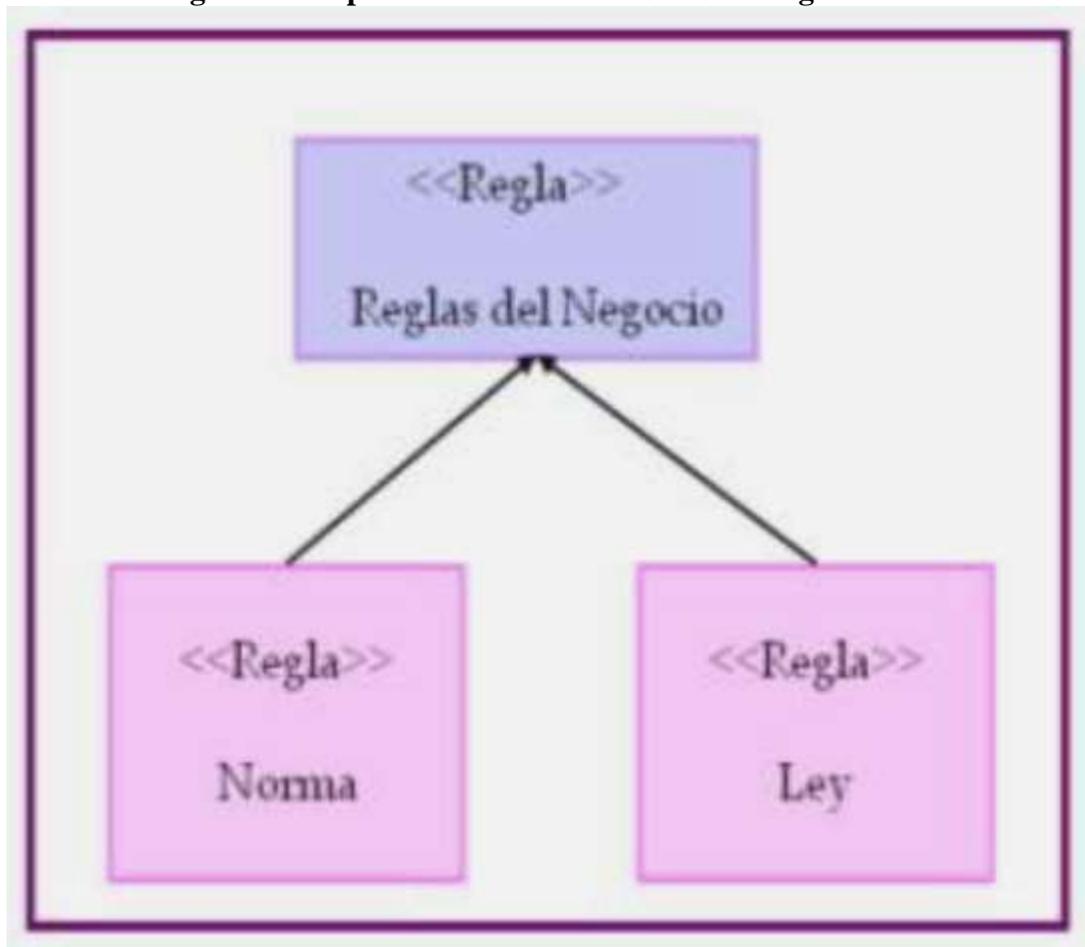


Fuente: Cetrone G. (2013)

2.3.9.1.8 Modelo de Reglas

Permite representar las reglas del negocio que son un conjunto de normas, políticas, estándares, etc. Por las cuales los procesos de negocios están regulados o controlados. Las reglas de negocio definen las regulaciones o restricciones bajo las cuales una empresa opera. (Barrios, J. 2010, p.31). En la figura 13 se muestra la representación de un modelo de reglas BMM.

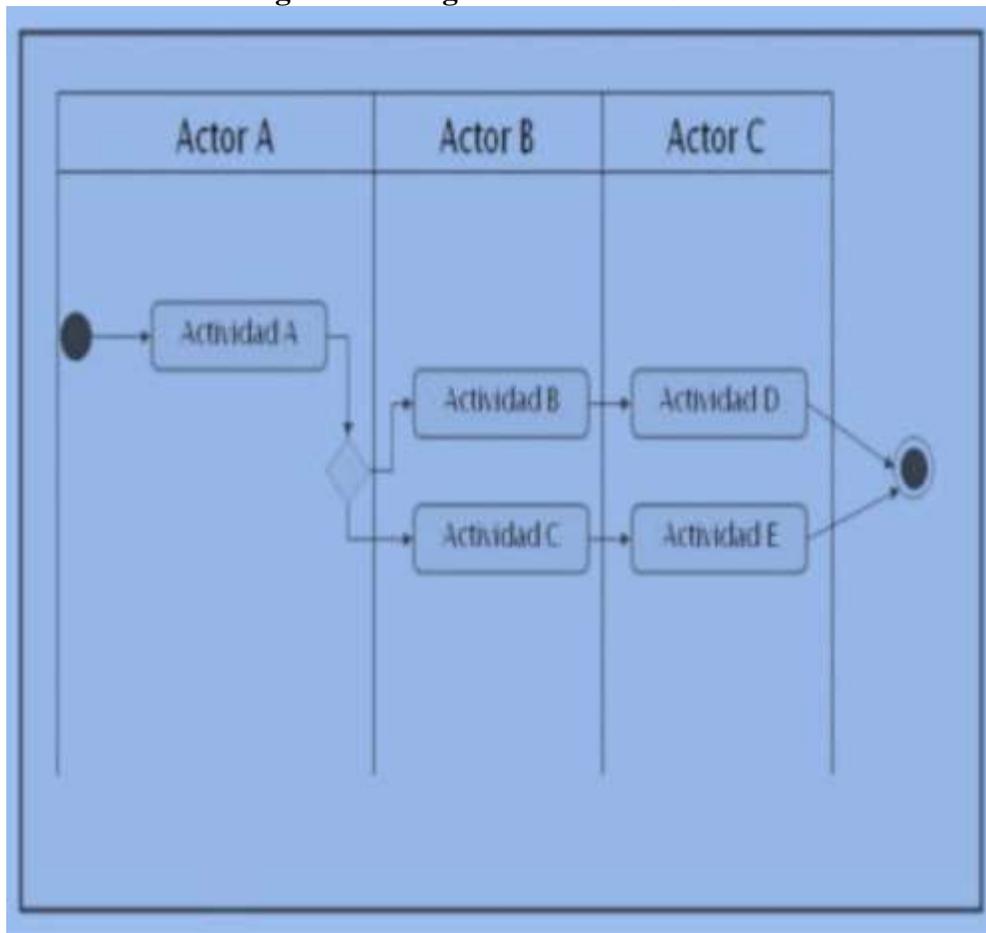
Figura 13. Representación de un Modelo de Reglas BMM



Fuente: Zorrilla D. (2011)

2.3.9.1.9 Modelo de Actores

El modelo de actores permite representar las Estructuras Organizacionales de las empresas, las cuales están compuestas por actores, quienes desempeñan roles y tienen responsabilidades. (Barios, J. 2010, p.30). La figura 14 muestra la representación de un modelo de actores mediante un diagrama actividad/actor.

Figura 14. Diagrama Actividad/Actor

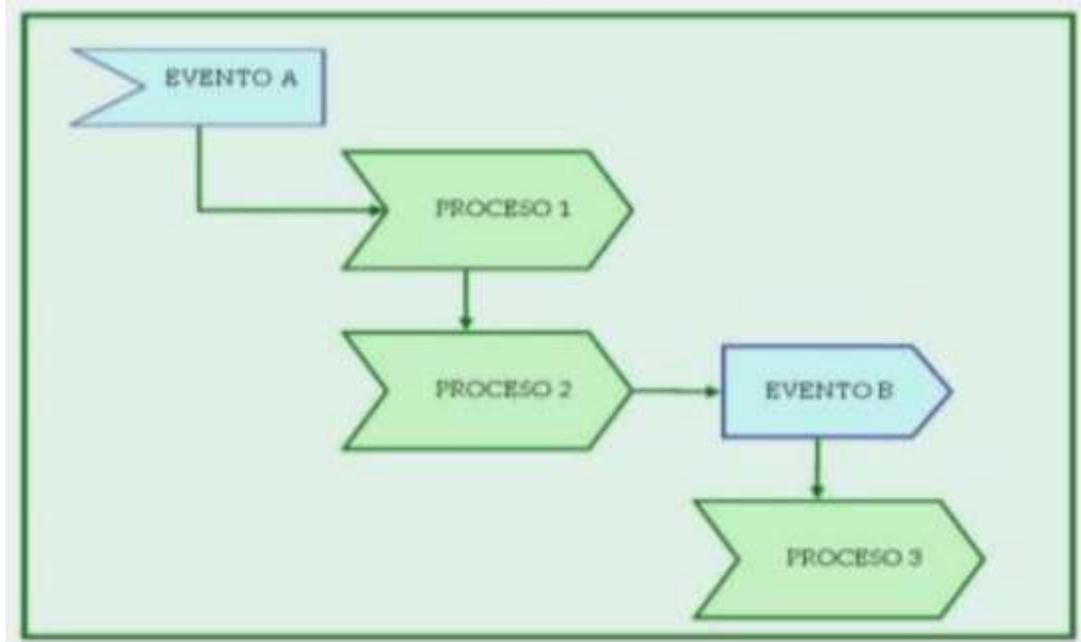
Fuente: Zorrilla D. (2011)

2.3.9.1.10 Modelo de Eventos

Permite representar el flujo de trabajo que es llevado a cabo cuando ocurre un evento que proviene desde dentro o fuera del sistema de negocio. Por lo general, un evento es una acción de muy corta duración y que señala el inicio o fin de la ejecución de un proceso o actividad. (Barrios, J. 2010, p.32). Ver figura 15.

Tipos de eventos:

1. Externos: ocurren en el entorno del sistema de negocios.
2. Internos: ocurren dentro del sistema de negocios.
3. Programados: son todos aquellos que dan inicio a un proceso, actividad o acción en un instante de tiempo que ha sido preestablecido.
4. Evento no programado: ocurre en cualquier instante de tiempo no predeterminado.
5. Señal: es una modificación explícita que un objeto de negocios. El emisor envía a otro u otros objetos receptores.
6. Hito: evento significativo programado.
7. Causal (disparador): ocasiona la activación de una función, actividad o acción.

Figura 15. Representación de un Modelo de Eventos BMM

Fuente: Zorrilla D. (2011)

2.4 BASES LEGALES

Los fundamentos legales que sustentan la problemática planteada se fortalece en el siguiente artículo jurídico, el cual fue consultado con la finalidad de ampliar la visión general del objeto estudiado. En este sentido, la investigación se apoyó en este artículo extraído de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que se presentan a continuación:

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo 117.

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

La disposición de servicios de calidad podría asociarse a la atención que los clientes de una empresa deben recibir como consumidores de los productos y servicios que la empresa ofrece y demandan las ventajas que este contenido legal ampara. Por esta razón, este artículo se vincula legalmente con la situación entre el taller Moreira, C.A., y los clientes que reciben bienes y servicios de esta empresa. Y en el medio de esta relación, está la optimización del servicio, para ofrecer atención eficiente y servicios de calidad.

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actor: Un actor es un individuo o una unidad organizacional que esta activamente involucrada en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto. (Montilva, J. y Barrios, J. 2007, p. 30).

Enterprise Architect: es una herramienta comprensible de diseño y análisis UML, que cubre el desarrollo de software desde la captura de requerimientos a través de las etapas del análisis, modelos de diseño, pruebas y mantenimiento.

[Página web en línea]. Disponible en: <https://www.sparxsystems.com.ar>

Metodología de Sistemas Blandos: (SSM sus siglas en inglés) de Peter Checkland es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar los sistemas estructurados a las situaciones sistémicas. ... Pero crucialmente sin asumir que el tema de la investigación es en sí mismo es un sistema simple.

[Página web en línea]. Disponible en:

<https://es.slideshare.net/oscortiz/metodologia-de-sistemas-blandos>

Modelo de negocios: Abstracción de lo que es una empresa y cómo distribuye un producto o servicio, también muestra cómo crea riqueza a la empresa. (Laudon, K. y Laudon, J. 2008, p. 664).

Modelado de Negocios: se define como un proceso de representación de uno o más aspectos o elementos de una empresa, tales como: su propósito, su estructura, su funcionalidad, su dinámica, su lógica de negocios, sus componentes (objetivos, procesos, reglas de negocio, actores, objetos de negocio, etc.).Montilva, J. y Barrios, J. (2004, p. 124).

Plan: Larousse Diccionario Enciclopédico 2012. Proyecto, intención de realizar algo. Programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarla: Plan de desarrollo., (p.803).

Planeación Estratégica: Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. ([Documento en línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica)

Subsistema: es un sistema que es parte de otro sistema mayor que lo contiene. En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elemento interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior. Un sistema puede estar constituido por múltiples componentes y subsistemas. ([Documento en línea] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Subsistema>)

UML (Unified Modeling Language): Lenguaje de modelado de sistemas y software que unifica un conjunto de notaciones diferentes que permiten modelar distintos aspectos de un sistema, tales como su estructura, funcionalidad, comportamiento e implementación. Es un lenguaje estandarizado por el consorcio OMG. (Montilva, J. y Barrios, J. 2007, p. 120).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Hecho el abordaje teórico, la investigación se enfocó en la organización del plan estratégico y, en este capítulo, implica el tipo y nivel de investigación; población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de información, su validez y confiabilidad, así como las técnicas y análisis de los datos; se muestra también lo que es el diseño y cuadro operativo.

A continuación, se presenta la estructura metodológica empleada para el desarrollo de la investigación.

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación de acuerdo a los objetivos y fines es de Campo. La Investigación es de Campo porque la información será recopilada directamente de la empresa. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamientos de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos.

Parella S. y Martins F. (2012), definen la investigación de campo como:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88).

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a

través del diseño de campo, lo esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. El nivel de la investigación es descriptivo. El autor Arias, F. (2012), refiere que la investigación descriptiva: "Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere."(p.24).

Tal como lo define el autor, los estudios descriptivos se basan en la observación de los comportamientos, en esta oportunidad se visualizó todo el área objeto de estudio, prestando atención al comportamiento, a los procesos y al ambiente donde se desempeñan los trabajadores de la empresa TALLER MOREIRA, C.A. permitió describir la situación tal como se presenta en la realidad, alcanzando analizar las características del problema en investigación, con el propósito de aplicar los procedimientos teórico – prácticos, para recopilar y analizar los datos con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este proyecto.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

Arias, F. (2012), señala sobre este tema: "Como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes". (p.81). La población en esta investigación, está definida por los trabajadores que conforma la empresa TALLER MOREIRA, C.A., representada en un grupo de 20 personas, con diferentes funciones dentro de dicha empresa; consta de un (1) Presidente, Cuatro (4) Gerentes, un (1) Encargado de Importación, dos (2) Contador, un (1) administradores, un (1) encargado de ventas, dos (2) vendedores, un (1) Jefe de Taller, cuatro (4) mecánicos y tres (3) ayudantes de mecánica.

Hecha la observación anterior, se asegura que la población viene a ser el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, mientras que la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población y en este orden y dirección. Mientras que Hernández Sampieri, J. y otros (2016), definen la población como “unidad de análisis de un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre la cual se habrán de recolectar datos” (p. 302).

3.2.2 Muestra

La muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída. Es decir, es una parte representativa extraída de alguna población, mediante la técnica de muestreo. Arias, F. (2006), expone: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (p.83).

Sin embargo, por su parte, Hurtado, J. (2006), establece: “No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes”. (p.140). No obstante, fue necesario tomar una muestra de trece (13) personas, representada por la población accesible, vinculada directamente con el área objeto de estudio, siendo una muestra representativa de la población existente, donde se pudo obtener los datos necesarios para esta investigación.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación, las técnicas de recolección de datos son el soporte del trabajo en estudio. Según López F. (2013) refiere: “Las técnicas son las diversas maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida.” (p.44). Del mismo modo señala: “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p.69).

En relación con la cita, la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador, para desarrollar el plan estratégico. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación. Es decir las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos, y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

3.3.1 Observación Directa

En este trabajo de investigación se aplicó la técnica de observación directa, una de las más utilizadas en la actualidad por sus contundentes resultados, ya que el investigador consiguió evidenciar, y visualizar de cerca la problemática existente para su posterior análisis. Facilitando al investigador obtener una mayor recolección de datos con el contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar. Arias F. (2006), señala: “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma

sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación establecidos” (p.69).

Se deduce de esta técnica, que el investigador mediante visitas guiadas, inspeccione el área de manera personal, y pueda tener contacto directo con los trabajadores, obteniendo su propia apreciación de la realidad de los hechos y de los procesos que se manejan, objeto de la investigación. Además de esto, el investigador realice sus respectivos registros sin obstaculizar la labor de los observados, esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el personal se desenvuelven, sin afectar el desarrollo de sus Funciones.

3.3.2 La Entrevista No estructurada

Otra técnica que se ajusta a este tipo de estudio, es la entrevista no estructurada, ya que la misma facilita el diálogo abiertamente con el personal interno que labora en la empresa TALLER MOREIRA, C.A.

En cuanto a la entrevista no estructurada, Arias F.(2006), expresa:

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema del diálogo. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. (p.74).

Por otra parte Hurtado, J. (2008) indica: “La técnica de la entrevista es la información que se recoge solicitándola a otra persona. El investigador no puede tener la experiencia directa del evento; es otro quien la tiene, la información se obtiene dialogando”. (p.154). Es por ello, que la aplicación de esta técnica, facilitó la obtención de datos, los cuales deben ser almacenados de tal forma que los mismos

puedan ser analizados e interpretados posteriormente; en efecto todos los instrumentos de medición, están conformados por los soportes que sustentan la información.

3.3.3 La Encuesta

Arias, F. (2006), define: “La encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministrada un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (p.72). De modo, que este instrumento de medición, califica como adecuado para recoger datos sobre el tema tratado, siendo un acopio referente a estados de opinión, soportada por un cuestionario diseñado con anticipación, con el único propósito de la búsqueda de información que sirva de respaldo para la investigación del caso.

3.3.4 Revisión Bibliográfica

Según los autores Palella, S. y Martins, F. (2012), refieren “El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática del material documental o escrito. El investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”. (p.87). Esta técnica se utilizará con el fin de recolectar información teórica que sirva de ayuda para el desarrollo del presente proyecto, por lo que se revisó libros de texto, trabajos de grado, sitios Web, manuales, entre otros recursos documental es relacionados con la unidad de estudio.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para una mejor comprensión y análisis de los datos obtenidos, se presentan los resultados mediante la aplicación de análisis de contenido. En este punto sobre el análisis de los datos obtenidos, Arias F. (2006), señala: “Se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan. En el análisis, se

definirán las técnicas lógicas o estadísticas, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”. (p.111).

Es decir una vez obtenidos los datos, se debe analizar la información o los datos obtenidos en el estudio. En tal sentido, Hurtado (2006), expone que “el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p.181).

En efecto para el análisis de resultados, se procedió a la aplicación de análisis de contenido, como técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido de los datos obtenidos; por un lado por medio de entrevistas no estructuradas y encuestas aplicable a la empresa en cuestión, con el objeto de resaltar información útil y verás de sus autores, para la toma de decisiones. Según Krippendorff, K. (1990), “El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto”. (p.40).

3.5 DISEÑO OPERATIVO

Para el desarrollo de este proyecto es necesaria la aplicación de unas series de metodologías, que servirán de guía para las fases del trabajo de esta investigación. La aplicación de estas técnicas se llevará inicialmente de manera individual y en otros casos serán fusionadas. En primer lugar se aplicará la matriz FODA, FADO, DOFA o SWOT (siglas en inglés), permitiendo determinar estrategias en la empresa, para el proyecto, como para sus autores, a partir de la valoración de sus aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El siguiente paso, consiste en aplicar la metodología Sistémica Blanda de Checkland (MSB), también conocida como SSM por sus siglas en inglés (Soft Systems Methodology), es una forma de pensamiento racional sistémico apropiado para lidiar con situaciones humanas complejas, particularmente las llamadas situaciones blandas. (Andrade H., Dyner I., Espinoza A., López-Garay H., Sotaquir´a R., 2007). Consiste en siete etapas o estadios [Checkland, 1981]; su orden puede variar de acuerdo a las características del estudio que lo ameriten.

De modo que, la Metodología de Checkland guía al que desea aplicarla en una situación problemática, es decir una situación en la que no está claro entre los diversos actores de la situación organizacional, cuales son los fines a seguir, como también tratar de identificar el problema que consideran vital resolver para tal organización.

La operación final el diseño y presentación del Plan Estratégico con el soporte de dos grandes metodologías operativas, el método Canvas y BMM, como base Enterprise Architect (EA), siendo la herramienta case para el modelado de negocio y documentación del sistema.

No obstante, para llevar a cabo las diferentes fases que más adelante se describirán, se hace necesario, previamente la revisión documental existente para el tema a estudiar, siendo fundamental determinar el nivel de estudio con que se hará dicha investigación. Por consiguiente se seleccionará toda información necesaria para establecer las bases teóricas de este proyecto, así mismo se hace necesario la aplicación de técnicas que recogerá los datos necesarios como paso previo para detectar aspectos importantes que puedan afectar al sistema; es necesario investigar sus puntos fuertes, áreas de mejora, riesgos y posibles amenazas, así como también, hacer un diagnóstico de los mismos, para determinar el desarrollo de este proyecto, en la búsqueda de los resultados en cada una de las fase que verá a continuación:

3.5.1 Fase I: Diagnóstico de la empresa:

Para iniciar la descripción de las acciones en esta fase, se debe hacer dos precisiones: Primero, la palabra diagnóstico en su etimología griega, significa apto para conocer, se trata de un conocer a través. Esta breve referencia a la estructura verbal del término proporciona una primera aproximación al contenido y alcance del desarrollo de esta fase, haciendo referencia a la caracterización de una situación mediante el análisis, el estudio de algunas características y la aplicación de técnicas y estrategias que permitirán acercarse al objetivo de conocer esa realidad. (INDES, 2000).

Un diagnóstico no se hace sólo para saber qué pasa. Se elabora con dos propósitos bien definidos, orientados ambos para servir directamente para la acción, ofrece información básica que sirva para programar acciones concretas: proyectos, programas, planes, prestación del servicio u otros, y proporciona un cuadro de situación que sirva para formular las estrategias de actuación. (OPCION, 2001).

En esta fase se busca hacer una visión amplia del sistema para identificar sus procesos operacionales asociados al negocio, y cómo interactúan entre sí; la estructura organizativa actual del proceso, los focos problemáticos, todo esto con el objetivo de diagnosticar y comprender los procesos actuales que se llevan a cabo en la empresa objeto de estudio.

Por consiguiente se apoyará con la información obtenida en la fase anterior, con el soporte en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; al mismo tiempo realizar un recorrido por el sitio para conocer el estado en que se encuentra y familiarizarse con los procesos del cual dispone el sistema; mantener un trato directo con los autores, para así obtener de buena fuente, los puntos de vistas de manera individual de la situación actual de la empresa. La técnica que se hace factible aplicar,

es la entrevista no estructurada, y la encuesta, lo que se quiere es asegurar que a todos los consultados se les hará las mismas preguntas y en el mismo orden; el contenido de cada pregunta se especifica de antemano. (Fernández, Hernández, y Baptista, 2006).

Una vez obtenida la información, permitirá conocer y verificar las condiciones con que cuenta el sistema, se procederá al análisis mediante tablas de contenido, los resultados obtenidos en las encuestas; agruparlos focos no deseados encontrados, la situación actual de la organización, para poder definir la problemática en las operaciones de la empresa. Luego Se tomará como enlace para un estudio general de la problemática, el primer y segundo estadio de Checkland (SMM), a continuación se detallan:

1. La Situación Problema No Estructurado: En esta etapa se realizará una descripción de la situación donde se aprecie la presencia de un problema, sin hacer ahínco en el problema en sí.
2. Expresar la situación del problema: Se dará forma a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelación de estas, flujo de entrada y salida.

Se estudiarán las situaciones problemáticas, para determinar la forma en que estas dificultades perturban las operaciones en el negocio, estableciendo los aspectos críticos de la empresa, para puntualizar la problemática existente en la misma.

3.5.2 Fase II: Enfoque Estratégico

En esta fase se busca proporcionar el desarrollo de una visión estratégica, para facilitarle a la empresa su identidad especial dentro del entorno que se maneja, el ejercicio consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la

misma para tener éxito en el plan o modelo propuesto, alineados a su misión, visión y objetivos, logrando un impacto significativo sobre el desempeño de la empresa.

En esta Fase II, es necesario incluir la matriz FODA con el fin de elaborar los diferentes tipos de estrategias: Estrategias de Fortaleza y Oportunidades, Estrategias de Debilidad y Oportunidades, Estrategias de Fortaleza y Amenazas y Estrategias de Debilidad y Amenazas. Esta matriz se realizará a partir de la matriz factores internos (EFI) y la matriz de factores externos (EFE). Esta aplicación permitirá monitorear y apoyar la toma de decisiones estratégica en la empresa.

De igual manera se le dará participación al tercer estadio de la metodología Checkland (MSS), con la definición Raíz de Sistemas Relevantes, en el proceso de formalizar las hipótesis sobre los sistemas de actividad humana, esto es, aquellas que ayudan al desarrollo del modelo de sistema de actividades, implicado en la situación del problema. Para crear las definiciones raíz, hay algunos elementos esenciales que se hacen necesarios ser incluidos, esto se resume a través de la palabra nemotécnica CATWOE.

Se utiliza CATWOE como la espina dorsal para desarrollar definiciones raíz debido a que el uso de la transformación en sí misma como definición raíz se hace difícil de modelar. La transformación y la opinión del mundo son el centro del CATWOE. Cada actividad se puede expresar en muchas maneras, usando opiniones diferentes del mundo. Es una buena idea que diferentes puntos de vista, sean utilizados para desarrollar definiciones de raíz diferente. CATWOE también reconoce la necesidad de explicar lo relativo a propiedad, funcionamiento, beneficiarios, víctimas y apremios externos, que son cosas importantes a explicar en la documentación del sistema.

CATWOE se utiliza principalmente con el fin de analizar las sentencias de la definición raíz, pero se puede utilizar como bloque de construcción para derivar la sentencia de la definición raíz si sabemos los elementos de CATWOE.

3.5.3 Fase III: Diseño de Modelos (Ingeniería):

En esta fase se integraran los distintos elementos y análisis que se obtuvieron en las anteriores fases, con el objeto de desarrollar el modelado de Negocio, para ordenar y visualizar de manera amplia cada uno de los elementos: objetivos, procesos, objetos, actores, reglas y eventos. Así poder proyectar la propuesta donde se pueda medir el impacto para la mejora de los aspectos críticos del problema en el sistema.

Esta etapa comprende la aplicación de la metodología Canvas y BMM, soportada con Enterprise Architect, como herramienta case para el modelado, especialmente orientada a las etapas de Análisis y Diseño de los mismos, y a través del empleo de lenguajes y notaciones estándares, como UML.

Esta fase alcanza la programación del diseño operativo basado en lenguaje Unificado de Modelado (UML), como lo es: diseño de páginas, diseño de gráficos, creación de la base de datos y su conexión, todo el diseño del proceso de generación, todo el formato de contenido de la propuesta, así como puesta a prueba de la aplicación para su posterior aceptación y aprobación a la empresa objeto de estudio.

Se desarrollará una plantilla de EA donde se recoja la metodología de Ingeniería, habiendo desarrollado las extensiones UML necesarias para ello:

- 1. Diseño arquitectónico:** Comprende la definición de la estructura y configuración del diseño de la aplicación.

2. Diseño de contenido: Lo constituye la estructura y formato detallado del contenido de la información.
3. Diseño de navegación: Define las rutas de navegación que permitan al usuario acceder al contenido y los servicios de la aplicación.
4. Diseño de interfaz de usuario: Permite identificar los objetos y las acciones de la interfaz.

3.5.4 Fase IV: Presentación del Plan de Acción

En esta última fase se presenta el Plan de Acción tomando en cuenta las estrategias que deben seguirse, así como la propuesta del diseño del modelado de negocio de mejora para el sistema, una visión ampliada, la estructura física, todo el formato de contenido y los servicios disponibles que ofrecerá la aplicación, como Plan Estratégico para la optimización del proceso de importación de repuestos de vehículos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”.

3.6 CUADRO OPERATIVO

Representa la relación entre cada objetivo específico y las metodologías que ayudaron a alcanzar dichos objetivos, así como también incluye las actividades asociadas a cada fase. A continuación se tiene el cuadro 2, donde muestra el desarrollo operativo de la investigación con respecto a los objetivos específicos, las metodologías, fases, y actividades definidas en este proyecto.

Cuadro 2 Cuadro Operativo de la Investigación

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍA	FASES	ACTIVIDADES
<p>Diagnosticar la situación actual de la empresa “Taller Moreira, C.A.”, que afecta en el proceso de importación de repuestos para vehículos.</p>	<p>Sistemas Suaves de Peter Checkland (MSS). Estadio 1 y 2.</p>	<p>FASE I Diagnóstico de la Empresa</p>	<p>Observación directa en el área de estudio. Recopilación de información sobre la situación actual, a través de las técnicas de recolección de datos. Revisión de la estructura organizativa. Reunión y entrevistas con el personal que labora en la empresa. Análisis de las encuestas aplicadas. Identificar focos problemáticos Análisis de focos problemáticos</p>
<p>- Formulación de la misión, visión y objetivos de la empresa, alineado a los elementos principales de la estructura representativa que conformarán el Modelado de Negocio.</p> <p>- Analizar el entorno interno y externo de la empresa, adoptando estrategias ajustadas a la realidad, en el diseño de la propuesta del modelado de negocio.</p>	<p>Sistemas Suaves de Peter Checkland (MSS). Estadio 3.</p>	<p>FASE II Enfoque Estratégico</p>	<p>- Confirmación de la misión, visión y objetivos de la empresa. - Realizar una Matriz EFI - Realizar una Matriz EFE - Exposición de la matriz FODA, para la evaluación de la empresa, permitiendo la clasificación de las amenazas y oportunidades, e internamente las fortaleza o debilidades, con el objetivo de hacerle frente a cualquier situación amenazante. - Formulación de un estudio general de la problemática Checkland (SMM).</p>

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 2- Cuadro Operativo de la Investigación. (Continuación)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍA	FASES	ACTIVIDADES
<p>- Diseñar Modelado de Negocio en el proceso operacional actual y propuesta de mejora para el sistema, optimando las operaciones de importación de repuestos para vehículos.</p>	<p>- Enterprise Architect (UML).(Sparx Systems, 2015). - Método Canvas (Canvas de Osterwalder, 2004). - Método BMM (Montilva J, y Barrios, J. (2004)</p>	<p>FASE III Diseño de modelo (Ingeniería)</p>	<p>- Modelo de Objetivos: Identificación de la misión, visión y objetivos de alto y bajo nivel. Elaboración de diagrama de objetivos, matriz objetivos-procesos - Modelo de Procesos: Modelado de la cadena de valor de la organización. Elaboración de diagrama jerárquico de procesos. Modelado de cada proceso de bajo nivel. - Modelo de Objetos: Identificación y clasificación de objetos. Elaboración de diagramas de objetos. Elaboración de la matriz objetos-procesos - Modelo de Reglas: Identificación y clasificación reglas. Elaboración de diagrama de reglas. Elaboración de la matriz procesos-reglas - Modelo de Actores: Identificación de los actores y unidades organizacionales. Modelado de la estructura organizativa. Construcción del diagramas Actividad-Actor Elaboración de la matriz proceso/actividad/actor - Modelo de Eventos: Identificación de eventos; Elaboración de diagramas de eventos. Elaboración de la matriz procesos-evento; Integración de cada submodelo al modelado de procesos para la obtención de una visión integral y mejoras al sistema; Definición de requisitos; Definición de actores del sistema; Elaboración del diseño arquitectónico; Elaborar diseño del contenido; Elaborar diseño de navegación; Elaborar diseño de interfaz de usuario.</p>

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 2- Cuadro Operativo de la Investigación. (Continuación)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍA	FASES	ACTIVIDADES
<p>Elaborar un Plan Estratégico para el mejoramiento del proceso de importación de repuestos para vehículos en la empresa “Taller Moreira, C.A.</p>	<p>-Herramientas de la Planificación Estratégica basadas en las definiciones y principios establecidos por Morrisey (1999) y Muñiz (2010).</p> <p>-Enterprise Architect (UML). (Sparx Systems, 2015).</p> <p>- Método Canvas (Canvas de Osterwalder, 2004).</p> <p>- Método BMM (Montilva J, y Barrios, J. (2004)</p>	<p>FASE IV Presentación del Plan de Acción</p>	<p>-Diseño de los Planes de Acción tomando en cuenta las estrategias que deben seguirse.</p> <p>-Diseño propuesta de mejora para el sistema, optimando las operaciones de importación de repuestos para vehículos:</p> <p>-Diseño de la presentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. -Esquema de páginas 2. -Elaboración de la base de datos 3. -Aplicación de pruebas pertinentes <p>-Presentación del diseño</p>

Fuente: Autor (2019)

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los diferentes resultados obtenidos por medio del análisis de los datos recolectados a lo largo de la investigación; tomando en cuenta todas las características organizacionales de importancia para el trabajo de investigación, se realizó cada uno de los pasos necesarios con el objetivo de desarrollar un plan estratégico óptimo y eficiente, para esto se utilizó metodología de los Sistemas Suaves de Peter Checkland en sus estadios 1, 2 y 3, herramientas de la Planificación Estratégica basadas en las definiciones y principios establecidos por Morrisey (1999) y Muñiz (2010), así mismo se aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como la observación directa, entrevistas no estructuradas, encuestas a través de cuestionarios y la revisión documental. También se aplicó el método canva, metodología BMM, así mismo se empleó Enterprise Architect, una herramienta comprensible de diseño y análisis UML. Por lo tanto, el cumplimiento de cada una de estas metodologías permitió llevar a cabo las fases que se muestran a continuación:

4.1 FASE I. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

En esta fase, se recopiló toda la información posible, concerniente a la empresa Taller Moreira, C.A., las situaciones problemáticas dentro de dicho ente y su entorno, destacando una vez más, la utilización de la Metodología de los Sistemas Suaves, y la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como la observación directa, entrevistas no estructuradas, encuestas a través de cuestionarios, y la revisión documental. Con el uso de estas herramientas se logró un diagnóstico de la situación actual, cumpliendo así con el objetivo definido para el caso de estudio en

esta etapa. A continuación se describen los resultados obtenidos de acuerdo a las actividades planificadas en el diseño operativo.

4.1.1 Observación directa en el área de estudio

La ejecución de la fase inicial, permitió realizar el estudio del funcionamiento del Taller Moreira; las actividades desarrolladas por los trabajadores en la empresa, objeto de estudio, se le dan una posición de mayor o menor grado de responsabilidad en la gestión y mantenimiento efectivo de los espacios físicos con que se cuentan, por lo cual para su diagnóstico, es importante, hacer énfasis en las actividades realizadas.

De modo que, se hace necesario referir la cadena de valor del Taller Moreira, entendiéndose, que la cadena de valor puede ser conocida también como una cadena empresarial, y es un modelo teórico que permite la descripción del desarrollo de las actividades primarias, y de apoyo, que se realizan dentro de una empresa, generando valor al mercado, finalmente al cliente. Este modelo fue descrito y acreditado por Michael Porter, donde el autor crea una serie de relaciones que persiguen el aporte de un mayor valor de las actividades ejecutadas por la empresa, para sus clientes, con el objetivo de crear un respaldo que exponga claramente la organización que trabaja en la empresa en estudio.

Por esta razón, a continuación se muestra la figura 16. La cadena de valor, representativa de los procesos, actividades primarias y de apoyo, o soportes presente en la empresa. Las actividades Primarias tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, vinculadas con, la logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo o ventas y servicios. Mientras que las de Apoyo o Soporte, prestan apoyo a las actividades primarias, identificadas: Gerencia de, Finanzas, Ventas, Servicios e Importación. Con relación a los tipos de actividades vinculadas, se señalan, las directas, que son las que agregan valor; mientras que las actividades

indirectas, gerencian las actividades directas, enfocadas en la calidad, asegurando el cumplimiento de las exigencias de los clientes.

Figura 16. Representación Cadena de Valor



Fuente: Autor (2019)

La cadena de valor es el reflejo de la trayectoria de la empresa y por ende el enfoque para implementar estrategias y tomar decisiones más acertadas en beneficio de la misma, tanto de sus clientes, los servicios que presta como los productos que ofrece en función del mercado y competencia donde se desenvuelve.

La representación antes descrita, simplifica la necesidad e importancia de la realización de un diagnóstico, pues el mismo define el qué, cómo, dónde y cuándo suceden los aspectos investigados y que son de interés en el presente trabajo de grado. Esto también ayuda complementar la descripción de la situación actual que se

presenta en el Taller Moreira, C.A., en materia de gestión de las operaciones de importación de repuestos.

4.1.2 Recopilación de Información sobre la situación actual, a través de las técnicas de recolección de datos.

Así mismo, mediante los instrumentos de recolección de datos mencionados en el capítulo III, la encuesta fue aplicada a los empleados del taller Moreira, C.A., aportaron una serie de datos que ayudaron en la visualización de los componentes críticos problemáticos que la empresa presenta y con los cuales se trabajará en las fases siguientes. Con el objetivo de aclarar cuáles son las debilidades del sistema en la gestión de las operaciones de importación de repuestos de vehículos, y cuales según el mismo equipo de trabajo, deben ser los cambios a realizar.

Es importante recordar que la empresa Taller Moreira, tiene una población finita de 20 trabajadores, a los cuales se les aplicó dicha entrevista a 13 trabajadores, siendo la población accesible, es decir, el personal directamente involucrado para esta investigación. Todos respondieron según su juicio y según el conocimiento que tienen sobre la institución vista desde su puesto de trabajo.

Por otra parte, se define, no el problema, sino la situación en la cual se aprecia o queda de forma visible o evidente el problema, se reúne toda la información posible, se identifica y se entrevista a los participantes de la situación problema, con la finalidad de obtener una profunda información sobre la problemática. La información recolectada en la aplicación de la encuesta se muestra más adelante.

4.1.3 Revisión de la Estructura Organizativa

Las empresas requieren de una estructura organizativa para crecer y ser rentables, es decir que el diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la organización. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía, con el único propósito de que las responsabilidades estén claramente definidas.

La empresa objeto de estudio utiliza una estructura organizacional jerárquica, en donde las decisiones las toma el Jefe de la empresa, por lo tanto, la dirección del Taller Moreira, está concentrado en la Presidencia, el cual es el nivel más alto de la organización. Esta clase de estructura se fundamenta en centralizar el poder basándose en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando. A continuación, se muestra la estructura organizativa del Taller Moreira (ver figura 17).

Figura 17. Estructura Organizativa Taller Moreira, C.A.



Fuente: Taller Moreira (2018)

En la actualidad el Taller Moreira, C.A., cuenta con un personal de 20 empleados, correspondientes a: Un (1) presidente, un (1) gerente de finanzas, un (1) gerente de ventas, un (1) gerente de servicios, un (1) gerente de importación, dos (2) contadores, un (1) administrador, un (1) encargado de ventas, un (1) jefe de taller, un (1) encargado de importación, dos (2) vendedores, cuatro (4) mecánicos, cuatro (3) ayudantes. Estos laboran en un horario comprendido entre las 7:00 am a 4:30 pm, con un periodo de descanso de 11:30 am a 01:00 pm, contando con aproximadamente cincuenta (50) solicitudes al día en sus actividades.

4.1.4 Reunión y entrevistas con el personal que labora en la empresa

Para obtener una visión amplia y clara de los problemas que aquejan la operatividad en el Taller Moreira, se hizo necesario realizar reuniones directamente con el personal que en ella labora, utilizando como medio la entrevistas no estructuradas, como instrumento de apoyo, con formato escrito, se aplicó la encuesta a 13 empleados, mediante un cuestionario con 9 preguntas de fácil comprensión, De esta manera, obteniendo respuestas de primera mano, de los empleados involucrados en el proceso de las operaciones de importación de repuesto de dicha empresa, más adelante se detalla el contenido y el análisis de las encuestas aplicadas.

4.1.5 Análisis de las encuestas aplicadas

Se realizaron en varias oportunidades entrevistas y encuestas al personal que labora en la empresa, con el objetivo de aclarar cuáles son las debilidades del proceso en las operaciones de importación de repuestos, y cuales según los mismos trabajadores de dicha empresa, deben ser los cambios a realizar.

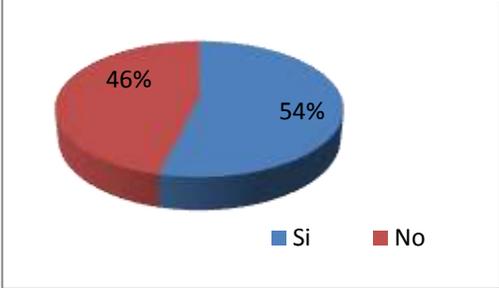
Se plantearon dos tipos de preguntas al personal, las cualitativas, en donde la persona expresó con una respuesta afirmativa o negativa su apreciación a la pregunta,

y la cuantitativa, en la que se calificó del 1 al 10 la calidad del servicio o el proceso manifestado en la interrogante. A continuación se enumerarán las preguntas de dicha encuesta con sus resultados, se exponen los cuadros que recogen dicha información, sucesivamente se procede al análisis correspondiente.

A continuación muestra la información arrojada en la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa “Taller Moreira, C.A.

Cuadro 3. Misión, Visión y Valores de la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°1. ¿Conoce Usted la Misión, Visión y Valores del Taller Moreira, C.A.?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	9	54%
No	4	46%
Total	13	100%



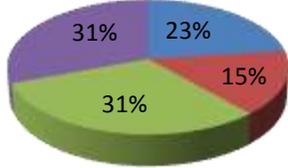
Fuente: Autor (2019)

De acuerdo a los datos referidos en el cuadro 3, un porcentaje del 54% de todos los trabajadores encuestados, alegaron que están al tanto de la misión, visión y valores de la empresa, esto refleja una realidad positiva dentro de la misma, mientras que un porcentaje de 46% que no deja de ser importante, manifiesta que desconocen del tema, lo que llama la atención, ya que esto debería ser dominio de todo personal, ya que el conocimiento de algo tan fundamental, causa sentido de pertenencia, siendo los pilares fundamentales, necesarios para poder cumplir las metas y objetivos propuestos de la empresa.

Cabe destacar, que si el número de trabajadores encuestados, en su mayoría reconocen la filosofía organizacional, al tener consistencia con la misión, visión de la empresa, esto repercute en el direccionamiento con respecto al alcance de los objetivos y la proyección de la misma, ya que esto vincula el rumbo y sobre todo la conexión en las operaciones del Taller. Ahora bien, si todos los actores, estuviesen orientados y comprometidos con la misión y visión de la empresa, estos serán partícipes activos del éxito en general de la empresa Taller Moreira. C.A.

Cuadro 4. Valores de la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°2. ¿De los Valores que se indican, cual considera Usted se ajusta a la realidad del “Taller Moreira, C.A.?”		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Responsabilidad	3	23%
Innovación	2	15%
Todas las Anteriores	4	31%
Ninguna de las Mencionadas	4	31%
Total	13	100%



- Responsabilidad
- Innovación
- Todas las Anteriores
- Ninguna de las mencionadas

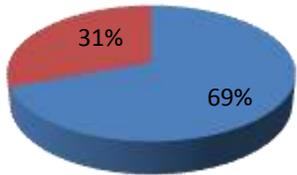
Fuente: Autor (2019)

Tal como lo indica el Cuadro 4, las opiniones de los empleados del Taller Moreira son encontradas, ya que muestra un 31%, que están alineados a los valores mencionados, sin embargo llama la atención, porque existe otra porción de 31% de los encuestados, que alegan que no se condiciona a ninguno de los valores resaltados; mientras que un 23% aportan, que la responsabilidad es uno de los valores que más prevalece, siendo este fundamental en el compromiso como empleados en cualquiera empresa; otros personificados en un 15%, consideran, que los cambios, la creatividad están presentes y por ende son aceptables como innovación dentro de la empresa; Se puede concluir que en el taller Moreira, se hace necesario, ahondar en el conocimiento de los valores con el recurso humano que hace vida en dicha empresa,

no sólo favorece a la empresa, también a los empleados, reflejado en el desempeño de sus funciones, y el éxito de la misma.

Cuadro 5. Características Estratégicas: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°3. ¿Conoce Usted cuales las características estratégicas: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa, Taller Moreira?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%



■ Si ■ No

Fuente: Autor (2019)

En el cuadro 5, se puede corroborar que un 69% de los encuestados, alegan que conocen las características estratégicas que la empresa presenta, haciéndoles frágiles ante tendencias y sucesos económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, culturales que pudieran dañar en forma significativa a la empresa en el futuro en vez de aprovecharlas en beneficio de la misma. Al mismo tiempo la empresa dejara de seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas en relación a la competencia. Una deficiencia o superioridad “relativa” constituye una información importante.

Respecto a esto se pudo verificar que el porcentaje que dice conocer las características estratégicas de la empresa poseen un conocimiento mínimo de dichos aspectos, esta situación genera gran desventaja dentro del mercado, por cuanto los empleados no tienen claro o simplemente no existen los medios, las estrategias o tácticas que utiliza la empresa para sobrevivir y fortalecerse estratégicamente.

Cuadro 6. Proceso de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa Taller Moreira, C.A.

Pregunta N°4. ¿Cómo evalúa Usted el Proceso en las Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
BUENO	4	31%
MALO	0	0%
REGULAR	9	69%
Total	13	100%

A 3D pie chart illustrating the distribution of responses for the evaluation of the importation process. The chart is divided into three segments: a blue segment representing 'Bueno' at 31%, a green segment representing 'Regular' at 69%, and a red segment representing 'Malo' at 0%. A legend below the chart identifies the colors: blue for Bueno, red for Malo, and green for Regular.

Fuente: Autor (2019)

En el Cuadro 6, se puede evidenciar, que un 31% de los empleados, alegan, que el proceso en las operaciones de importación de repuestos es bueno, sin embargo, un 69%, lo que representa un mayor número de la cifra de los encuestados, alegan, que el proceso actual es regular, por los tiempos de entrega a los clientes, lo cual afirma la necesidad de hacer cambios necesarios en el sistema, para mejorar dicho proceso en pro de la empresa.

Cuadro 7. Medidas oportunas aplicadas ante situaciones no favorables en la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°5. ¿Se toman medidas oportunas para revertir cualquier situación no favorable, en el Proceso de las Operaciones en el Taller Moreira?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

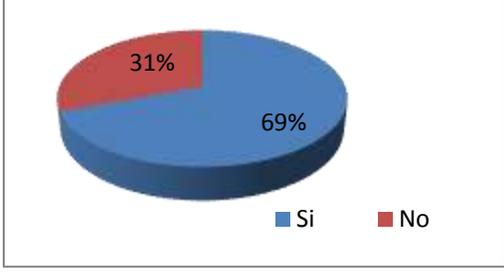
A 3D pie chart illustrating the distribution of responses regarding the application of timely measures. The chart is divided into two segments: a blue segment representing 'Si' at 100% and a red segment representing 'No' at 0%. A legend below the chart identifies the colors: blue for Si and red for No.

Fuente: Autor (2019)

Se puede determinar claramente en la Cuadro 7, que El 100% de los encuestados, confirmaron, que en el momento que ocurre una situación irregular, la falta es notificada al supervisor que debe decidir de forma unilateral y personal el curso de acción a tomar dadas las condiciones y la magnitud de la situación a resolver. Es de acotar que esto implica que no se toman acciones inmediatas, sino sólo, cuando la queja es enviada al departamento y se hacen las averiguaciones pertinentes al caso, lo que tomaría tiempo para actuar y tomar las medidas para revertir la acción desfavorable, que pueda estar afectando directamente el proceso en las operaciones de la empresa.

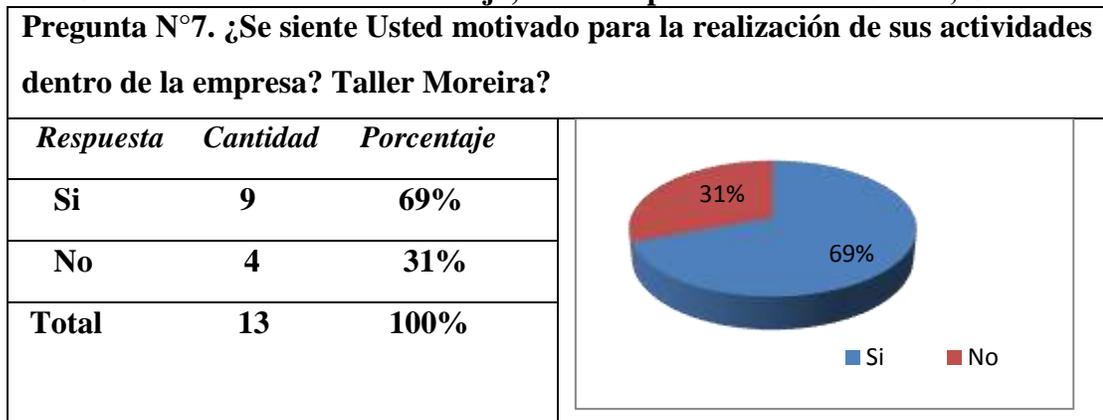
Cuadro 8. Programa de Adiestramiento y Capacitación en la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°6. ¿Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación dentro de la empresa?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%



Fuente: Autor (2019)

Como se puede observar la tendencia de un 69%, certifica, que el personal tiene acceso a los programas de adiestramiento y capacitación, e inclusive al ingresar se le da inducción al personal, luego es programado para plan de cursos de acuerdo al área a desempeñarse, sin embargo es únicamente para personal fijo y mano calificada, esto se refleja en el desempeño individual, ocasionando un desnivel en el cumplimiento de las funciones.

Cuadro 9. Motivación al trabajo, en la Empresa “Taller Moreira, C.A.”

Fuente: Autor (2019)

En el cuadro 9, se establece la motivación que poseen los trabajadores al realizar su labor diaria en la empresa, lo cual se observa que el (69%) de los encuestados se sienten motivados al desarrollar sus diferentes actividades, mientras que el (31%) opina lo contrario. Se hace necesario que todos los trabajadores, se sientan motivados al realizar sus labores, ya que esto influye directamente en el resultado de las operaciones de la empresa, inclusive determina el éxito de la misma.

Cuadro 10. Retrasos en el Proceso de las Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Fuente: Autor (2019)

Como se muestra en el cuadro 10, donde el 100% de los trabajadores, aseguran que existen retrasos importantes en el proceso de las operaciones de importación de repuestos. Esto debido a los controles que se manejan, donde las respuestas no son inmediatas, ya que unas se hacen por contacto telefónico, o por correo electrónico, otras de manera manual, lo que influye y entorpece en el desempeño en las funciones de todo el personal y por ende en la capacidad de respuestas para los clientes.

Cuadro 11. Automatización del Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Pregunta N°9. ¿Estaría de acuerdo que se automatizara el Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa? Taller Moreira?		
<i>Respuesta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%



A 3D pie chart illustrating the survey results. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing 'Si' (Yes) at 100%, and a very small red segment representing 'No' (No) at 0%. A legend below the chart identifies the blue color with 'Si' and the red color with 'No'.

Fuente: Autor (2019)

En la Cuadro 11, se puede apreciar un 100% de los encuestados están de acuerdo con automatizar el sistema. Esto resulta positivo y esperanzador, puesto que demuestra que el personal está dispuesto a cambios tecnológicos que traigan a corto plazo un mejor rendimiento, y expone el descontento ante los procesos actuales, enfatizando el trabajo manual, haciendo uso de registros y archivos en físico, generando más trabajo.

4.1.6 Identificación de Focos Problemáticos

Para profundizar en el estudio de la situación actual en las operaciones de importación de repuestos de la empresa “Taller Moreira, C.A”, se procede a realizar

la lista de focos problemáticos que presenta dicha empresa, los cuales fueron obtenidos o identificado por medio de la técnica e instrumento de recolección de datos utilizados, la observación directa y la encuesta.

- a) **Desconocimiento de la Visión y Misión:** El éxito de toda empresa se debe a la estabilidad de su filosofía organizacional, sin esta gestión presente aparecen problemas que generan desorden empresarial. En la empresa “Taller Moreira, C.A.” aunque se pudo confirmar que es un porcentaje menor, los empleados que alegan no conocerla visión y misión de la empresa, este no deja de ser importante, ya que esto refleja la falla en la comunicación de manera integral, siendo primordial dentro del cualquier organización, vulnerando directamente la identidad, influyendo a la desmotivación y al desconocimiento de las metas y objetivos que persiguen como subsistemas, desvirtuando a caminar juntos al mismo norte.
- b) **Desconocimiento de los Valores:** La noción de los valores en una empresa, son las bases sólidas para el éxito de la misma, manifestado en el trabajo diario y en el logro de los objetivos; el compromiso de los empleados en el Taller Moreira, se desvirtúa por la falta de juicio de los valores de la empresa, reflejado en el incumplimiento de las normas para el buen funcionamiento de la empresa.
- c) **Falta de Planificación de Estrategias “Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas”:** La falta de este proceso ha llevado a que ciertos planes estratégicos no sean ejecutados adecuadamente por parte del personal que labora en la empresa. Esto dificulta conocer la situación interna del sistema y lograr la evolución de su entorno, ya que se presentan conflictos dentro del taller, porque los planes establecidos son deficientes en cuanto a las necesidades que presenta la empresa, ya que se evidencia que no estos planes

no están bien definidos, y esto ocasiona un ambiente de confusión y conflicto dentro del contexto funcional del Taller Moreira, C.A. Se requieren correctivos.

- d) Deficiencia en el Proceso de Operaciones de Importación de Repuestos:** Se muestra claramente un descenso en el funcionamiento en este proceso, lo cual afecta la imagen del mismo ante su entorno. La eficiencia y capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, se refleja en la calidad de sus servicios, por lo tanto, si se presenta deficiencias en la calidad de los trabajos realizados, los niveles operacionales van a permanecer bajos.
- e) Deficiencias de Estrategias, medidas a tomar ante situaciones no favorables:** Es necesario el uso de un conjunto de acciones planificadas para saber el momento y la manera adecuada de tomar las medidas necesarias ante cualquier circunstancia amenazante. Sin embargo, se observa el uso inapropiado de las estrategias cuyo resultado es reflejado en los bajos niveles de operatividad presentados. Por lo tanto, es necesario reforzar dicho foco problemático, base para el buen funcionamiento del sistema.
- f) Falta en la Capacitación:** El sistema que se emplea para los programas de adiestramiento y capacitación, no es el más apropiado para reforzar las distintas funciones que se realizan dentro de la empresa, de tal modo que se evidencia un personal sin la capacidad suficiente de realizar algunas labores determinadas, limitando así la productividad y calidad de servicio ofrecida por el taller mecánico.
- g) Desmotivación del personal:** Existe un vacío de políticas de motivación, debido a que una parte significativa de los empleados se limitan a su trabajo. La exclusión tanto a los programas de adiestramientos como a los aumentos de sueltos, causan entre los empleados discrepancia, generando apatía e incomodidad en el desempeño de sus labores.

- h) Retraso en el proceso de las operaciones de importación de repuestos:** La empresa debe tener la capacidad de satisfacer las necesidades presentadas por sus clientes. Sin embargo, se observa una declinación en el proceso, afectando los trabajos, y por ende la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- i) Falta de actualización o reemplazo de herramientas tecnológicas:** Se evidencia herramientas de trabajo obsoletas, los registros y archivos se llevan de manera manual, lo que genera deficiencias y lentitud en el proceso, y la capacidad de respuesta al cliente. Es importante resaltar que el uso de herramientas tecnológicas actualizadas, evitarían las pérdidas de tiempo y material, fortaleciendo las operaciones y garantizando el éxito en las funciones de la empresa.

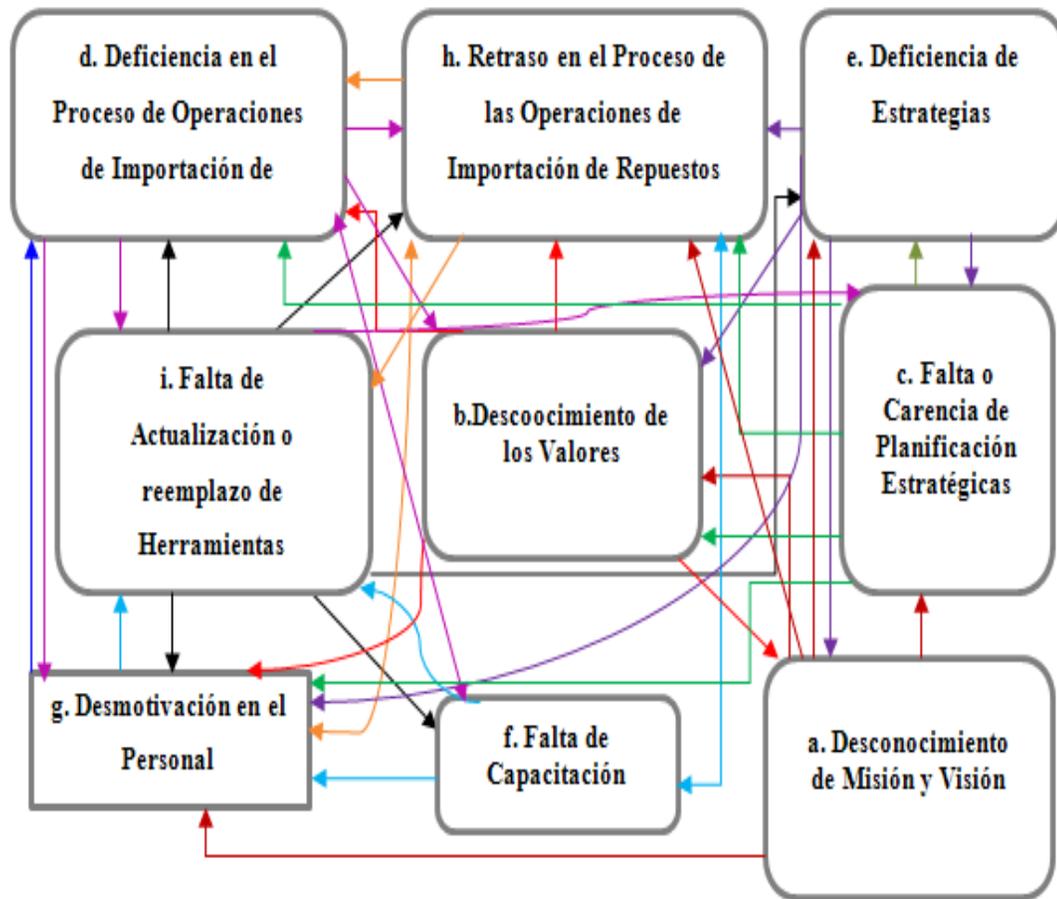
4.1.7 Análisis de los Focos Problemáticos

La identificación y definición de los focos problemáticos se tomó como punto de partida para la elaboración del análisis estructural. A fin de determinar la incidencia que existe entre unos y otros y de esta manera conocer los puntos de apalancamiento sobre los cuales se derivaron las alternativas de solución que permitirían solventar de raíz la situación presente en el Taller Moreira, C.A.

4.1.7.1 Interconexión de los Focos Problemáticos

A continuación, en la figura 18, se observa la interconexión entre los focos problemáticos existentes, con el fin de exponer a través de flechas el impacto que causa cada uno de ellos sobre los demás.

Figura 18. Interconexión de Focos Problemáticos



Fuente: Autor (2019)

4.1.7.2 Análisis de Interconexión de los Focos Problemáticos

Luego de describir la figura con la interconexión de los focos problemáticos que muestran la interacción entre estos, donde se representa el impacto entre ellos, tomando en cuenta que no todos tienen la misma medida y magnitud. A continuación encontrará cuadro explicativo con la cantidad de flechas entrantes y salientes para cada foco problemático, lo que permite saber cuáles de ellos son los más influyentes de acuerdo a los resultados.

Cuadro 12. Interconexión de los Focos Problemáticos

FOCOS PROBLEMÁTICOS		FOCOS SALIENTE (Causa)	FOCOS ENTRANTES (Efecto)
a	Desconocimiento de la Misión y Visión	5	2
b	Desconocimiento de los Valores	3	4
c	Falta o Carencia de Planificación Estratégica	5	3
d	Deficiencia en el Proceso de Importación de Repuestos	5	6
e	Deficiencias de Estratégicas	5	3
f	Falta de Capacitación	4	3
g	Desmotivación en el Personal	3	8
h	Retraso en el Proceso de Importación de Repuestos	4	8
i	Falta de Actualización o Reemplazos de Herramientas Tecnológicas	6	4

Fuente: Autor (2019)

Una vez desarrollado el análisis de los focos problemáticos, se pudo conocer como lo demuestra el cuadro 12, que la falta de actualización o reemplazo de herramientas tecnológicas tiene mayor influencia sobre el resto de los factores (posee 6 flechas salientes) causando cinco situaciones problemáticas como: la falta de capacitación, la desmotivación en el personal, la falta o carencia de planificación, la deficiencia de estrategias, la deficiencia en el proceso de importación de repuestos, de esta manera impactando negativamente, ocasionando atraso en dicho proceso; siendo un claro indicio de ser uno de los focos problemáticos más influyente dentro del Taller Moreira, C.A.

4.2 FASE II. ENFOQUE ESTRATEGICO

Definir el direccionamiento estratégico de la empresa a través de la fase del enfoque estratégico, para el establecimiento de los objetivos estratégicos y de las estrategias.

4.2.1 Confirmar la Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

Se hace necesario precisar una vez más, la misión, visión y objetivos de la empresa “Taller Moreira, C.A., pues será esta la que guiará las acciones de la misma, y en cierto modo establecerá su prestigio; actualmente la empresa en cuestión, cuenta con una misión, una visión y objetivos definidos, en el cual se expresa el propósito y la razón de ser de ésta. A continuación se indican:

Misión

“Ser una empresa de comercialización de repuestos de la marca europea legítima registrada “IVECO”, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Contar con un equipo de trabajo que ofrezca una atención personalizada, contribuyendo así generar la confianza y la seguridad necesaria para establecer relaciones comerciales duraderas en el tiempo, donde sus clientes obtengan una oportuna y pronta respuesta.”.

De modo que la misión pone de manifiesto la identidad de la empresa para ser reconocida en su entorno, prevaleciendo los valores, reglas, principios que orientan la actividad que realizan en función de la satisfacción del cliente; la importancia de la relación cliente-trabajador, no sólo facilita la resolución de conflictos también la motivación del personal generando confianza y seguridad en las relaciones laborales.

Visión

“Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización e importaciones de repuestos de la marca europea legítima registrada “IVECO”, y estar ampliamente comprometida a satisfacer las necesidades de los clientes”.

En cuanto a la visión está claramente vinculada con el trabajo que realizan diariamente desde su inicio, siendo muy motivador para alcanzar el estado, donde se enaltece el servicio de calidad que ofrecen, junto al compromiso con sus clientes.

Objetivos

- a. Seguir como empresa caracterizada por la obtención de altos niveles de ventas, altos estándares de productividad administrativa y operativa, a través de un esquema de organización y funcionamiento dinámico y racional de acuerdo a las decisiones presupuestarias.
- b. Asegurar la protección y conservación de recursos humanos, implementando planes de seguridad y mejoramiento del ambiente de trabajo.
- c. Promueve el trabajo en equipo, dirigido a lograr el objetivo común de la organización, fomentando su interés y entusiasmo en las tareas.

De esta manera, la empresa Taller Moreira, C.A. proyecta la razón de ser de la empresa, indicando sus principales fortalezas y hacia donde se encuentra orientada, alineada con el objetivo fundamental que son las relaciones comerciales y laborales por excelencia, que trascienda en el tiempo de manera positiva, dentro de un clima organizacional, basada en la calidad del servicio, y la veracidad de respuestas a sus clientes.

4.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

La Matriz de Evaluación del Factor Interno es una herramienta de la planificación estratégica que permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas de una organización, arrojando la posición interna de la organización. Por lo tanto, es una base para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes en la empresa Taller Moreira, C.A. El procedimiento que se siguió para la elaboración de esta

matriz fue planteado por David, F (2003), en donde se establece que para analizar las debilidades y fortalezas de una empresa, se necesita realizar lo siguiente:

1. Elaborar una lista de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna, incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asignar a cada factor un valor comprendido entre 0 y 1.
3. Clasificar los factores de 1 a 4.
4. Obtener el valor ponderado de cada factor.
5. Obtener el valor ponderado total de los factores internos.

Por último, el resultado puede oscilar entre 1 y 4. Un valor total mayor de 2,5 indica una fuerte composición interna. De acuerdo a lo establecido anteriormente, el sistema de calificación que se utilizó fue el siguiente: 0.0 = no importante, 1.0 = absolutamente importante; uno (1) = Debilidad Mayor, dos (2) = Debilidad Menor, tres (3) = Fortaleza Menor, cuatro (4) = Fortaleza Mayor. A continuación se muestra en el cuadro 13 la matriz de los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna de la empresa estudiada, incluyendo fortalezas y debilidades.

Cuadro 13. Matriz EFI

Variables	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
<i>Fortalezas</i>			
Conocimiento de la Visión, Misión y Valores	0.12	4	0.48
Definición de los cargos y funciones en la empresa	0.07	3	0.21
Personal Especializado en sus cargos	0.06	3	0.18
Estrategias de Control ante Los problemas dentro de la empresa	0.07	4	0.28
Satisfacción y Garantía de Clientes	0.10	3	0.30

Cuadro 13. Matriz EFI (Continuación)

Variables	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
<i>Debilidades</i>			
Inexistencia de un Plan Estratégico	0.12	1	0.12
Retraso en el proceso de importación de repuestos	0.12	1	0.12
Falta de herramientas de evaluación estrategia	0.11	1	0.11
Ausencia de estrategia de Control	0.11	1	0.11
Carencia de Sistema Automatizado en el manejo de las operaciones de importación de repuestos	0.12	1	0.12
Total	1.00		2.03

Fuente: Autor (2019)

En la matriz EFI realizada se pudo observar que el total ponderado es de 2.03, el cual se encuentra por debajo del promedio ponderado que es 2.50, lo cual caracteriza a la empresa que es débil internamente, lo que significa que las debilidades de la empresa objeto de estudio minimizan las fortalezas, de manera tal que debe ser contrarrestado, insistiendo en su mayor fortaleza, tal es el caso del “Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa”, mejorando cada vez más a fin de disminuir esos aspectos negativos que la debilitan organizacionalmente.

La inexistencia de un Plan estratégico, y el retraso en el proceso de importación de repuestos, son las principales debilidades dentro de la empresa Taller Moreira, C.A., debido a que es fundamental que las empresas establezcan un plan estratégico que les permita tomar mejores decisiones y guiar las acciones que se ejecutan en ella, asimismo, esto ayuda a gestionar de forma eficiente los recursos de la empresa para lograr el éxito. La existencia de estos factores como debilidades de la empresa implica la vulnerabilidad de otros tantos, que también forman parte de las debilidades como: “Falta de herramientas de evaluación de estrategia”.

De la misma manera, existe otra debilidad que juega un papel fundamental en la empresa Taller Moreira, C.A., como “Ausencia de estrategia de control”, que permita evaluar y controlar el desempeño de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, y a la organización de manera integral, así mismo la “Carencia de Sistema Automatizado en el manejo de las operaciones de importación de repuestos”, lo que influye en el retraso de dichas operaciones.

Sobre la base de todo lo expuesto en la matriz de evaluación de los factores internos, el Taller Moreira cuenta con fortalezas que puede manejar a su favor, con el objetivo de aminorar de forma progresiva y determinante las debilidades que la afectan, tal es el caso del “Conocimiento de la misión, visión y los valores de la empresa”, fundando sentido de pertenencia, lo cual permite generar servicios de alta calidad y excelencia en los trabajos que ofrece.

4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos, se encarga de estudiar las oportunidades y amenazas más importantes de la empresa, asimismo, permite formular estrategias. El procedimiento que se utilizó para la elaboración de esta matriz fue planteado por David, F (2003), en el cual se establece que para analizar las oportunidades y amenazas de una organización, se necesitan seguir los siguientes pasos:

1. Considerar los factores externos claves para la organización.
2. Asignar a cada factor un valor comprendido entre 0 y 1.
3. Clasificar los factores de 1 a 4.
4. Obtener el valor ponderado de cada factor.
5. Obtener el valor ponderado total de los factores externos.

Aunado a lo antes dicho, es importante destacar que el resultado obtenido puede oscilar entre 1 y 4. Un resultado de 4 indica que la organización compite en un ramo atractivo, mientras que el total de 1 se obtiene para organizaciones que compiten en un ramo poco atractivo, con muchas amenazas. De acuerdo lo establecido anteriormente, el sistema de calificación que se utilizó fue el siguiente: uno (1) = una respuesta mala, dos (2) = una respuesta media, tres (3) = una respuesta superior a la media, cuatro (4) = una respuesta superior. Seguidamente, se muestra la matriz de evaluación de factores externos en el cuadro 14:

Cuadro 14. Matriz EFE

Influencia de/Sobre	Ponderación	Clasificación	Resultados
<i>Oportunidades</i>			
Competencia en el Mercado Regional y Nacional	0.08	3	0.24
Crecimiento y Expansión en el Mercado Regional y Nacional	0.10	4	0.40
Implementación de Sistemas Automatizados	0.08	2	0.16
Satisfacer las necesidades de Clientes	0.12	2	0.24
Optimización de Operaciones de Importación de Repuestos	0.11	3	0.33
<i>Amenazas</i>			
Inflación del País	0.12	3	0.36
Afectación de los costos de los Repuestos y Servicios por la devaluación de la moneda nacional	0.09	4	0.36
Mercado Inestable	0.12	3	0.36
Plataforma tecnológica	0.08	3	0.24
Descenso en la Contratación de Personal	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.79

Fuente: Autor (2019)

El resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores externos refleja un valor de 2.79, lo cual indica que la empresa objeto de estudio, aprovecha actualmente

de manera equilibrada y firme las oportunidades externas que presentan los factores externos ya descritos con antelación, de igual manera, esto indica que al obtener este comportamiento en medio de una situación económica muy compleja, fortalece sus acciones a fin de contrarrestar las amenazas externas a la organización.

El factor de mayor relevancia en el cuadro de la evaluación de los factores externos que inciden de manera positiva o negativa en el desarrollo organizacional es la oportunidad del “Crecimiento y expansión en el mercado Regional y Nacional”, ya que la empresa se proyecta potencialmente firme y segura en el mercado, impulsando progreso, avance y desarrollo económico al estado, que terminan transformándose en fortalezas de la organización.

Una vez valoradas las oportunidades, del mismo modo se evaluó las amenazas externas a las cuales está sujeta la empresa en cuestión, con un resultado ponderado alto, debido a que en la realidad representa un factor vulnerable en el desarrollo regular de la empresa como tal. “La inflación del país” influye de manera directa en cualquier rubro u organización empresarial debido al impacto que genera en toda la cadena de los procesos de importación de repuestos para vehículos, así como también en la producción de servicios inherentes al ramo de mecánica diesel.

4.2.4 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con el fin de desarrollar las estrategias basadas en los factores internos y externos de la empresa bajo estudio en pro de la mejora del funcionamiento de la misma, se utilizó la matriz FODA propuesta por David, F (2003). Para el despliegue de esta matriz se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Se obtuvieron las oportunidades y amenazas encontradas en la Matriz EFE elaborada anteriormente.

2. Se adquirieron las fortalezas y debilidades mostradas en la Matriz EFI.
3. Se relacionaron las fortalezas internas con las oportunidades externas y se establecieron las estrategias FO resultantes.
4. Se relacionaron las debilidades internas con las oportunidades externas y se establecieron las estrategias DO resultantes.
5. Se relacionaron las fortalezas internas con las amenazas externas y se establecieron las estrategias FA resultantes.
6. Se relacionaron las debilidades internas con las amenazas externas y se establecieron las estrategias DA resultantes.

A continuación, se muestran en el cuadro 15 la Matriz FODA para la empresa “Taller Moreira, C.A.” donde se señalan las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) respectivamente.

Cuadro 15 Matriz FODA para la empresa “Taller Moreira, C.A.”

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA Para la empresa “Taller Moreira, C.A.”	1.Conocimiento de la Visión, Misión y Valores. 2.Definición de los cargos y funciones en la empresa. 3.Personal Especializado en sus cargos. 4.Estrategias de Control ante Los problemas dentro de la empresa. 5. Satisfacción y Garantía de Clientes.	1.Inexistencia de un Plan Estratégico. 2.Retraso en el proceso de importación de repuestos. 3.Falta de herramientas de evaluación estratégica. 4.Ausencia de estrategia de Control. 5.Carencia de Sistema Automatizado en el manejo de las operaciones de importación de repuestos.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1.Competencia en el Mercado Regional y Nacional. 2.Crecimiento y Expansión en el Mercado Regional y Nacional. 3.Implementación de Sistemas Automatizados 4.Satisfacer las necesidades de Clientes. 5.Optimización de Operaciones de Importación de Repuestos.	1.Fortalecer el valor competitivo. (F1, F2,O1,O2,O4). 2.Fortalecer la Gestión del Talento Humano. (F1,F2,F3,O1,O2,O3,O4,O5). 3.Mejorar la Calidad de los Servicios. (F1,F4,F5,O3,O4). 4.Fortalecer el proceso de operaciones de importación de repuestos. (F3,F4,F5,O3,O4,O5). 5.Valorar el compromiso del personal de trabajadores, con respecto a los valores organizacionales. (misión, visión, objetivos, valores). (F1,F2,F3,O3,O4,O5).	1.Desarrollar acciones necesarias para la documentación propia para materializar un Plan estratégico.(D1,D2,D3,D4,D5,O3,O4,O5). 2.Brindar información a los trabajadores sobre las normas y procedimientos, y los mecanismos de evaluación de las estrategias de control de la empresa. (D1,D3,D4,D5,O5). 3.Mejorar los tiempos de Respuestas a Clientes. (D1,D2,D5,O1,O3,O4,O5). 4.Evaluar productividad y desempeño de trabajadores. (D2, O4). 5.Capacitar al personal en todas las áreas. (D5,O2,O3,O4,O5)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1.Inflación del País. 2.Afectación de los costos de los Repuestos y Servicios por la devaluación de la moneda nacional. 3.Mercado Inestable. 4. Plataforma tecnológica. 5.Descenso en la Contratación de Personal.	1.Fortalecer principios y valores de la empresa. (F1,A5). 2.Identificar necesidades de los clientes para fortalecer y mantener clientela. (F5,A3). 3.Definir funciones en los cargos para direccionar al área a desempeñarse con mayor ventaja. (F2,F3,F5,A4,A5). 4.Impulsar uso de plataforma tecnológica para el proceso de operaciones de importación de repuestos. (F3,F4,F5,A4,A5). 5.Mejorar Gestión de Riesgo de los Procesos Internos. (F4,A5).	1.Implementar estrategiasalineadas a laspolíticas de la empresa en cuestión con el objeto de mitigar los efectos de la inflación. (D3,D4,A1,A2,). 2.Desarrollar, un Plan estratégico utilizando tecnología de primera. (D1, D2,D5, A4). 3.Implementar estrategias de administración orientadas a contrarrestar los costos de los servicios y mantener la cartera de clientes.(D2,O1,O2, O3, O4). 4.Emprender el uso tecnológico en el proceso de importación de repuestos. (D1,D5,A4,A5). 5.Incentivar a trabajadores y clientes al manejo de sistema automatizado. (D2, D5, A4, A5).

Fuente: Autor (2019)

4.2.5 Formulación de un estudio general de la problemática Checkland (SMM)

4.2.5.1 Estadio 3. Seleccionar una visión de la situación y producir una definición de raíz:

El propósito de la definición de la raíz es expresar la función central de un cierto sistema de actividad, esta raíz se expresa como un proceso de transformación que toma una entidad como entrada de información, cambia o transforma a esa entidad, y produce una nueva forma de entidad. Se elaboran definiciones según los diferentes Weltanschauung involucrados.

La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer explícitos en todas ellas:

- a. Cliente: Considera que cada uno puede ganar beneficios del sistema como clientes del sistema.
- b. Agente: Transforman entradas en salidas, y realizan las actividades definidas en el sistema.
- c. Proceso de Transformación: Esto es la conversión de entradas en salidas.
- d. Weltanschauung: Es la expresión alemana para la opinión del mundo.
- e. Dueño: Cada sistema tiene algún propietario.
- f. Premios Ambientales: Son los elementos externos que deben ser considerados. Entonces aquí identificamos los posibles candidatos a problemas, elaborando definiciones básicas, que implican definir “que” proceso de transformación se impone a hacer en la realidad. Luego de encontrar ciertas definiciones básicas, se precede a definir una sinérgica, la cual engloba a todas, y en la cual se centra el estudio.

Luego de la amplia visión de la empresa Taller Moreira, C.A. el personal supervisorio y administrativo de dicha empresa proporcionó las siguientes raíces, donde expresan nociones básicas de la mencionada empresa:

Definiciones Raíces:

Ing. Manuel Moreira (Presidente)

“la empresa ofrece servicios en el área de mecánica diesel especializada, así mismo vende repuestos de piezas mecánica originales, marca Iveco”.

Lic. María Obregón (Administradora)

“el Taller Moreira, es una empresa de Mecánica Diesel, donde se elaboran trabajos con mano calificada y ofrece repuestos nacionales e importados”.

Ing. Alberto González (Jefe de Taller)

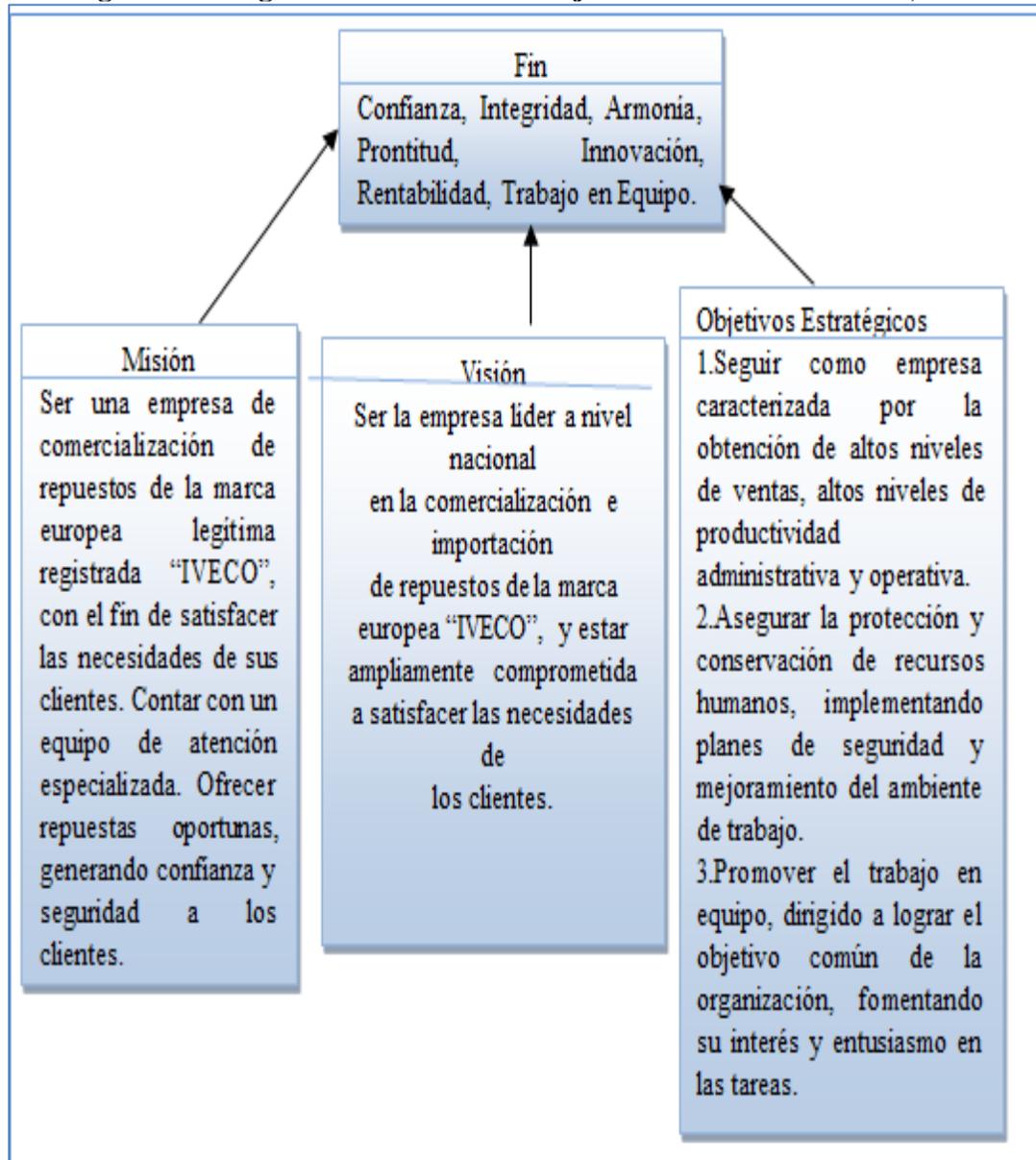
“tal como su nombre lo indica, es un taller mecánico, donde se realizan reparaciones y venta de piezas para vehículos pesados”.

4.3 FASE III. DISEÑO DE MODELO (INGENIERIA)

En esta fase integran los distintos elementos y análisis que se obtuvieron en las anteriores fases, con el objeto de desarrollar el modelado de Negocio, para ordenar y visualizar de manera amplia cada uno de los elementos. Así poder proyectar la propuesta donde se pueda medir el impacto para la mejora de los aspectos críticos del problema en el sistema.

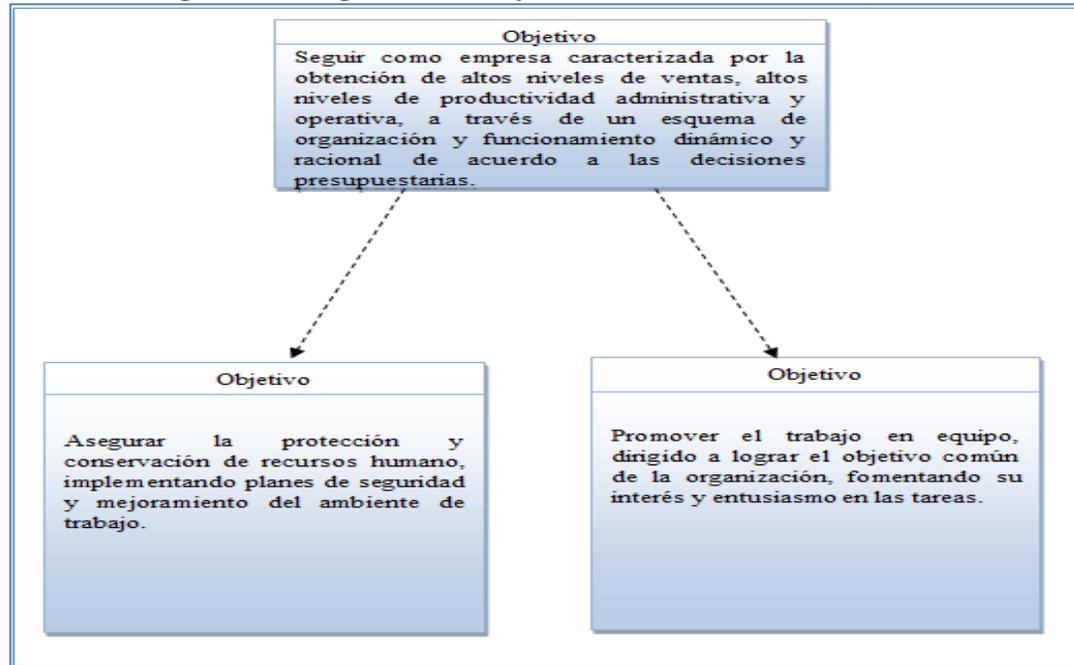
Modelo De Objetivos

Figura 19. Diagrama de Modelo de Objetivos del Taller Moreira, C.A.



Fuente: Autor (2019)

Figura 20 Diagrama de Objetivos del Taller Moreira, C.A.



Fuente: Autor (2019)

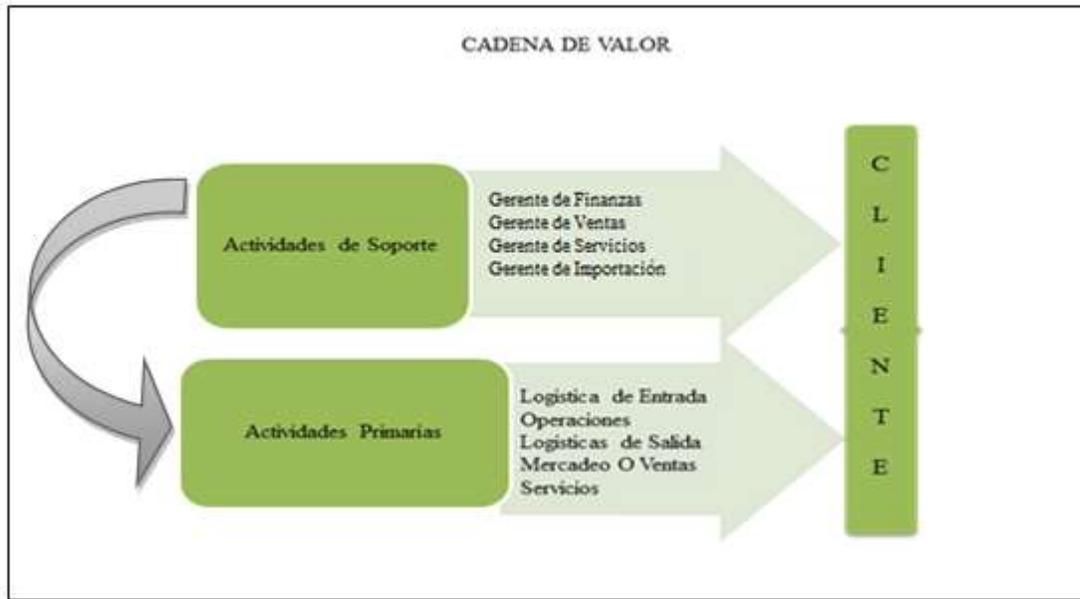
Cuadro 14. Matriz Objetivos - Procesos

OBJETIVOS	Procesos que contribuyen a su logro
Seguir como empresa caracterizada por la obtención de altos niveles de ventas, altos niveles de productividad administrativa y operativa, a través de un esquema de organización y funcionamiento dinámico y racional de acuerdo a las decisiones presupuestarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la sinergia Clientes y las herramientas tecnológicas que ofrece la empresa para mantener informaciones actualizadas y comunicaciones al día. 2. Ampliar el uso de las nuevas tecnologías. 3. Promover estrategias para mantener relaciones Proveedores y empresa. 4. Fortalecer con constancia la innovación en los diversos procesos de la empresa.
Asegurar la protección y conservación de recursos humano.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Establecer Planes de Seguridad y mejoramiento del Ambiente de Trabajo.
Promueve el trabajo en equipo, dirigido a lograr el objetivo común de la organización,	<ol style="list-style-type: none"> 6. Incluir actividades para fomentar los valores de la empresa, para que prevalezca el interés y entusiasmo en las funciones que realizan.

Fuente: Autor (2019)

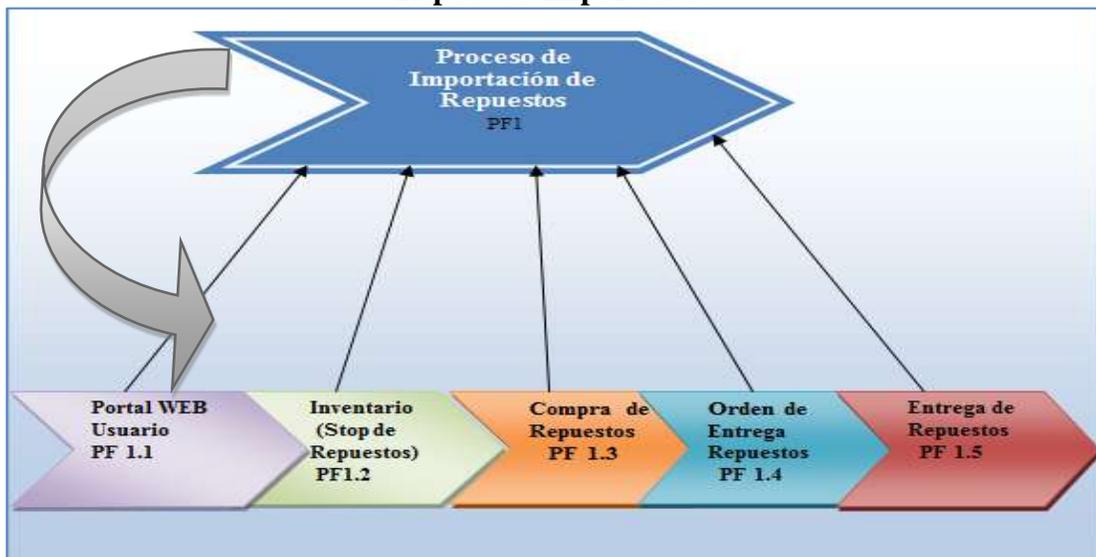
Modelo de Procesos

Figura 21 Modelado de Cadena de Valor de la Organización



Fuente: Autor (2019)

Figura 22 Diagrama Jerárquico del Procesos de Operaciones de Importación de Repuestos Importados.



Fuente: Autor (2019)

Cuadro 15 Modelado de cada Proceso de Bajo Nivel

PORTAL WEB PF 1.1	INVENTARIO (STOP DE REPUESTOS) PF 1.2	COMPRA DE REPUESTOS PF 1.3	ORDEN DE ENTREGA DE REPUESTOS PF 1.4	ENTREGA DE REPUESTOS PF 1.5
<p>1.Usuarios: - Administrador (*) - Cliente</p> <p>2.Información - Cliente -Encargado de Ventas</p> <p>3.Revisión Stop Repuestos: - Cliente - Encargado de Ventas</p> <p>4.Solicitud de Compras: - Cliente</p> <p>5.Solicitud de Importación de Repuestos: - Encargado de Ventas</p>	<p>1.Existencia y Disponibilidad 2.Listas de Precios</p>	<p>1.Requerimientos 2.Cantidad 3.Precios 4.Documentos de Compras 5.Formato de Pago 6.Validación de Compras</p>	<p>1. Control de Entrega documentos. 2. Control de Entrega de Repuestos. 2. Orden de Entrega Repuestos. 3.Liquidación y Facturación</p>	<p>1.Chequeo y Revisión de Repuestos 2. Chequeo y Revisión Orden de Entrega. 3. Revisión Facturación. 4. Orden de Salida.</p>
(*) Usuario Administrador: Es el encargado de Ventas				

Fuente: Autor (2019)

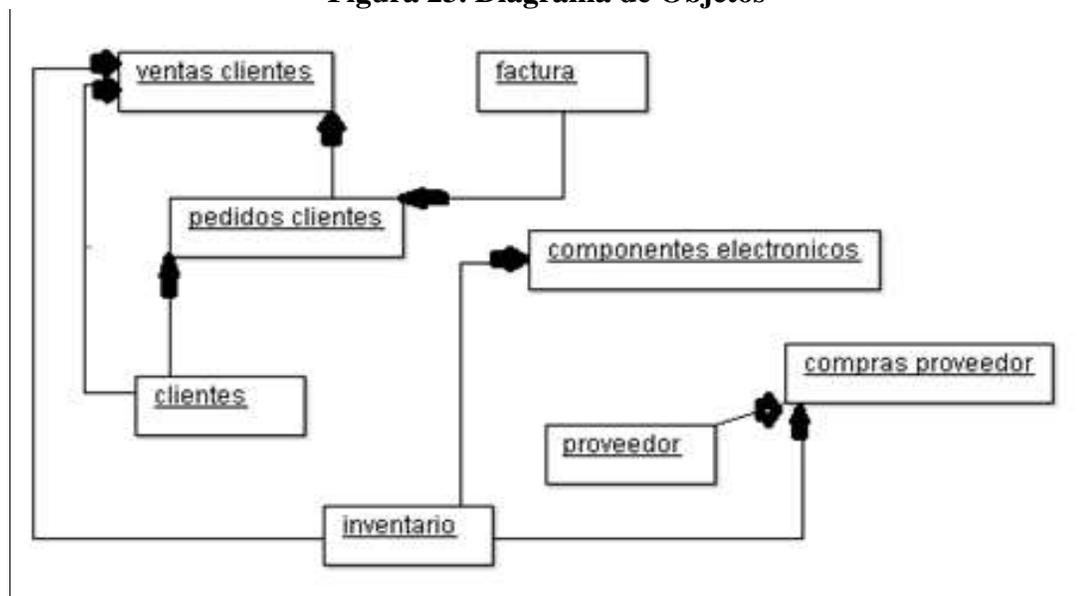
Modelo de Objetos

Identificar y Clasificar Objetos

El modelado de objetos de negocio consiste en identificar, clasificar, representar y relacionar las clases de objetos de negocio de un proceso o sistema de negocios. El desarrollo del modelado de objetos permitió identificar las entidades u objetos, presentes en la ejecución del proceso de las operaciones de importación de repuestos. Además, se pudo conocer los atributos y propiedades de dichos objetos, claves para entender este funcionamiento del proceso donde se involucran, y por lo tanto, determinantes en el estudio del sistema de negocios.

A continuación se muestra el diagrama de objetos correspondientes al proceso vistos anteriormente, dichos diagramas muestran la representación de objetos y sus relaciones correspondientes.

Figura 23. Diagrama de Objetos



Fuente: Autor (2019)

Cuadro 16. Matriz Objetos - Proceso

PROCESOS OBJETOS	Registro de Usuario	Información: Consulta disponibilidad de Repuestos, Lista de Precios.	Actualización de Precios , Compras Internacionales y Stop de Inventarios	Creación Solicitud de Compras	Recepción y Aprobación de Solicitud de Compras	Creación Documento de Salida	Creación e Impresión de Documento de Pago (Factura)	Verificación y Control: Documentos y Repuestos	Entrega de Repuestos y Documentos: Factura y Orden de Salida de repuestos
Ventas Clientes	X	X	X		X	X	X	X	X
Pedidos Clientes	X	X	X	X	X				
Clientes	X	X		X				X	X
Inventario			X					X	
Proveedor	X	X	X						
Compras Proveedor	X	X	X						
Componentes electrónicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Factura	X	X	X	X	X	X			X

Fuente: Autor (2019)

Modelo de Reglas

El modelado de reglas proporciona una representación de todas aquellas leyes, normas, políticas, reglamentos, manuales, etc., que rigen el funcionamiento de los procesos, y por ende, el funcionamiento de la empresa “Taller Moreira”. A continuación se listan las diferentes reglas que conducen el marco legal y un eficaz funcionamiento del sistema de negocios, además se representan mediante el diagrama de reglas (Figura 24) elaborado en UML y de acuerdo al Método BMM.

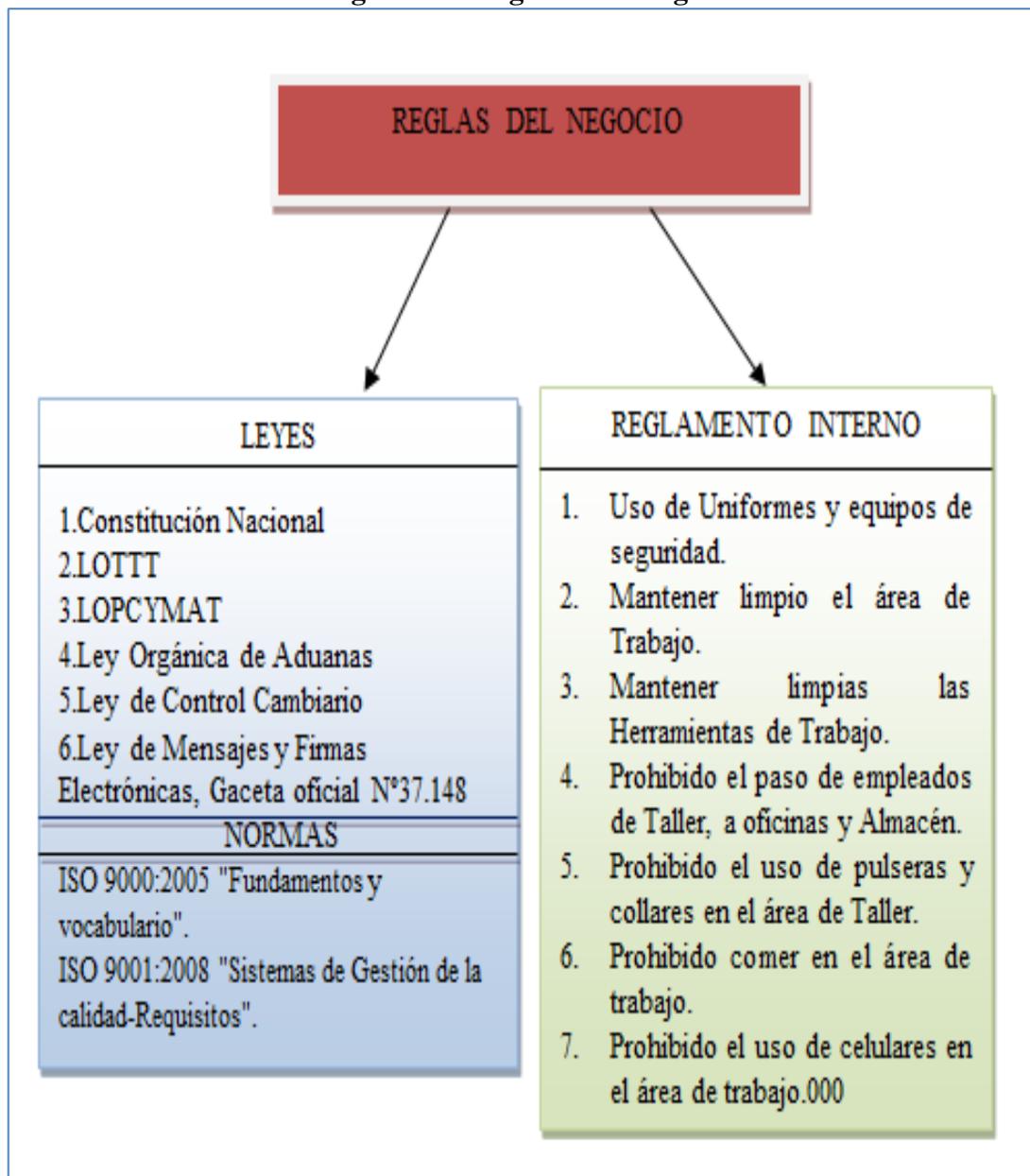
Leyes:

- a) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- b) Ley Orgánica del Trabajo Los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)
- c) Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente (LOPCYMAT)
- d) Ley Orgánica de Aduanas. Gaceta Oficial N°5.353 (17/06/199).
- e) Ley de Control Cambiario
- f) Ley de Mensajes y Firmas Electrónicas, Gaceta oficial N°37.148 (28/02/2001).

Normas:

- a) ISO 9000:2005 "Fundamentos y vocabulario".
- b) ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la calidad-Requisitos".
- c) Reglamento Interno “Taller Moreira, C.A.”

Figura 24. Diagrama de Reglas



Fuente: Autor (2019)

Cuadro 17. Matriz Proceso - Reglas

PROCESOS REGLAS	Registro de Usuario (P. de Usuario)	Consulta de Información: disponibilidad	Actualización de Precios , compras Internacionales y	Creación de Solicitudes	Recepción y Aprobación de Documentos De Compras	Creación de Documento de Compras	Creación e Impresión de Documentos	Verificación y Control:	Entrega de Repuestos y Documentos: Factura y
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	X	X							X
LOTTT		X	X	X	X	X	X	X	X
LOCYPMAT								X	X
Ley Orgánica de Aduanas			X						
Ley de Control Cambiario			X	X					
Ley de Mensajes y Firmas Electrónicas				X					

Fuente: Autor (2019)

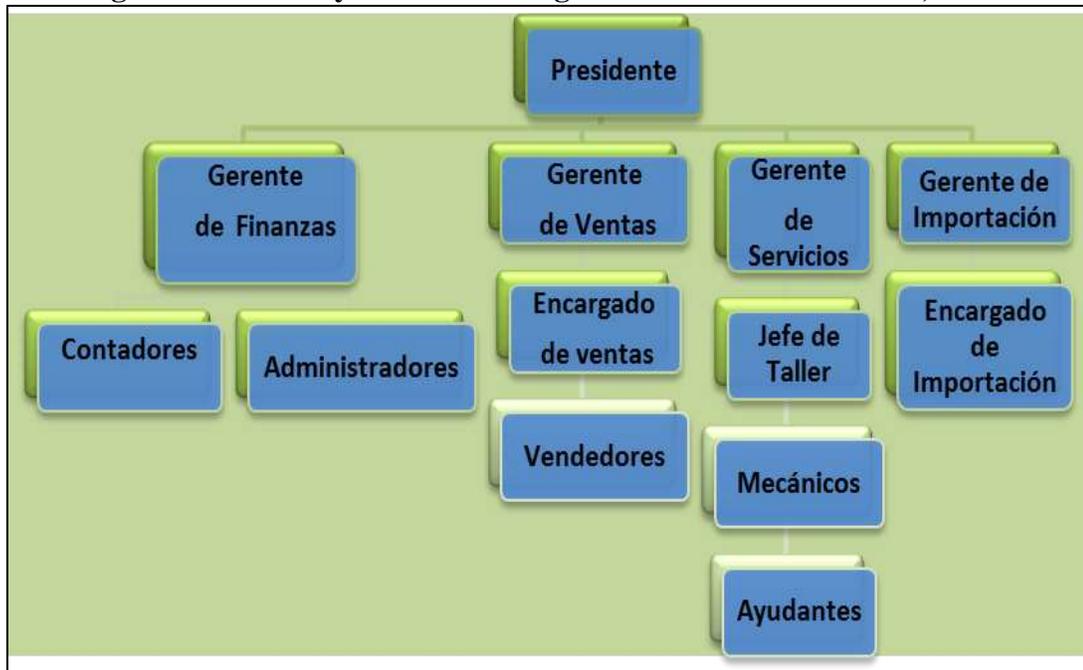
Modelo de Actores

El modelado de actores permitió conocer los actores presentes en el Taller Moreira, C.A., así como su estructura organizacional y su relación con el proceso que se ejecutan dentro del sistema de negocios. La elaboración del diagrama de actividades del proceso estudiados, con la intervención de dichos actores, definió los roles y responsabilidades que deben llevarse a cabo y los flujos de información que se

deben seguir para el logro de los propósitos establecidos. A continuación se detallan los resultados obtenidos para esta sección del proceso remodelado BMM.

Actores y Estructura Organizativa “Taller Moreira, C.A.”

Figura 25. Actores y Estructura Organizativa “Taller Moreira, C.A.”

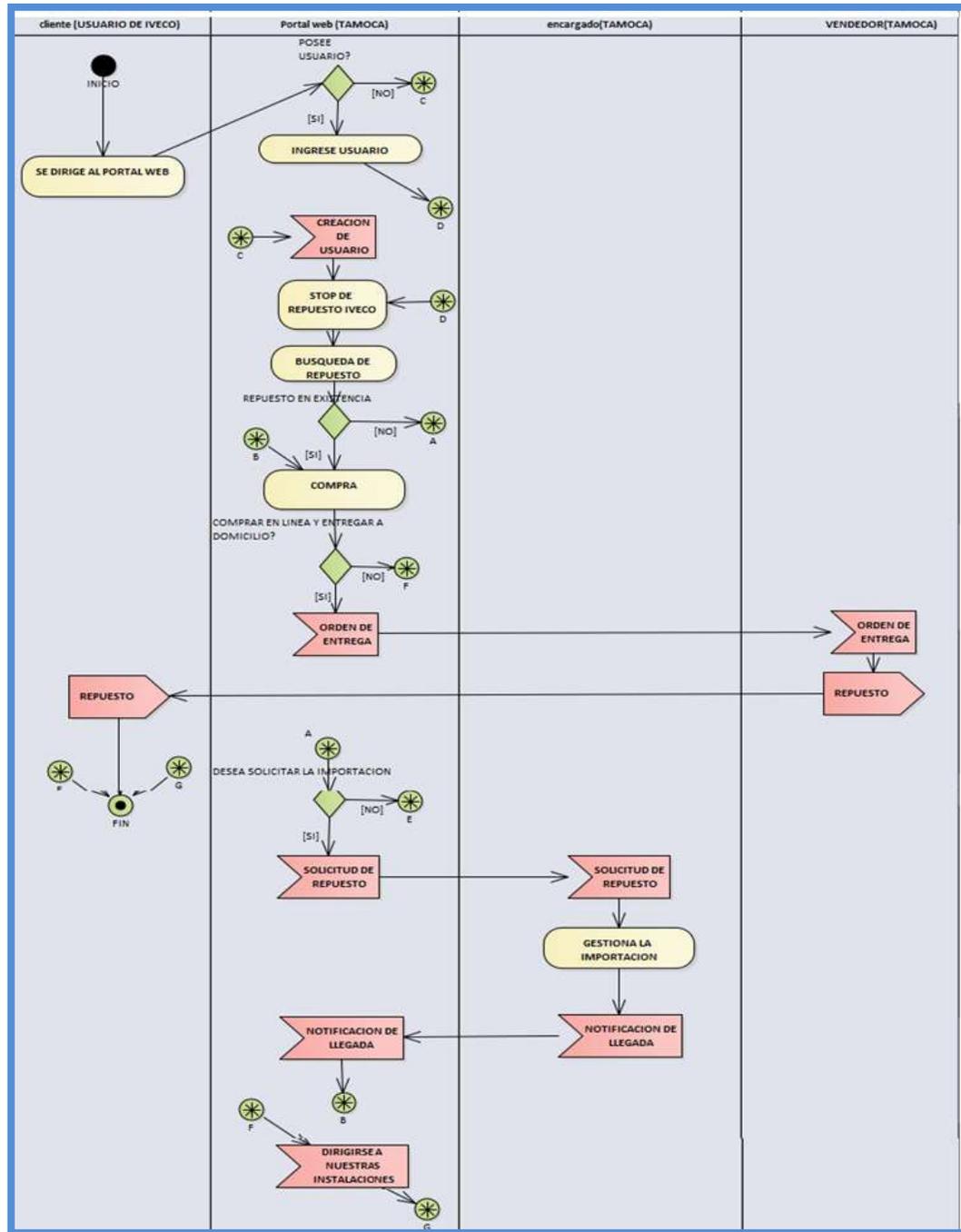


Fuente: Autor (2019)

Diagrama Actividad- Actor

El diagrama de actividad-actor permitió describir los procesos en base a sus actividades, los elementos que reciben o que salen y los actores que realizan esas actividades de acuerdo al rol que cumplen. En la siguiente imagen se observa el diagrama de actividades que se deben realizar en el Taller Moreira, C.A., correspondiente al proceso fundamental, en base al modelado de procesos de negocios desarrollado.

Figura 26. Diagrama Actividad-Actor “Operaciones de Importación de Repuestos, Taller Moreira, C.A.”



Fuente: Autor (2019)

Matriz Proceso/Actividad/Actor

La elaboración de la matriz proceso/actividad/actor permitió identificar una o más participaciones del actor sobre las actividades que componen los procesos del sistema de negocios estudiado, facilitando a su vez, la validación del modelo de actores. A continuación, se presenta la matriz procesos/actividad/actor correspondiente al Taller Moreira, C.A., utilizando la siguiente notación: V°.B°: Visto Bueno, E: Ejecuta, E/: Envía, S: Supervisa, C: Controla, R: Recibe, Co: Confirma, So: Solicita, D: Despacha. Re: Registro.

Cuadro 18. Matriz Proceso/Actividad/Actor

PROCESO	ACTIVIDAD	ACTOR				
		CLIENTES	ENCARGADO DE VENTAS	VENDEDORES	GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE IMPORTACION
PROCESO OPERACIONES DE IMPORTACION DE REPUESTOS	Dirige al Portal WEB	E				
	Ingresa Usuario	Re	E			
	Creación de Usuario	E	S			
	Stop de Repuestos		Co		C,S	C,S
	Búsqueda de Repuestos			E, E/		
	Repuestos Existencia (Si/No)		Co			S
	Compras Repuestos	Re				
	Orden de Entrega			Re, E		
	Entrega de Repuestos			D	C	
	Solicitar Compras Repuestos Importación	Re,				
	Gestión de Compras Importación					V°.B°
	Notificación llegada de Repuestos			Co		V°.B°
	Dirigirse a Instalaciones a retirar pedido	Co				

Fuente: Autor (2019)

Modelo de Eventos

El modelado de eventos permitió obtener representaciones de aquellas acciones breves denominadas eventos, que causan el cambio de estado de determinados objetos dentro de los procesos del sistema de negocios. Todos los procesos de un sistema de negocios son activados por medio de un evento, que puede ser programado o no programado. En el siguiente cuadro se presentan los eventos que activan el proceso de Importación de repuestos en el Taller Moreira, C.A.

Cuadro 19. Eventos que activan el Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”

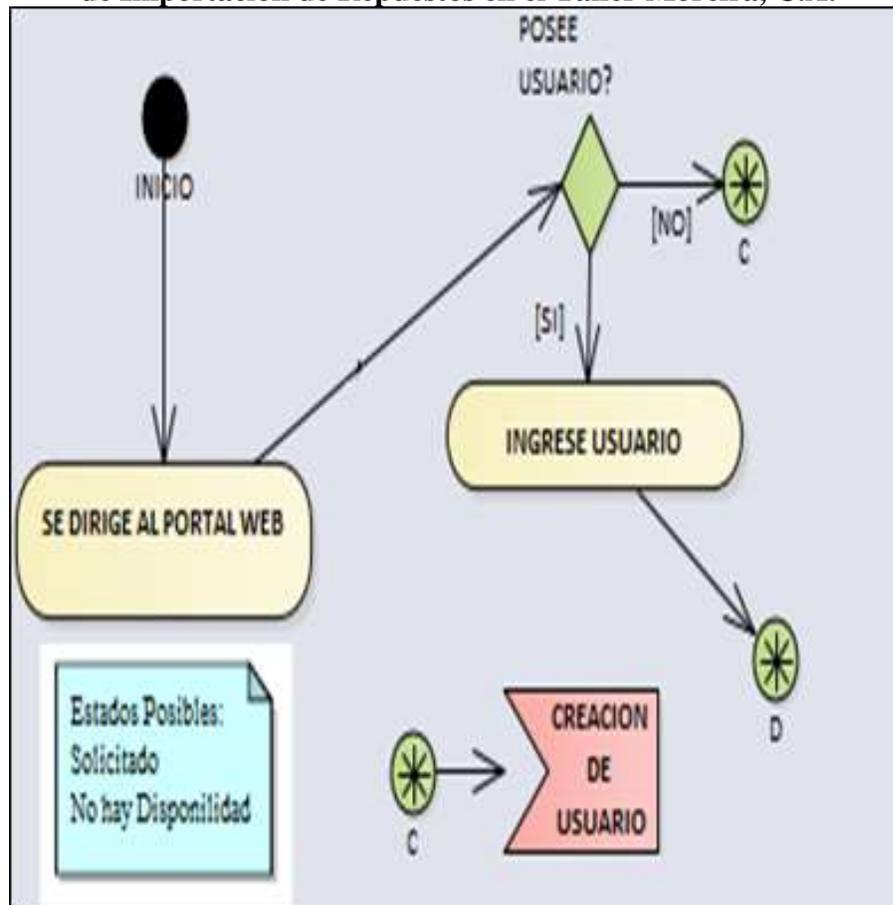
EVENTOS	TIPO	PROCESO AFECTADO	INTERNO	EXTERNO
Registro de Usuario	No Programado	Operaciones de Importación de repuestos		X
Creación de Usuario	No Programado		X	X
Stop de Repuestos	Programado		X	
Creación Solicitud de Compras	No Programado			X
Recepción Solicitud de Compras	No Programado		X	
Creación Orden de Entrega	Programado		X	
Verificación y Control Repuestos	Programado		X	
Gestión Compra Importación	Programado		X	
Entrega de Repuestos y Documentación	Programado		X	

Fuente: Autor (2019)

Diagrama de Eventos

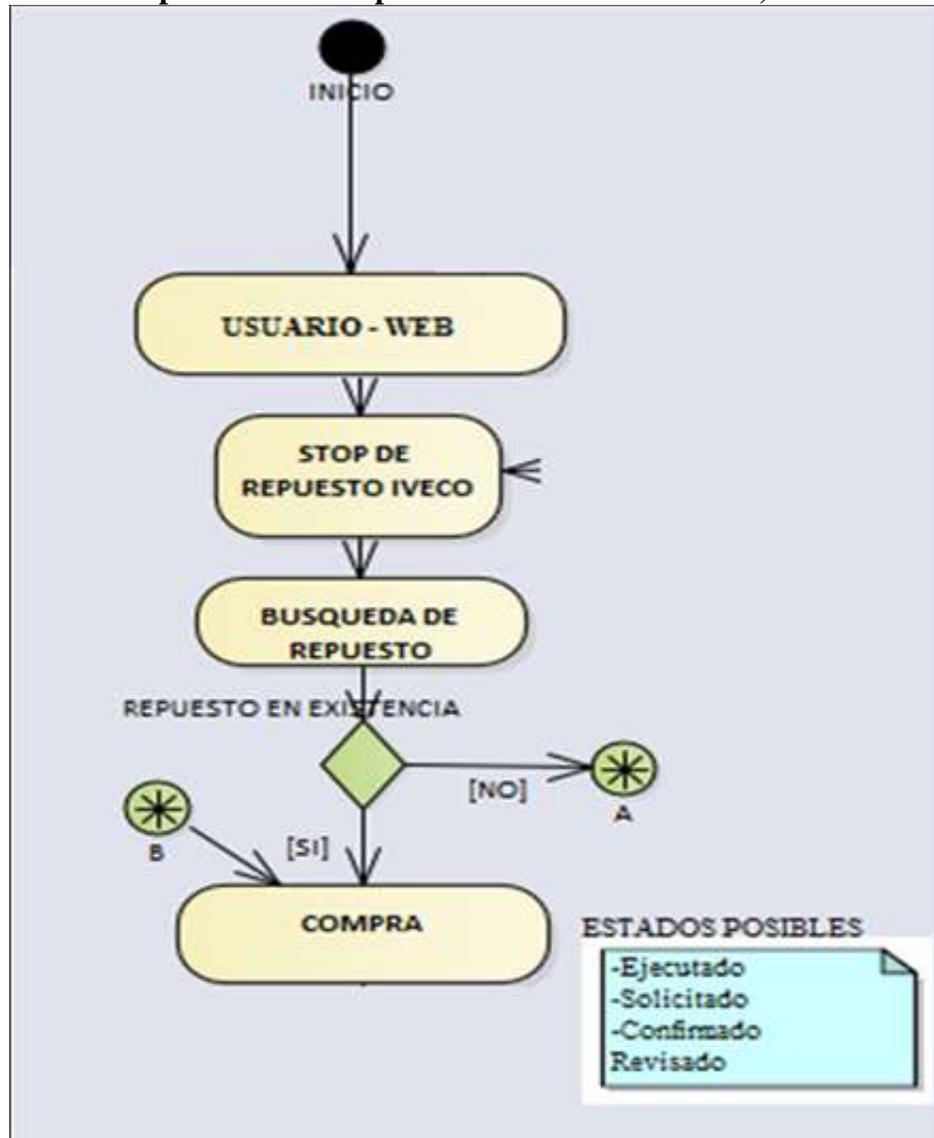
Los diagramas de eventos permiten representar el flujo de trabajo que es llevado a cabo cuando ocurre un evento que proviene desde dentro o fuera del sistema de negocio. A continuación se muestra diagrama de eventos correspondiente al proceso interno en las “Operaciones de Importación de Repuestos” de la empresa “Taller Moreira, C.A.”

Figura 27. Diagrama de Eventos Registro de Usuario del proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”



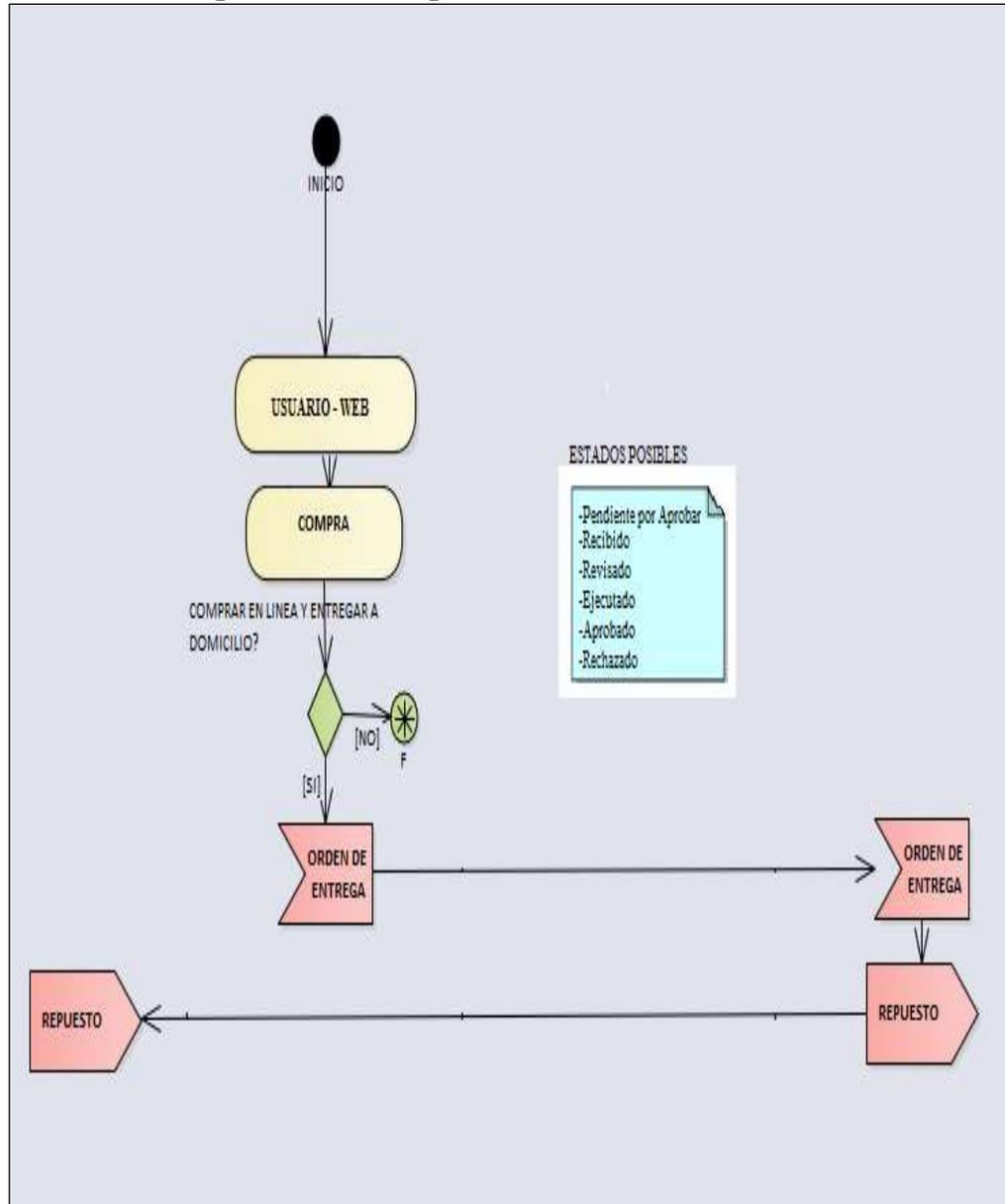
Fuente: Autor (2019)

Figura 28. Diagrama de Eventos Stop de Repuestos, Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”



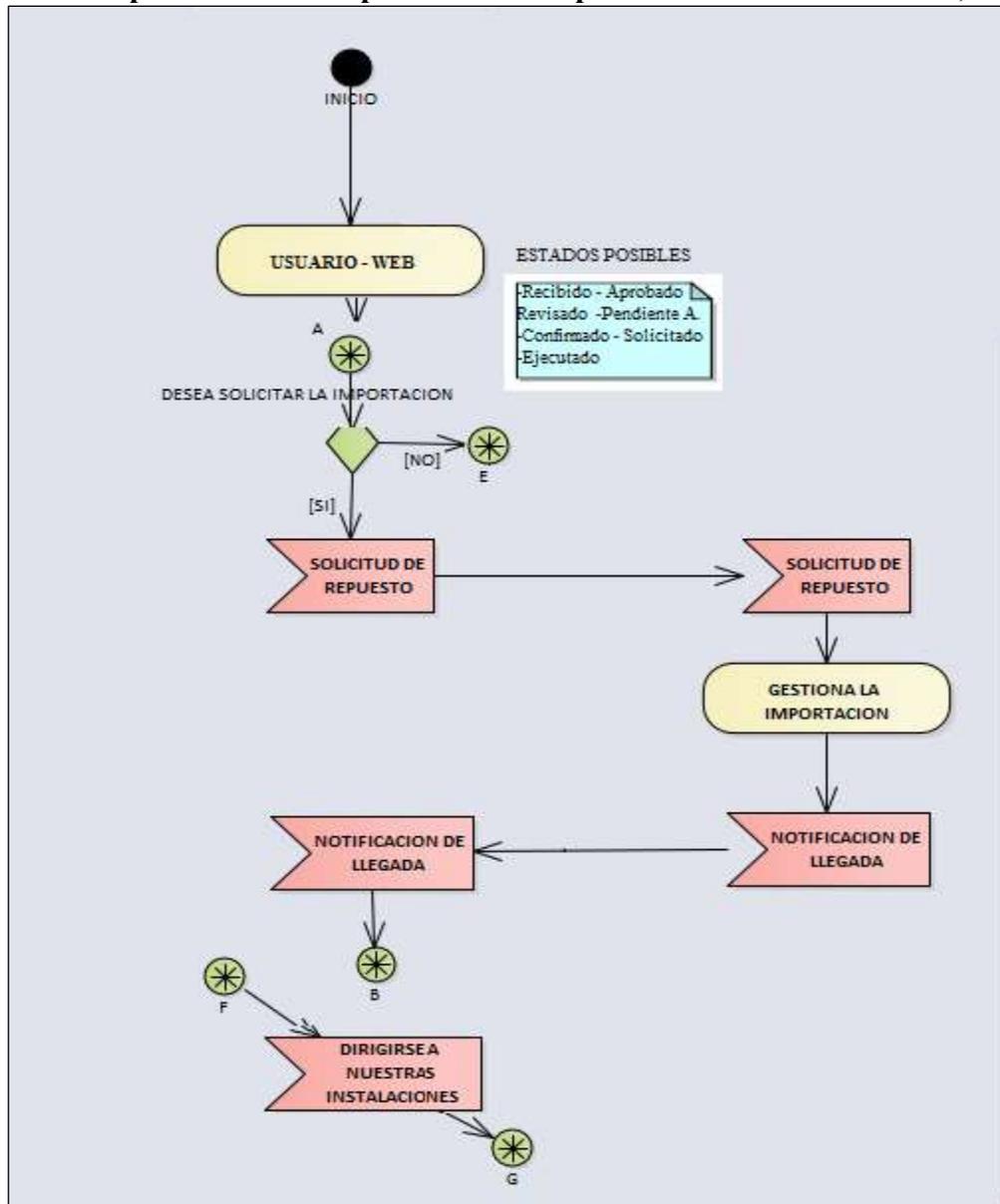
Fuente: Autor (2019)

Figura 29. Diagrama de Eventos, Compra de Repuestos, Proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”



Fuente: Autor (2019)

Figura 30. Diagrama de Solicitud de Compra de Importación de Repuestos, proceso “Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A.”



Fuente: Autor (2019)

Matriz Proceso-Eventos

En el siguiente cuadro se presenta las relaciones existentes del proceso del negocio y los cambios de estado de los objetos producidos por los eventos.

Cuadro 20. Matriz Proceso - Eventos

EVENTOS	Recibido	Revisado	Solicitado	Confirmado	Enviado	Ejecutado	Aprobado	Rechazado	Entregado	Pendiente por Atender
Registro de Usuario	X			X						
Creación de Usuario		X	X	X		X	X	X	X	
Stop de Repuestos			X	X	X	X				
Creación Solicitud de Compras	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Compra de Repuestos	X	X		X		X	X	X		X
Creación Orden de Entrega	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Verificación y Control Repuestos		X	X	X	X					
Gestión Compra Importación	X	X	X	X		X	X			X
Entrega de Repuestos y Documentación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Autor (2019)

Integración de Modelos

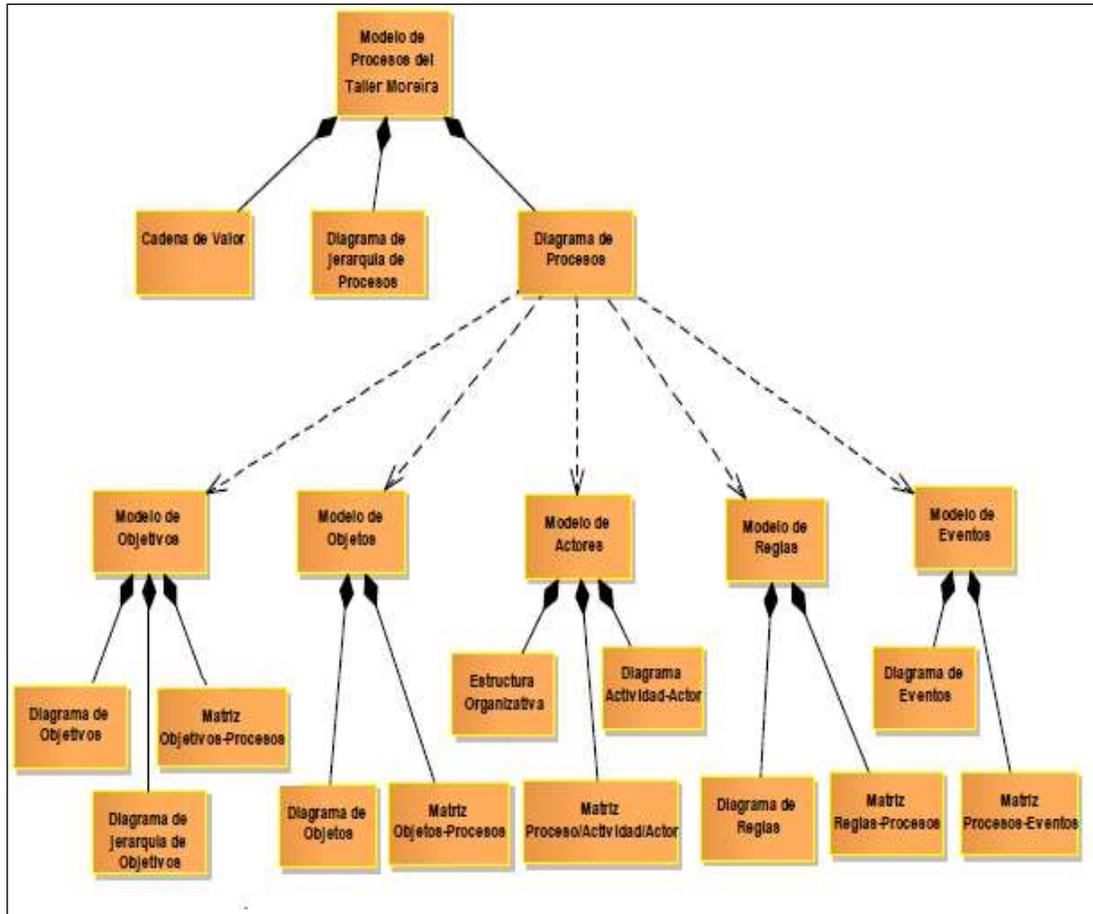
Los submodelos realizados que conforman el Taller Moreira, C.A., se encuentran estrechamente relacionados unos a otros, tanto así, que algunos de ellos dependen de otros para conformarse. Ver Figura 31 y 32, muestra el paquete del modelo procesos de Negocios, y el diagrama de integración del modelo de procesos, representado las relaciones existentes entre procesos, actores, objetivos, objetos, reglas y eventos.

Figura 31. Paquetes del Modelo Procesos de Negocios, Taller Moreira, C.A.



Fuente: Autor (2019)

Figura 32. Diagrama de Integración del Modelo de Procesos de Negocios, Taller Moreira, C.A.



Fuente: Autor (2019)

Definición de Requisitos

La definición de requisitos se basa, en el estudio de las necesidades de los usuarios por el sistema a desarrollar, además, se describen los aspectos técnicos, operacionales y de flujo de datos para el desarrollo, tales como su estructura, funcionamiento, entre otros. A continuación se presenta la definición de requerimientos de usuario y requisitos del Sistema de Optimización Operaciones de Importación de repuestos, Taller Moreira, C.A.

Requerimiento de Usuario

1. Una aplicación que permita a los usuarios de la empresa requirente, realizar y consultar solicitudes de compas de repuestos de piezas mecánicas, en el momento que lo amerite, con el uso de un computador conectado a la intranet empresarial.
2. Un sistema que sirva para automatizar las actividades relacionadas con el proceso de importación de repuestos que maneja la empresa; dicho sistema debe permitir fácil acceso, generación rápida de respuestas y óptimo control de los registros documentales que se generen para dicho trámite.
3. Una herramienta Web de fácil uso e interactividad que sirva de apoyo en la toma de decisiones, mediante la generación de reportes e indicadores de gestión de la información almacenada.
4. Una aplicación que permita la autorización de ingreso de usuarios, validando roles y permisos correspondientes.
5. Un sistema con niveles de seguridad aceptables, que permita manejar y proteger los datos y la información de manera confiable.

Requerimiento del Sistema

1. El sistema debe agilizar el registro y control de la documentación del proceso de Operaciones de Importación de Repuestos del Taller Moreira, C.A.
2. La aplicación Web debe contar con una base de datos que permita almacenar toda la información manejada en el registro de documentos, vinculados al proceso ejecutado por el Taller Moreira para las operaciones de importación de repuestos.
3. El sistema debe permitir consultar e imprimir reportes de los registros de documentos y actividades, apoyando la calidad de gestión de la organización para el cumplimiento de sus metas.

4. El sistema debe contar con estándares de seguridad que proporcionen acceso a personal autorizado de la empresa Taller Moreira, C.A. y requirentes, evitando que usuarios ajenos puedan ocasionar algún inconveniente.

Requisitos de hardware

Para el desarrollo del sistema se dispuso de un equipo computador personal (PC), que a su vez actuó como el servidor local con las siguientes características mínimas: Pentium Dual-Core procesador de 2.4 GHz, 2 GB de memoria RAM, 120 Gb de espacio en disco duro, puertos USB, Monitor 15 pulgadas, de resolución 800x600; y una impresora.

Requisitos de software

Con relación al software, las herramientas que se requirieron para el desarrollo del sistema:

- a. Sistema Operativo: Windows 7.
- b. Software de desarrollo: PHP 5.2.0, Lenguaje HTML, JavaScript.
- c. Manejador de base de datos: Microsoft Access
- d. Servidor Web: Apache 2.2
- e. Navegador: Mozilla Firefox 13.0
- f. Editor de código: Sublime Text 2.0

Definir Actores del Sistema

Los actores del sistema están representados por el personal que labora en la empresa Taller Moreira, C.A., el personal autorizado se encargará de la

administración y mantenimiento del sistema. A continuación, en el siguiente cuadro, se identifican y describen los roles de usuarios que intervienen en el sistema.

Cuadro 21, Actores del Sistema

ACTOR	FUNCIONES
Administrador del Sistema	Control total sobre la aplicación, realizar configuración de usuarios, asignar roles, administrar la información básica al sistema para su funcionalidad, y realizar mantenimiento de la base de datos. El Encargado de Ventas, será el autorizado de la administración del sistema.
SuperUsuario	Asignado a los vendedores, que podrá consultar y atender solicitudes de documentos, crear, modificar y consultar registros de Compras de repuestos, ordenes de compras, órdenes de entrega, facturas. Consultar todo tipo de reportes e indicadores de gestión.
Usuario	Asignado a los usuarios o clientes requirentes de algún repuestos o pieza mecánica. Crear, modificar, anular, como hacer consultas de las solicitudes de compras generadas.

Fuente: Autor (2019)

Elaborar Diseño Arquitectónico

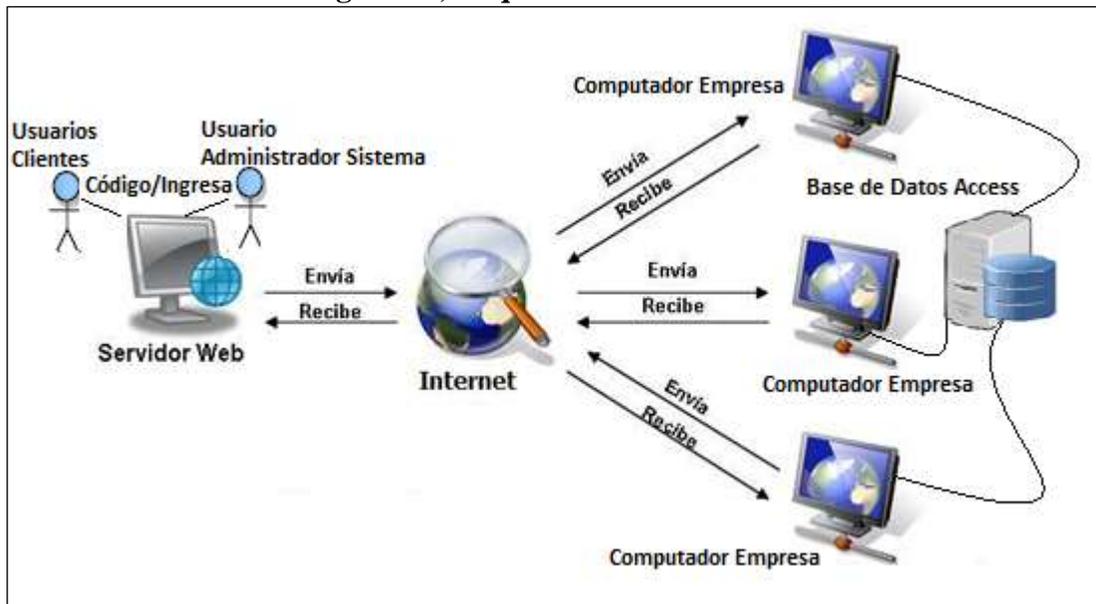
El sistema desarrollado está basado en un Plan Estratégico para Optimizar las Operaciones de Importación de Repuestos en el Taller Moreira, C.A., fundamentado en un modelo de negocios, con la integración de metodologías de diseño BMM y análisis UML, se utilizó una herramienta de multiusuarios, basada en Windows, con diseño y análisis UML, como es Enterprise Architec, que incluye diagramas para modelar conceptos de nivel estratégicos y de negocio; provee trazabilidad completa desde requisitos, modelos de análisis y diseño, a través de la implementación y el despliegue. La verificación efectiva, la validación y análisis del impacto inmediato. Usa los perfiles UML para extender el dominio de modelado, ya que la validación del modelo asegura la integridad.

Se presenta la propuesta de un Portal WEB, con la tarea principal de simplificar el proceso de las operaciones de importación de repuestos, de manera rápida y segura. El objetivo de todo esto es tomar decisiones estratégicas efectivas para mejorar la

calidad, eficacia y responsabilidad del negocio, así como responder de manera rápida y positiva a las oportunidades y desafíos del mercado, consolidaciones del sector y avances tecnológicos.

La propuesta presentada posee características que la identifican como un sistema cliente/servidor. La arquitectura cliente/servidor es una forma de dividir y especializar programas para lograr realizar las tareas con mayor eficiencia, permitiendo simplificar las actualizaciones y mantenimiento del sistema. A través de este modelo un programa (servidor) interactúa con los usuarios (clientes), proporcionándoles recursos o realizando determinadas funciones. Esta arquitectura consiste en la petición de parte del cliente al servidor, la cual luego de ser recibida es procesada y respondida con la información solicitada o con una respuesta genérica en caso de suceder algún error. En la figura 33 se muestra gráficamente la arquitectura del sistema.

Figura 33, Arquitectura del Sistema



Fuente: Autor (2019)

Elaborar Diseño de Contenido

El diseño de contenido es una actividad no técnica, que consiste en adquirir todo el contenido de texto, gráficos y video que conforma el sistema Web. En este sentido, la empresa Taller Moreira, C.A., dispone de estándares de contenido definidos para el desarrollo de aplicaciones Web, tales como: tipos y tamaños de fuentes, colores, tablas, formatos de imágenes, videos, etc. A continuación, se describen los elementos de contenido presentes en el desarrollo del Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos de dicha empresa.

Elementos de texto

Componen las letras, símbolos que permite la identificación de algún objeto, actividad, página, menú etc. Los hipervínculos de texto también se incluyen en esta categoría. El texto ocupa gran parte de las páginas Web, pues, a través de ellos se muestra la información y se realizar todas las acciones dentro de ella. En el siguiente cuadro se describen los estándares definidos para los elementos de texto (Ver cuadro 22)

Cuadro 22. Estándares de contenido para los elementos de Texto

ELEMENTOS	PROPIEDADES			
	FUENTE	ESTILO	TAMAÑO	COLOR
Texto	Arial	Sencilla, Negrita	10, 11, y 12	-Rojo -Negro -Gris claro -Gris oscuro
Hipervínculo	Arial	Sencilla	12	-Azul -Rojo

Tablas

Las tablas comprenden cuadros divididos en celdas organizadas de manera horizontal y vertical, conformando filas y columnas. Las tablas son utilizadas en el diseño del sistema y pueden contener texto, imágenes, formularios, botones. En el cuadro 23, se muestran los estándares de las tablas creadas para el Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos para la empresa Taller, Moreira, C.A.

Cuadro 23. Estándares de contenido para los elementos tipo Tabla

ELEMENTOS	PROPIEDADES						
	TEXTO			RELLENO		TAMAÑO DE BORDE	COLOR DE BORDE
Tablas	F	T	C	Celdas Título	Celdas Contenido	1 Pixel	Blanco
	Arial	12	Negro Blanco	Gris Oscuro	Blanco Gris Claro		

Fuente: Autor (2019)

Imágenes

Las imágenes son representaciones visuales de un objeto u elemento mediante técnicas de diseño, fotografía, gráficos, dibujos. Apoyan el diseño de interfaz y hacen más amena las distintas vistas del Sistema Web. Estas imágenes están comprendidas por el logo de la empresa, banners, íconos, entre otros. El cuadro 24 detalla los estándares para las imágenes.

Cuadro 24. Estándares de contenido para elementos tipo Imagen

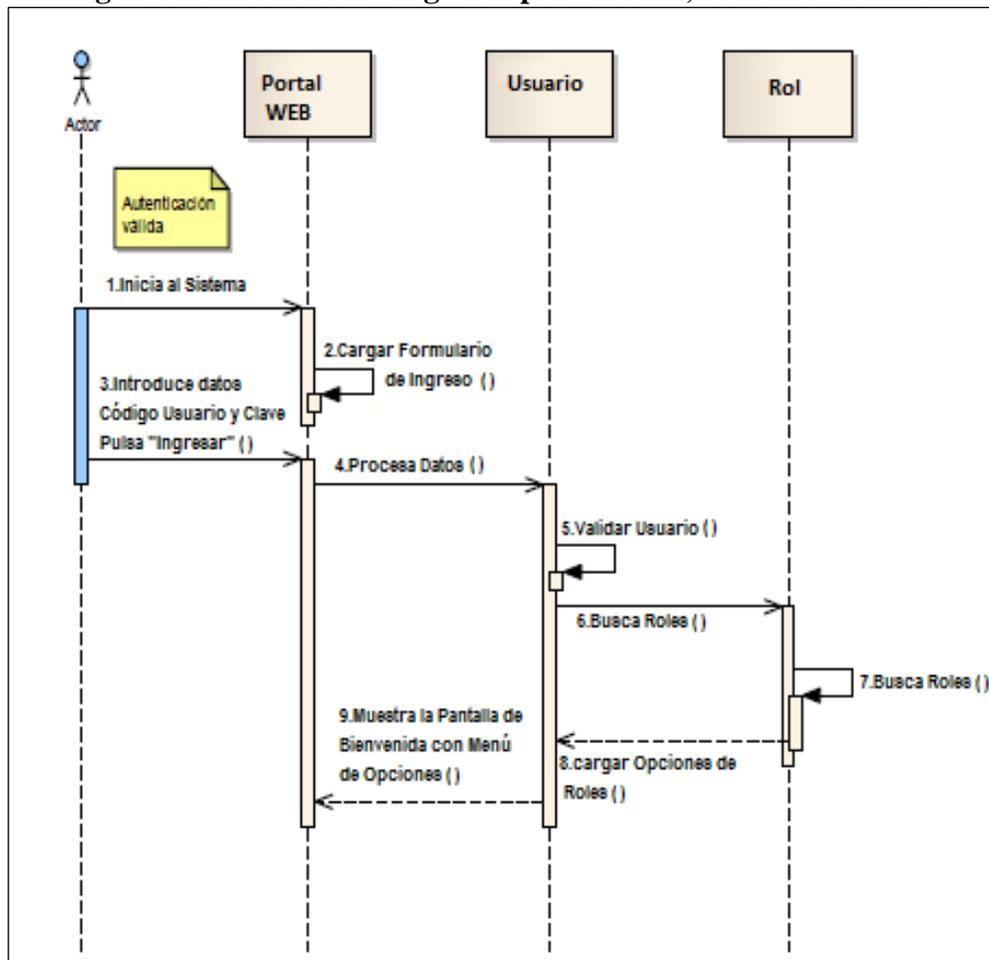
ELEMENTOS	PROPIEDADES		
	FORMATO	TAMAÑO	COLOR
Imagen	.jpg, .png, .gif	Variada, según funcionalidad.	Original

Fuente: Autor (2019)

Elaborar Diseño de Navegación

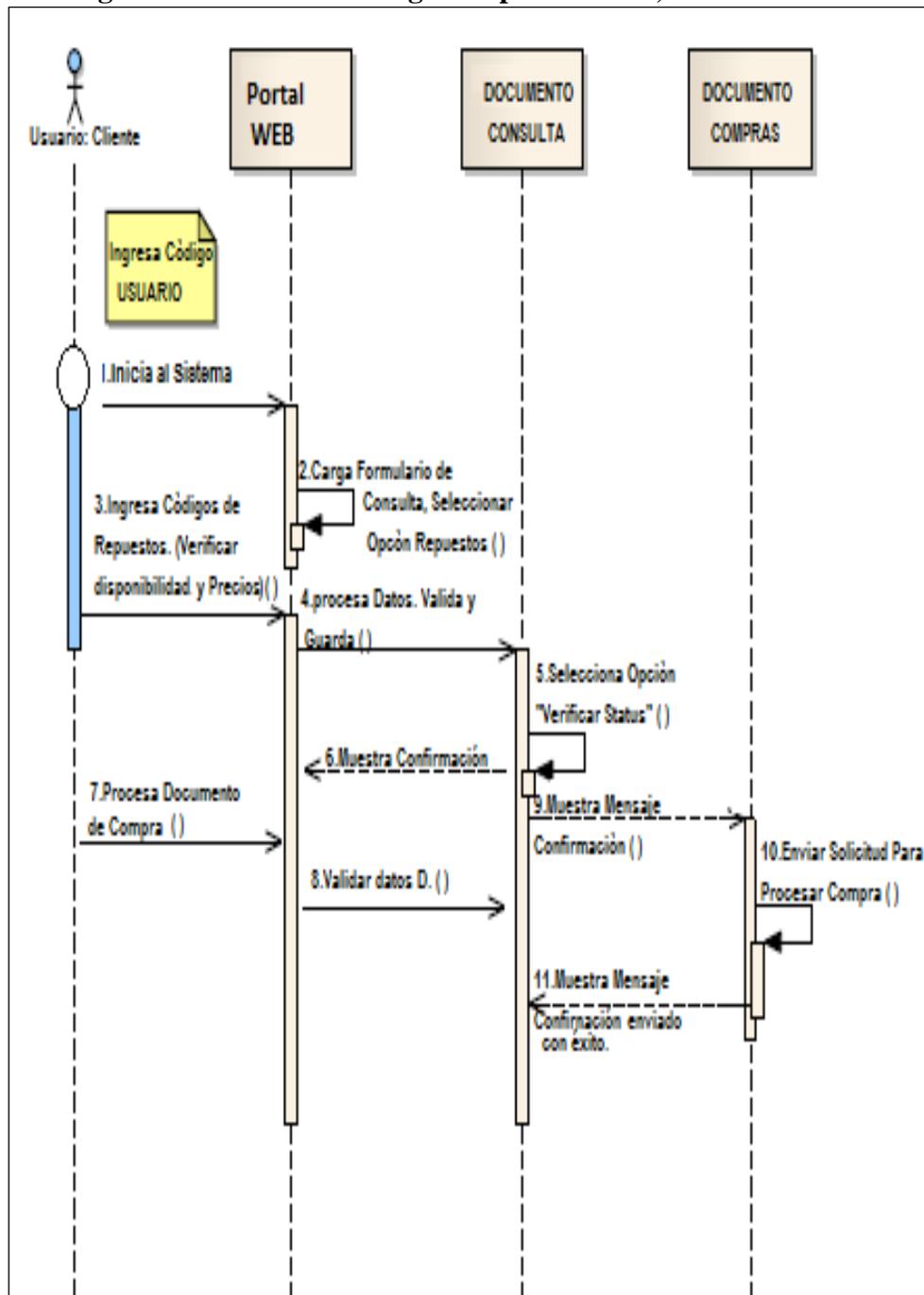
En la propuesta que aquí se presenta, existen dos tipos de usuarios, los cuales son; administrador y usuario público, por esta razón se modela de forma general los casos de uso de ambos usuarios, los cuales son identificados al momento de entrar a la aplicación. Cabe destacar que dichos usuarios tienen privilegios distintos. En la siguientes figuras desde la 34 a la 36, se pueden visualizar mediante gráficas sencillas el diseño de navegación.

Figura 34. Diseño de Navegación portal WEB, identificación Rol



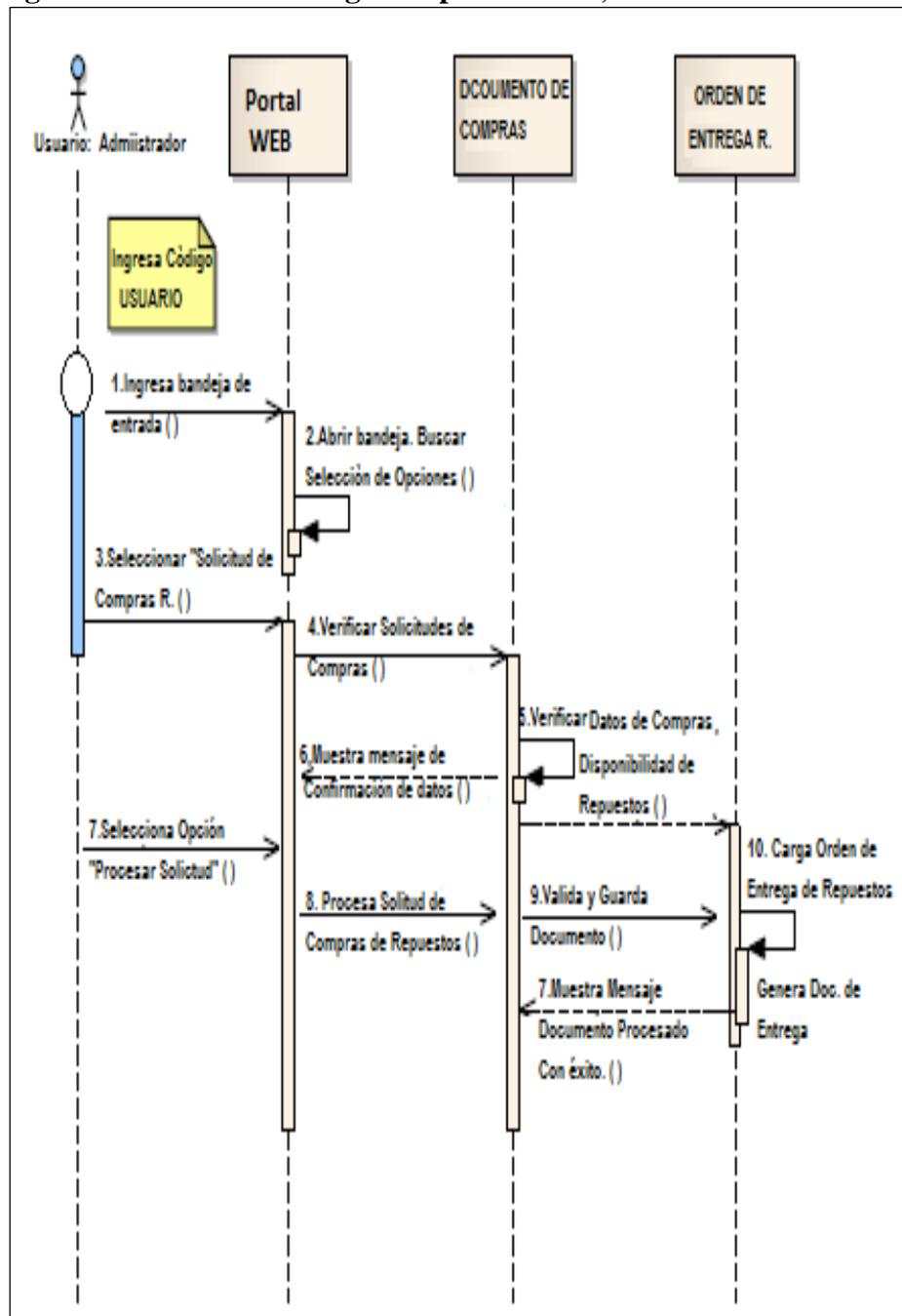
Fuente: Autor (2019)

Figura 35. Diseño de Navegación portal WEB, Usuario Cliente



Fuente: Autor (2019)

Figura 36. Diseño de Navegación portal WEB, Usuario Administrador



Fuente: Autor (2019)

Elaborar Diseño de Interfaz de Usuario

El diseño de la interfaz de usuario es una de las actividades más importantes, pues, una interfaz bien diseñada y estructurada mejora la percepción del contenido o de los servicios que se ofrecen al usuario por medio de la aplicación Web. En ese sentido, esta etapa de la fase de ingeniería estuvo enfocada en diseñar y recopilar los elementos que añaden aspecto visual al sistema, mejorando la presentación del contenido, la comunicación e interacción entre el usuario y la Web App, siguiendo los estándares de diseño visual establecidos por el Taller Moreira, C.A. y en función a los requisitos definidos.

La propuesta del diseño de interfaz comprendió una definición básica o bosquejo base de las diferentes páginas y pantallas que conforman el Sistema de Operaciones de Importaciones de Repuestos del taller Moreira, C.A., programado y maquetado con HTML; CSS, JavaScript y el lenguaje PHP. A continuación se representan los tres diseños base de interfaz para el sistema: Página de ingreso al sistema, página de inicio y la página general del sistema.

Página de Ingreso al Sistema

Esta pantalla permite la autenticación de los usuarios al sistema por medio del nombre de usuario y contraseña, con la finalidad de ingresar al Sistema de Importación de Repuestos del taller Moreira, C.A. En la siguiente figura, se muestra el esquema de la página de ingreso al sistema (ver figura 37).

Figura 37. Esquema base de Página de Ingreso al Sistema

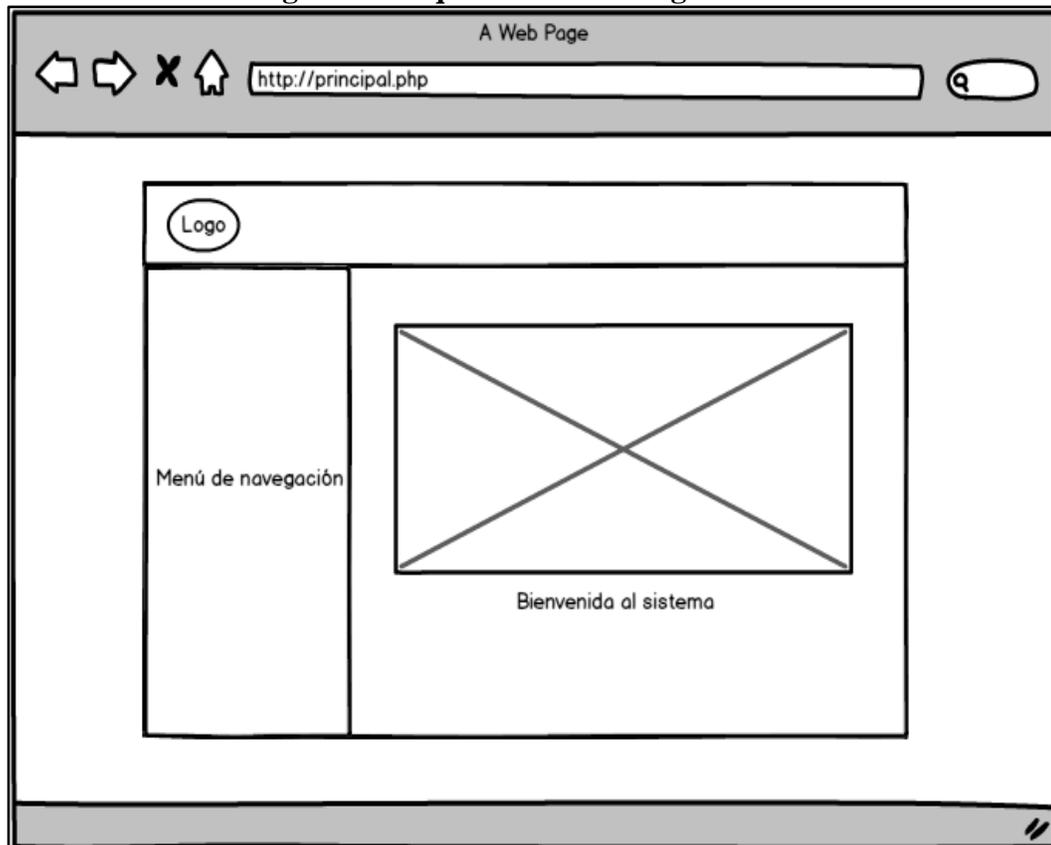
El diagrama muestra una ventana de navegador con el título "A Web Page" y la URL "http://index.php". El contenido principal es un formulario de inicio de sesión con los siguientes elementos:

- Un recuadro rectangular con una 'X' diagonal, probablemente para una imagen de perfil o logo.
- Un campo de texto etiquetado "Texto de Notificación".
- Un campo de texto etiquetado "Usuario".
- Un campo de texto etiquetado "Contraseña".
- Un botón etiquetado "Ingresar".
- Un botón etiquetado "Registro".

Fuente: Autor (2019)

Página de Inicio

La página de inicio del sistema es aquella que se visualiza luego de haber iniciado sesión en la pantalla anterior, en ella se muestra básicamente, la bienvenida al sistema y el menú principal. La figura 38 muestra el esquema para esta pantalla.

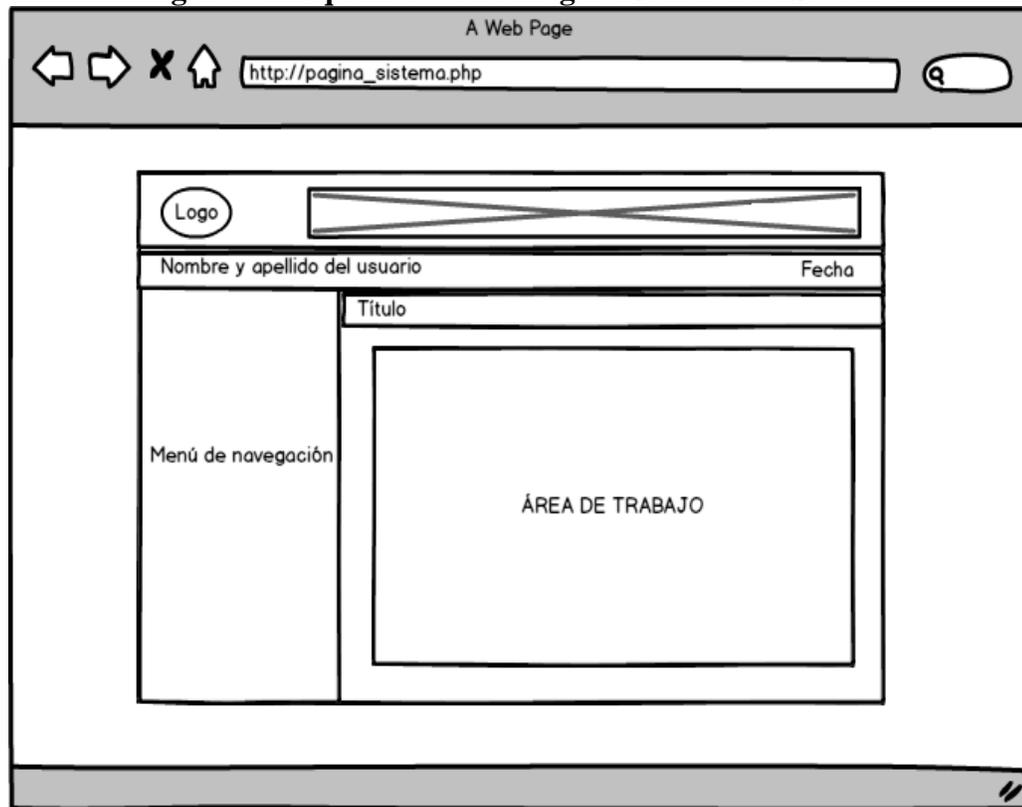
Figura 38. Esquema base de Página de Inicio

Fuente: Autor (2019)

Página General del Sistema

Esta página está estructurada de manera parecida a la anterior, y es la que será de uso, para generar todas las páginas del sistema. El menú vertical variará de acuerdo al rol del usuario y la parte central de la página, será el área de trabajo. A continuación, en la siguiente figura, se muestra el diseño de la página general que empleará el sistema (ver figura 39).

Figura 39. Esquema base de Página General del Sistema



Fuente: Autor (2019)

4.4 FASE IV. PRESENTACION DEL PLAN DE ACCION

En esta última fase por un lado se muestra el Plan de Acción tomando en cuenta las estrategias a seguir basado en el análisis FODA; por otro lado se presenta la propuesta virtual del modelado de negocio, fusionando metodología BMM con diseño en Enterprise Architect como plataforma integrado de modelado, con lenguaje unificado de modelado (UML), una visión ampliada, exponiendo la estructura física, el formato de contenido y los servicios disponibles que ofrecerá dicha herramienta, ofreciendo una plataforma segura, presentada como un Plan Estratégico para la optimización del proceso de importación de repuestos de vehículos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”.

4.4.1 Diseño de los Planes de Acción

El siguiente paso corresponde a la elaboración de los planes de acción, los cuales son el canal específico para el logro de la visión y las estrategias que deben seguirse. Por ello, es importante destacar que estos planes son herramientas que representan realmente las actividades que se deben realizar en la empresa bajo estudio, es decir, a través de este instrumento fue posible determinar y asignar los procesos empresariales necesarios para alcanzar los objetivos. De igual forma, se establecen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos para estos procesos. Para la elaboración de los planes de acción para el emprendimiento en cuestión, se utilizaron los pasos establecidos por Morrisey, G (1999):

1. Identificar la estrategia a la cual se le elaborará el plan.
2. Definir las acciones necesarias para lograr la estrategia.
3. Puntualizar para cada una de las acciones las personas o entidades responsables para el desarrollo completa de cada acción.
4. Precisar el tiempo estimado en el que se debe lograr cada una de las acciones.
5. Definir los tipos de recursos que son necesarios para ejecutar cada una de las acciones.
6. Identificar los métodos apropiados para el rastreo del progreso de cada acción, tanto los disponibles como los que necesitan elaborarse.

Identificar la estrategia a la que se le elaborará el Plan

A continuación se generan los siguientes cuadros 25, 26, 27 y 28 con la lista de las estrategias alternas realizado anteriormente a través del análisis de la Matriz FODA.

Cuadro 25, Estrategia Fortalezas, Oportunidades

ESTRATEGIA FO
<p>Tiene como propósito que la empresa utilice al máximo sus fuerzas internas para sacar beneficio de las oportunidades externas que se presenten, de modo que alcance consolidarse en su ámbito comercial.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.Fortalecer el valor competitivo 2.Fortalecer la Gestión del Talento Humano 3. Mejorar la Calidad de los Servicios. 4.Fortalecer el proceso de operaciones de importación de repuestos. 5.Valorar el compromiso del personal de trabajadores, con respecto a los valores organizacionales. (misión, visión, objetivos, valores)

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 26, Estrategia Fortalezas, Amenazas

ESTRATEGIA FA
<p>Al igual que la estrategia FO la empresa debe presentar sus máximas fuerzas para superar amenazas externas que la perjudiquen. En estas estrategias se aprovechan las fuerzas internas, para así impedir las consecuencias de las amenazas externas.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.Fortalecer principios y valores de la empresa. 2.Identificar necesidades de los clientes para fortalecer y mantener clientela. 3.Definir funciones en los cargos para direccionar al área a desempeñarse con mayor ventaja. 4.Impulsar uso de plataforma tecnológica para el proceso de operaciones de importación de repuestos. 5.Mejorar Gestión de Riesgo de los Procesos Internos.

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 27, Estrategia Debilidades, Oportunidades

ESTRATEGIA DO
<p>Intentan mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas de la empresa, con el fin de beneficiarse de las oportunidades externas, debe mitigar las debilidades internas que la debiliten.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollar acciones necesarias para la documentación propia para materializar un Plan estratégico 2.Brindar información a los trabajadores sobre las normas y procedimientos, y los mecanismos de evaluación de las estrategias de control de la empresa. 3.Mejorar los tiempos de Respuestas a Clientes. 4.Evaluar productividad y desempeño de trabajadores. 5.Capacitar al personal en todas las áreas.

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 28, Estrategia Debilidades, Amenazas

ESTRATEGIA DA

Pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una empresa que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría ser vulnerable y fácil candidata al fracaso total.

1. Implementar estrategias alineadas a las políticas de la empresa en cuestión con el objeto de mitigar los efectos de la inflación.
2. Desarrollar, un Plan estratégico utilizando tecnología de primera.
3. Implementar estrategias de administración orientadas a contrarrestar los costos de los servicios y mantener la cartera de clientes.
4. Empezar el uso tecnológico en el proceso de importación de repuestos.
5. Incentivar a trabajadores y clientes al manejo de sistema automatizado.

Fuente: Autor (2019)

Definir las acciones necesarias para lograr las estrategias

Un plan de acción es un modo de asegurar que la visión de la empresa se concrete. Detalla la manera en que la empresa aproveche las estrategias para el alcance de sus objetivos. Así mismo se hace necesario determinar las rutas a seguir para que dichas acciones sean enmarcadas dentro de las características interna y situación externa de la empresa objeto de estudio.

Plan de Acción

En el siguiente cuadro se procede a graficarlos planes de acción con sus respectivas estrategias. Destacando que estos planes son herramientas que representan realmente las actividades que se deben realizar en la organización bajo estudio, es decir, a través de este instrumento fue posible determinar y asignar los procesos empresariales necesarios para alcanzar los objetivos. De igual forma, se establecen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos para estos procesos.

Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A

ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
Plan de Acción para “Ampliar la Creación del Valor Competitivo del Mercado”			
- Planificación con los directivos para crear una ventaja competitiva sostenible, que la haga desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto. (Esta ventaja puede derivarse fundamentalmente de tres estrategias: el liderazgo en costes (vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia), la diferenciación (dotar al producto o servicio de una cualidad única) o el enfoque (centrarse en un segmento específico del mercado).	Presidente y Gerentes	3 Semanas	-Humano -Matriz de Planificación -Sondeo de Mercado -Internet, Material de Oficina -Repuestos y Servicios
Plan de Acción para “Fortalecer la Gestión del Talento Humano”			
-Consultas y evaluación de planes y programas de capacitación para la formación del personal en general. (Esta acción es importante para reforzar la gestión del talento humano para tener empleados más calificados, proactivos y prometedores, que contribuya al crecimiento de la empresa. Así mismo Contar con líderes y trabajadores adecuados para enfrentar los retos del futuro.	Presidente y Gerentes	2 semanas	-Humano -Formato de Evaluación de Rendimiento -Financiero -Material de Oficina
Plan de Acción para “Mejorar la Calidad de los Servicios”			
-Fortalecer las relaciones con los clientes, ofreciendo una atención personalizada; demostrar que cada cliente cuenta y hacerle sentir importante. (Es muy importante que el cliente sepa explicar en el taller qué le ocurre a su vehículo. Pero también se debería de dar la circunstancia complementaria, es decir, que el profesional del taller sepa atender y entender las explicaciones del cliente).	-Presidente -Gerente de Servicios	Permanente	-Humano -Formato de Evaluación de Servicios (Quejas y Sugerencias del Cliente) -Repuestos y Servicios -Material de Oficina
Plan de Acción para “Fortalecer el Proceso de Operaciones de Importación de Repuestos”			
-Incentivar la promoción del emprendimiento tecnológico con el objeto de optimizar el proceso de operaciones, mantener cartera de clientes y captar la atención de otros. (El uso de herramientas informáticas y tecnológicas no solo se va tomar “imprescindible” de cara a un futuro muy próximo, ellas simplifican el trabajo, aportando una mejor calidad y gestión del procesos diario en la empresa. Hacen una gestión más eficiente y de calidad, aportando un valor extra a todos los clientes y proveedores.	Presidente y Gerentes	Permanente	-Humano - Financiero -Internet - Papel y Material de Oficina

Fuente: Autor (2019)

TMOCA 			
Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A			
ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
Plan de Acción para “Valorar el compromiso del personal, con respecto a los valores organizacionales. (misión, visión, objetivos, valores)”			
-Definición de cronogramas de “Charlas” para todo el personal que oriente el proceso de cultura organizacional. (Innovar en dirección y gestión de valores, que sea capaz de infundir sentido de pertenencia, involucración y compromiso entre los empleados).	Gerentes	1 Semanas	-Humano -Formato de Auditoria de Valores -Papel y Material de Oficina
Plan de Acción para “Desarrollar acciones necesarias para la documentación propia para materializar un Plan estratégico”			
-Incentivar el desarrollo tecnológico para el proceso operacional de importación de repuestos, mediante charlas a personal en general. (Convencer del beneficio de disponer programas informáticos de gestión que aportan información acerca de todas las operaciones realizadas con clientes y proveedores, el estado del almacén, flujo de impuestos, gestión de operaciones, etc.)	Presidente y Gerentes	3 Semanas	-Humano -Financiero -Papel, Material de Oficina e Internet
Plan de Acción para “Brindar información a los trabajadores sobre las normas y procedimientos, y los mecanismos de evaluación de las estrategias de control de la empresa”.			
-Charlas para todo el personal en general, para dar a conocer y reforzar las normas y procedimientos, mecanismos de evaluación de las estrategias de control de la empresa. (Tener con claridad las normas y procedimientos de la empresa, su significado y su traducción al comportamiento del día a día en el trabajo. Hacen que cada trabajador entienda exactamente lo que se espera conseguir y que han de hacer para ello en función y beneficio de la empresa y el trabajador).	Gerentes	1 Semana	-Humano -Papel, Material de Oficina e Internet
Plan de Acción para “Mejorar los tiempos de Respuestas a Clientes”.			
-Generar planes de formación y motivación para el personal en general, a fin de mejorar los procedimientos y obtener mejores resultados para el proceso de operaciones de importación de repuestos. -Implementar el Plan estratégico. (Al disminuir el trabajo en el taller, se hace práctico el control para optimizar lo que entra, siendo eficientes, controlando los tiempos de respuestas y ofreciendo una mejor satisfacción al cliente).	Gerentes	3 Semanas	Humano -Financiero -Papel, Material de Oficina e Internet

Fuente: Autor (2019)

			
Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A			
ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
Plan de Acción para “Evaluar productividad y desempeño de trabajadores”			
-Revisión y análisis de desempeño de los trabajadores, utilizar los métodos siguientes: 1.Evaluación por parte de un supervisor: realizada por un jefe o superior que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones a realizar. 2.Autoevaluación: Como el nombre indica, es el propio empleado quien evalúa su desempeño y propone nuevas formas de mejorar. 3.Evaluación entre compañeros: Se lleva a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto. Evaluación por parte del empleado: En este caso, son los empleados quién valoran a su superior. 4.Evaluación por parte del cliente: El cliente evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto.(Toda evaluación de desempeño debe estar orientada a estos 3 principios básicos: Al medir deben estar fundamentados con información y datos relevantes para el puesto de trabajo que se evaluará; Los empleados deben conocer los objetivos que se medirán; La persona encargada de evaluar debe ser el Supervisor o Gerente ayude a los empleados a mejorar.	Presidente y Gerentes	3 Semanas	-Humano -Formato de Auditoria de desempeño y productividad -Papel y Material de Oficina
Plan de Acción para “Capacitar al personal en todas las áreas”			
-Accionar planes de capacitación y adiestramiento, involucrar a todo el personal para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sean capaz de sobrellevar con mas afectación la ejecución de su propio trabajo. (El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una empresa espera ya que esto logra que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa).	Gerentes	Permanente	-Humano -Financiero
Plan de Acción para “Fortalecer principios y valores de la empresa”			
-Fomentar los valores de la empresa a través de plan de comunicaciones. (Los valores de una empresa ayudan a conocer en lo que creen y por lo que luchan todas las personas que trabajan dentro de ella. Complementariamente a los valores de una empresa, las declaraciones de misión y visión desempeñan tres funciones fundamentales: Comunicar el propósito de la organización a las partes interesadas; Infomrar acerca del desarrollo de la estrategia; Desarrollar las metas y objetivos mensurables para medir el éxito de la estrategia de la empresa).	Gerentes	3 Semanas	-Humano -Papel y Material de Oficina

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A			
ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
			
<p>-Impulsar el uso de herramientas tecnológicas. (Permitirá conocer mejor al cliente, evaluar mejor la gestión y mejorar).</p> <p>-Atención personalizada. Mantener activo Buzón de Quejas y Sugerencias del Cliente.</p> <p>-Monitoreo de evaluación de servicio y calidad de repuestos. (La satisfacción de las necesidades de los clientes, es un requisito para competir en el mercado y depende de muchos factores. Conocer qué quieren los clientes es una condición necesaria pero no suficiente para ganar en los mercados actuales. Se trata de conocer estas necesidades, pero también de estar en capacidad de entregar un producto o servicio que las satisfaga de manera eficiente).</p>	Gerentes	Permanente	-Humano -Papel y Material de Oficina -Internet
Plan de Acción para “Definir funciones en los cargos para direccionar al área a desempeñarse con mayor ventaja”			
<p>-Elaborar descripción de puestos de acuerdo a estructura organizacional de la empresa. (Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa).</p>	Gerentes	2 Semana	-Humano -Papel y material de Oficina -Internet
Plan de Acción para “Impulsar uso de plataforma tecnológica para el proceso de operaciones de importación de repuestos”			
<p>-Planificación de Charlas de motivación y mejoras al sistema. (Las herramientas tecnológicas pueden proveer de información operativa integrada en tiempo real, de manera que siempre está disponible para ser visualizada por los gerentes o directores de la organización. La tecnología se mantiene en constante innovación, por lo que su inversión no acaba en cuanto se adquiere. Sin embargo, se ha demostrado que tener el soporte de recursos tecnológicos reduce costos operativos y disminuye la posibilidad de pérdidas. También es muy importante que los empleados cuenten con capacitación y entrenamiento para que tengan dominio de las herramientas que les son proporcionadas y aprovechen al máximo todas las bondades de la tecnología).</p>	Gerentes	3 Semanas	-Humano -Papel y material de Oficina -Inteme

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A



ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
Plan de Acción para “Mejorar Gestión de Riesgo de los Procesos Internos”			
-Implementar un Plan de Gestión de Riesgos para identificar, para eliminarlo o minimizar su impacto. -Conocer todas las herramientas destinadas a la gestión de riesgos, de acuerdo con la norma ISO 9001. (Para que el pensamiento basado en el riesgo funcione, es necesario que los controles se diseñen en concordancia con la importancia del riesgo. El secreto es abordar los riesgos en orden de prioridad, de acuerdo con su relevancia. Los riesgos significativos requieren mayor atención y planificación que aquellos que no lo son tanto.	Presidente y Gerentes	Permanente	-Humano -Papel, Material de Oficina.
Plan de Acción para “Implementar estrategias alineadas a las políticas de la empresa en cuestión con el objeto de mitigar los efectos de la inflación”			
-Incentivar políticas de deflación y de control y seguimiento en la ejecución de los recursos financieros. -Ajustar el presupuesto con relación a la amortización de las deudas contraídas.	Gerente de Finanzas	Permanente	-Humano -Financiero -Internet
Plan de Acción para “Desarrollar, un Plan estratégico utilizando tecnología de primera”			
-Invertir en tecnología. (Permite a las nuevas medianas empresas ser mucho más competitivas, estar al nivel de sus competidores e incluso superarlos. La tecnología permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional quienes cada vez resultan más desafiantes lo que conlleva, a las posibilidades de expansión y apertura de nuevas oportunidades de negocio	Presidente y Gerentes	3 Semanas	Humano -Financiero -Internet
Plan de Acción para “Implementar estrategias de administración orientadas a contrarrestar los costos de los servicios y mantener la cartera de clientes”			
- Optimizarlos costes revisando todos los procesos de la empresa: la tesorería, la fiscalidad, los procesos de compras, la gestión del stock, la logística, analizar todas las inversiones realizadas, negociaciones con proveedores, promociones, el uso adecuado de los servicios públicos (la energía, teléfonos, agua, etc). (Es absolutamente necesario centrar la empresa hacia el cliente).	Presidente y Gerentes	3 Semanas	Humano -Financiero -Internet

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 29. Plan de Acción para Optimizar las Operaciones de Importación en la Empresa Taller Moreira, C.A



ACTIVIDADES	ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	DURACION	RECURSOS
<p>-Impulsar el uso tecnológico, mediante charlas y tutoriales. (No solo se debe aplicar la tecnología disponible para aumentar la producción, alcanzar menores costes, una mejor distribución o llegar a un número cada vez mayor de clientes potenciales con una buena promoción. Por otro lado se hace necesario tomaren cuenta la dinámica acelerada del mercado, este tipo de negocios necesitan más que nunca invertir en tecnologías y equipos de desarrollo que les permitan mejorar cada uno de sus procesos, les aporten más valor a la organización para desarrollarse a un nivel igual o mayor que el de sus competidores, para de esta forma alcanzar mayor participación en el mercado).</p>	<p>Presidente y Gerentes</p>	<p>Permanente</p>	<p>-Humano -Papel, Material de Oficina -Internet</p>
<p>Plan de Acción para “Incentivar a trabajadores y clientes al manejo de sistema automatizado”</p>			
<p>-Fomentar el uso del sistema automatizado a gran escala dentro de la empresa. -Promocionar el uso del sistema automatizado para los clientes. (Un empleado motivado es mucho más eficaz y eficiente, además su productividad aumenta, debido a que trabaja más contento al sentirse comprometido con la empresa. Así que se debe alinear tres elementos importantísimos dentro de la empresa, estos son, los procesos empresariales, la tecnología y las personas.</p>	<p>Presidente y gerentes</p>	<p>Permanente</p>	<p>-Humano -Papel, Material de Oficina -Internet</p>

Fuente: Autor (2019)

4.4.2 Diseño de propuesta de mejora para el sistema, para optimar las operaciones de importación de repuestos para vehículos.

Con el fin de desarrollar una herramienta de planificación estratégica, en pro de mejoras del funcionamiento de la empresa bajo estudio, fundamentada en el resultado obtenido en esta investigación, donde se identificó que el proceso de operaciones de importación de repuestos de vehículos, como una de sus vulnerabilidades o amenazas de mayor fuerza. Para el despliegue de esta propuesta se llevaron a cabo los siguientes pasos:

4.4.2.1 Diseño de la Presentación

Para el diseño del sistema se utilizó Enterprise Architect como plataforma integrado de modelado, con lenguaje unificado de modelado (UML), ya que ofrece mediante graficas una estandarización para la descripción del sistema incluyendo conceptos relacionados con los procesos, las funciones que tendrán disponible los usuarios de la misma y aspectos específicos como expresiones de los lenguajes de programación usados en esta aplicación.

Enterprise Architect, es una herramienta gráfica multi-usuario diseñada para ayudar a construir sistemas robustos y fáciles de mantener. Incorporando reporting integrado y documentación de alta calidad, ofreciendo fácilmente una visión compartida y con gran nivel de fiabilidad.

Enterprise Architect, ofrece ciclo completo de modelado para:

- a. Negocios y sistemas de IT
- b. Ingeniería de Software y Sistemas
- c. Desarrollo a tiempo real y embebido

Enterprise Architect, con gestión de requerimientos de management incorporados, permite rastrear especificaciones de alto nivel para el análisis, diseño, implementación, test y mantenimiento de modelos que utilizan UML, BPMN y otros estándares abiertos. Es útil tanto a nivel individual como de grupo o de grandes organizaciones para modelar y gestionar información compleja. Integrando y conectando de forma visual un amplio abanico de información tanto estructural como de comportamiento, podrá construir un modelo de what-is o what-will-be completamente coherente y verificable.

Cabe resaltar que los requerimientos de gestión incorporados en Enterprise Architect pueden ser utilizados para:

- a. Definir un modelo de requerimientos organizado y jerárquico.
- b. Vincule la implementación de los requerimientos del sistema a los elementos del modelo
- c. Buscar e informar sobre requerimientos.
- d. Realizar un análisis de impacto sobre los cambios propuestos en los requerimientos.

En la propuesta que se presentará más adelante, existen dos tipos de usuarios, los cuales son; administrador y usuario público, por esta razón se modela de forma general los casos de uso de ambos usuarios, los cuales son identificados al momento de entrar a la aplicación. Es importante destacar que dichos usuarios tienen privilegios distintos.

4.4.2.2 Esquema de páginas

- a. **Página de Inicio:** La siguiente pantalla (ver figura 40) representa la página de validación del usuario a la aplicación, en donde se le solicita al usuario su

indicador y contraseña. Los datos ingresados por el usuario son enviados y verificados por la base de datos del Taller Moreira, C.A. para dar ingreso al sistema.

Figura 40. Pantalla de Ingreso al Sistema



The screenshot shows a web-based login interface. At the top left, there is a small image of several trucks. In the center, the text 'TALLER MOREIRA, C.A. (TMOCA)' is displayed in a blue, stylized font. To the right of this text is the IVECO logo, which consists of a black silhouette of a ram's head inside a circle, with the word 'IVECO' in blue capital letters below it. Below the header, a horizontal bar contains the text '<<Autenticación requerida>>' in a dark red font. The main content area is white and contains two input fields. The first is labeled 'Usuario:' and the second is labeled 'Contraseña:'. Below these fields are two buttons: 'Ingresar' and 'Registro', both in a simple rectangular box with a thin border.

Fuente: Autor (2019)

- b. **Inicio de sesión:** Representa la página principal de bienvenida al validarse correctamente en la pantalla anterior (ver figura 41).

Figura 41. Pantalla inicio de Sesión, página principal



Fuente: Autor (2019)

- c. **¿Quiénes somos?:** La siguiente figura (ver figura 42) representa la pantalla conformada por una descripción del Taller Moreira, C.A., así como su misión y su visión. Se accede a ella pulsando en el menú principal la opción “¿Quiénes somos?”, este enlace siempre se podrá acceder desde cualquier parte del sistema, al igual que los demás ítems del menú.

Figura 42. Pantalla, ¿Quiénes Somos?

The screenshot shows a web application interface for TAMOCA. At the top, there is a header with the IVECO logo on the left, the text 'TALLER MOREIRA, C.A. (TAMOCA)' in the center, and 'Sistema Ventas Importación de Repuestos' on the right. Below the header, a blue bar contains 'Bienvenido (a) Usuario' on the left and 'Lunes, 27 de Enero del 2019' on the right. The main content area is titled '¿QUIENES SOMOS?' and features a sidebar menu on the left with the following items: 'INICIO' (with a home icon), 'TAMOCA' (with a globe icon), '¿Quiénes Somos? Equipo de Trabajo', 'Stop de Repuestos' (with a stop sign icon), 'Lista de Precios' (with a price tag icon), 'Compras' (with a shopping cart icon), 'Administración' (with a gear icon), and 'Cerrar Sesión' (with a lock icon). The main content area contains the following text:

¿QUIENES SOMOS'

En el año 1963, la empresa "Taller Moreira, C.A." fue creada por la iniciativa de Manuel Joaquín Moreira de Souza, de nacionalidad portuguesa con el objetivo principal de ofrecer servicio especializado de mecánica diesel, como también la venta de repuestos de vehículos pesados de la marca europea, Mercedes Benz, Pegaso, IVECO, entre otros.

Visión
Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización e importaciones de repuestos de la marca europea legítima registrada "IVECO", y estar ampliamente comprometida a satisfacer las necesidades de los clientes.

Misión
Ser una empresa de comercialización de repuestos de la marca europea legítima registrada "IVECO", con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Contar con un equipo de trabajo que ofrezca una atención personalizada, contribuyendo así a generar la confianza y la seguridad necesaria para establecer relaciones comerciales duraderas en el tiempo, donde sus clientes obtengan una oportuna y pronta respuesta.

Fuente: Autor (2019)

- d. En la siguiente figura (ver figura 43) muestra la pantalla “equipo de trabajo”, en la cual se encuentra el equipo que actualmente se encuentra al frente de las operaciones de importación de repuestos. Para acceder a ella se presiona la opción del mismo nombre en el menú principal.

Figura 43. Pantalla, Equipo de Trabajo

The screenshot shows the 'EQUIPO DE TRABAJO' (Work Team) screen. At the top, there is a header with the IVECO logo, 'TALLER MOREIRA, C.A. (TAMOCA)', and 'Sistema Ventas Importación de Repuestos'. Below the header, a blue bar contains 'Bienvenido (a) Usuario' and the date 'Lunes, 27 de Enero del 2019'. The main content area is divided into a left sidebar menu and a central list of team members. The sidebar menu includes options like 'INICIO', 'TAMOCA', 'Stop de Repuestos', 'Lista de Precios', 'Compras', 'Administración', and 'Cerrar Sesión'. The central list displays five team members with their names, titles, and indicators.

Nombre	Cargo	Indicador
Ing. Manuel A. Moreira	Gerente de Ventas	:Moreirama
Ing. Maria Atencio	Gerente de Importación	:Atencioma
Lic. Dayana Cisneros	Encargada de Ventas	:Cisnerosdal
Lic. Adamarys Huertas	Analista de Ventas	:Huertasada
Lic. Pedro Alfaro	Analista de Ventas	:Alfarope

Fuente: Autor (2019)

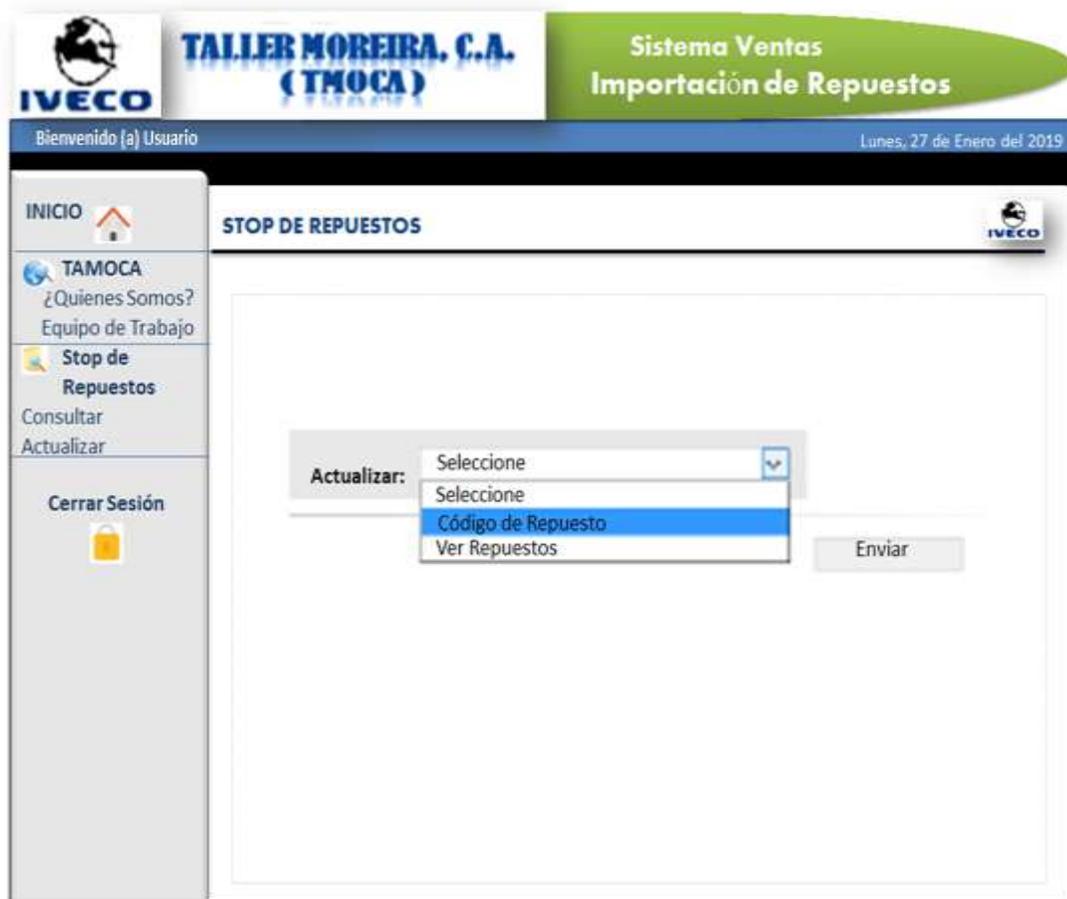
- e. En las siguientes figuras (ver figura 44 y 45) muestra la pantalla “Stop de Repuestos”, en la cual podrá hacer consultas de la disponibilidad de los repuestos a solicitar, así mismo el administrador del sistema podrá actualizar lista de repuestos. Para acceder a ella se presiona la opción del mismo nombre en el menú principal.

Figura 44. Pantalla “Stop de Repuestos”, Consulta

The screenshot displays the 'STOP DE REPUESTOS' web application. At the top, there is a header with the IVECO logo on the left, the text 'TALLER MOREIRA, C.A. (TMOCA)' in the center, and 'Sistema Ventas Importación de Repuestos' on the right. Below the header, a blue bar contains 'Bienvenido [a] Usuario' on the left and 'Lunes, 27 de Enero del 2019' on the right. The main interface is divided into a left sidebar and a central content area. The sidebar contains a navigation menu with the following items: 'INICIO' with a home icon, 'TAMOCA' with a globe icon and sub-links '¿Quiénes Somos?' and 'Equipo de Trabajo', 'Stop de Repuestos' with a folder icon and sub-links 'Consultar' and 'Actualizar', and 'Cerrar Sesión' with a lock icon. The central content area is titled 'STOP DE REPUESTOS' and features a form with a 'Consultar:' label, a dropdown menu with three options: 'Seleccione', 'Solicitar Repuestos' (highlighted in blue), and 'Ver mis Solicitudes', and an 'Enviar' button.

Fuente: Autor (2019)

Figura 45. Pantalla “Stop de Repuestos”, Actualiza



Fuente: Autor (2019)

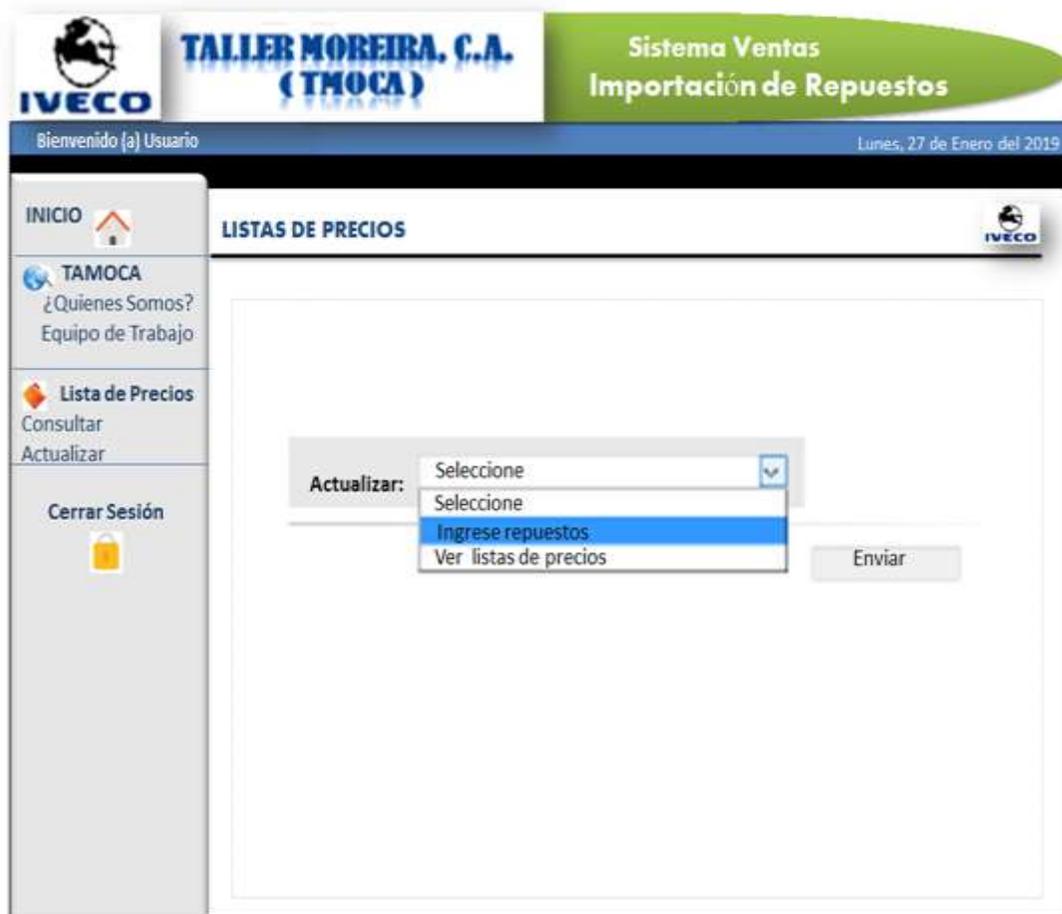
- f. En las siguientes figuras (ver figura 46 y 47) muestra la pantalla “Listas de Precios”, en la cual podrá hacer consultas de precios del repuesto a solicitar, así mismo el administrador del sistema, podrá actualizar lista de repuestos. Para acceder a ella se presiona la opción del mismo nombre en el menú principal.

Figura 46. Pantalla “Lista de Precios”, Consulta

The screenshot displays the 'LISTAS DE PRECIOS' (Price Lists) consultation interface. At the top, the header includes the IVECO logo, the company name 'TALLER MOREIRA, C.A. (TAMOCA)', and the system title 'Sistema Ventas Importación de Repuestos'. Below the header, a navigation menu on the left contains the following items: 'INICIO' (Home), 'TAMOCA' (¿Quiénes Somos? Equipo de Trabajo), 'Lista de Precios' (Consultar, Actualizar), and 'Cerrar Sesión' (Logout). The main content area is titled 'LISTAS DE PRECIOS' and contains a form with a 'Consultar:' label, a dropdown menu with the following options: 'Seleccione', 'Ingrese repuestos', and 'Ver listas de precios', and an 'Enviar' button. The date 'Lunes, 27 de Enero del 2019' is displayed in the top right corner.

Fuente: Autor (2019)

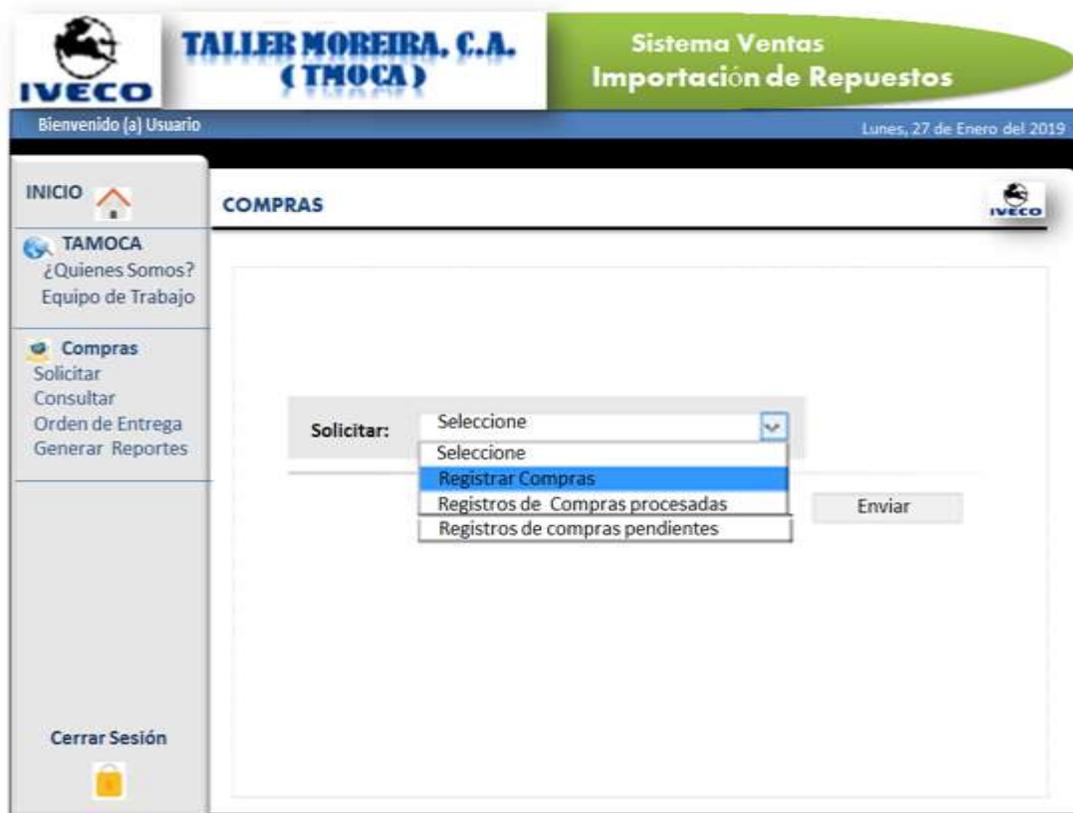
Figura 47. Pantalla “Lista de Precios”, Actualiza



Fuente: Autor (2019)

g. En las siguientes figuras (ver figura de la 48 a la 51) muestra la pantalla “Compras”, en la cual podrá hacer consultas y compras de repuestos, así mismo el administrador del sistema, puede generar reportes, y las ordenes de entrega de dichas compras. Para acceder a ella se presiona la opción del mismo nombre en el menú principal.

Figura 48. Pantalla “Compras”, Registro



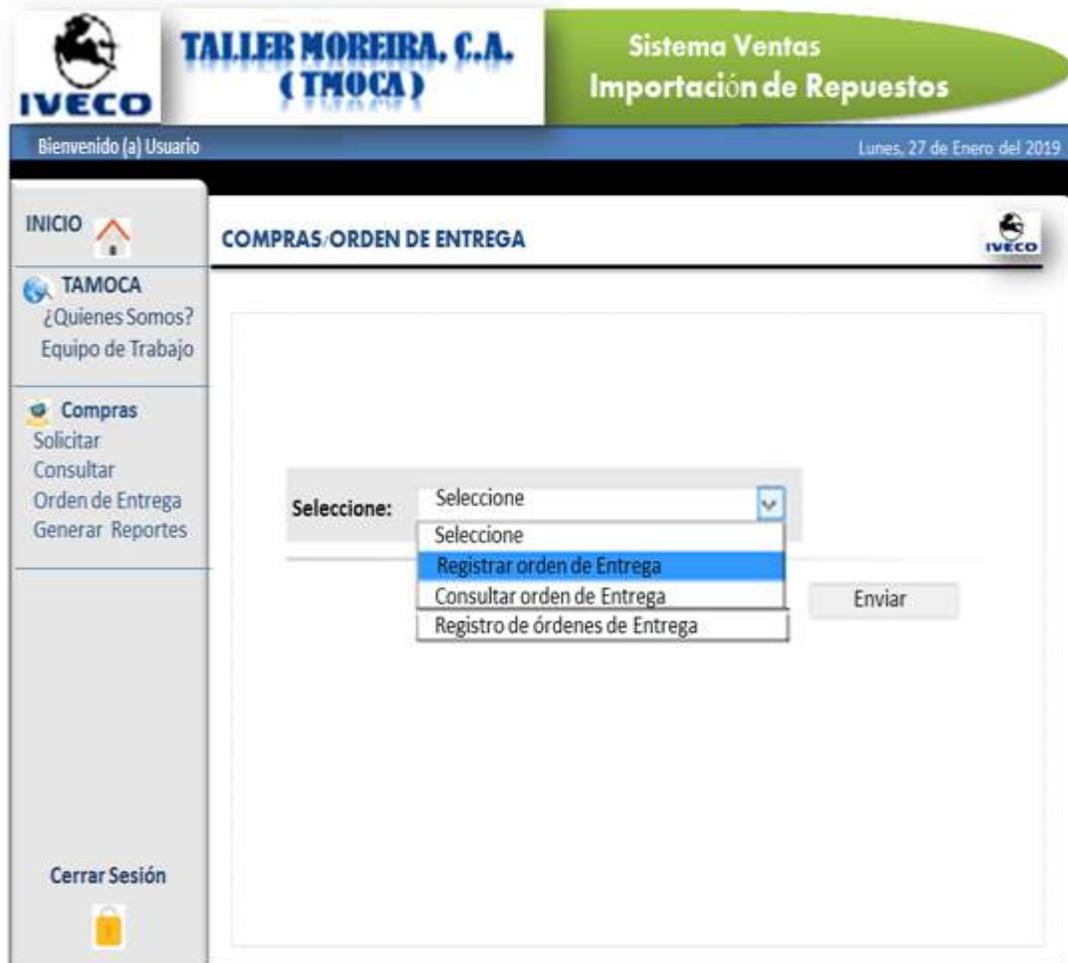
Fuente: Autor (2019)

Figura 49. Pantalla “Compras”, Consulta

The screenshot displays the 'COMPRAS' (Purchases) consultation interface. At the top, the header includes the IVECO logo, the company name 'TALLER MOREIRA, C.A. (TAMOCA)', and the system title 'Sistema Ventas Importación de Repuestos'. Below the header, a blue bar shows the user's name 'Bienvenido (a) Usuario' and the date 'Lunes, 27 de Enero del 2019'. The main content area is titled 'COMPRAS' and features a search form with a 'Consultar:' label and a dropdown menu. The dropdown menu is open, showing three options: 'Seleccione', 'Seleccione', and 'Compras procesadas' (which is highlighted in blue), and 'Compras pendientes'. To the right of the dropdown is an 'Enviar' button. On the left side, a vertical navigation menu contains the following items: 'INICIO' with a home icon, 'TAMOCA' with a globe icon and sub-links '¿Quiénes Somos?' and 'Equipo de Trabajo', 'Compras' with a shopping cart icon and sub-links 'Solicitar', 'Consultar', 'Orden de Entrega', and 'Generar Reportes', and 'Cerrar Sesión' with a lock icon.

Fuente: Autor (2019)

Figura 50. Pantalla “Compras”, Orden de Entrega



Fuente: Autor (2019)

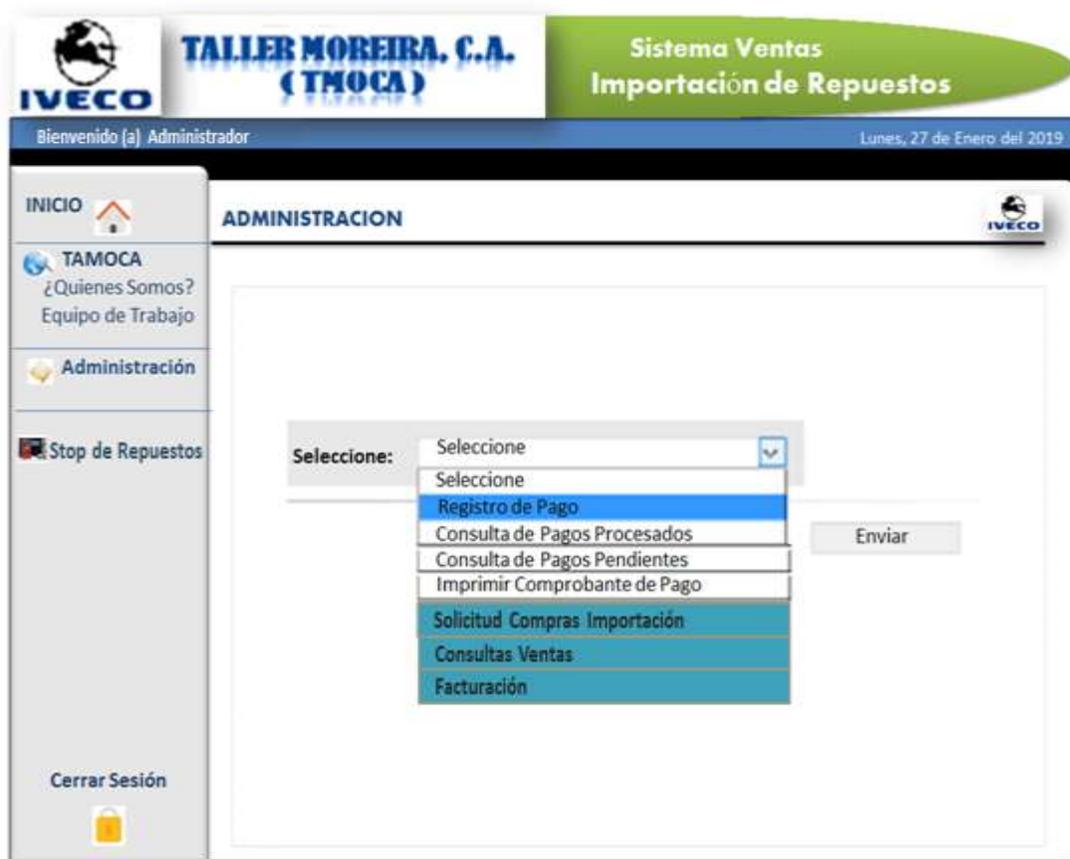
Figura 51. Pantalla “Compras”, Generar Reportes

The screenshot displays the 'COMPRAS / GENERAR REPORTES' screen. At the top, there is a header with the IVECO logo, 'TALLER MOREIRA, C.A. (TMOCA)', and 'Sistema Ventas Importación de Repuestos'. Below the header, a blue bar shows 'Bienvenido [a] Usuario' and 'Lunes, 27 de Enero del 2019'. The main content area features a dropdown menu labeled 'Selecciones' with the following options: 'Selecciones', 'Compras', 'Orden de Entrega', and 'Generar Reportes'. The 'Compras' option is highlighted in blue. To the right of the dropdown is an 'Enviar' button. On the left side, there is a sidebar with navigation options: 'INICIO', 'TAMOCA', 'Compras', and 'Cerrar Sesión'.

Fuente: Autor (2019)

- h. La siguiente Figura 52, muestra la pantalla de administración, la cual consta de los registros de pago, consultas de pagos procesados y los pagos que están pendientes, así mismo podrá sacar impreso los formularios o comprobantes de pago, se accede a ella a través del menú principal, pulsando la opción “administración”, donde se muestra una selección de consultas a elegir por status, igual manera para sacar el soporte en físico de los pagos procesados.

Figura 52. Pantalla “Administración”



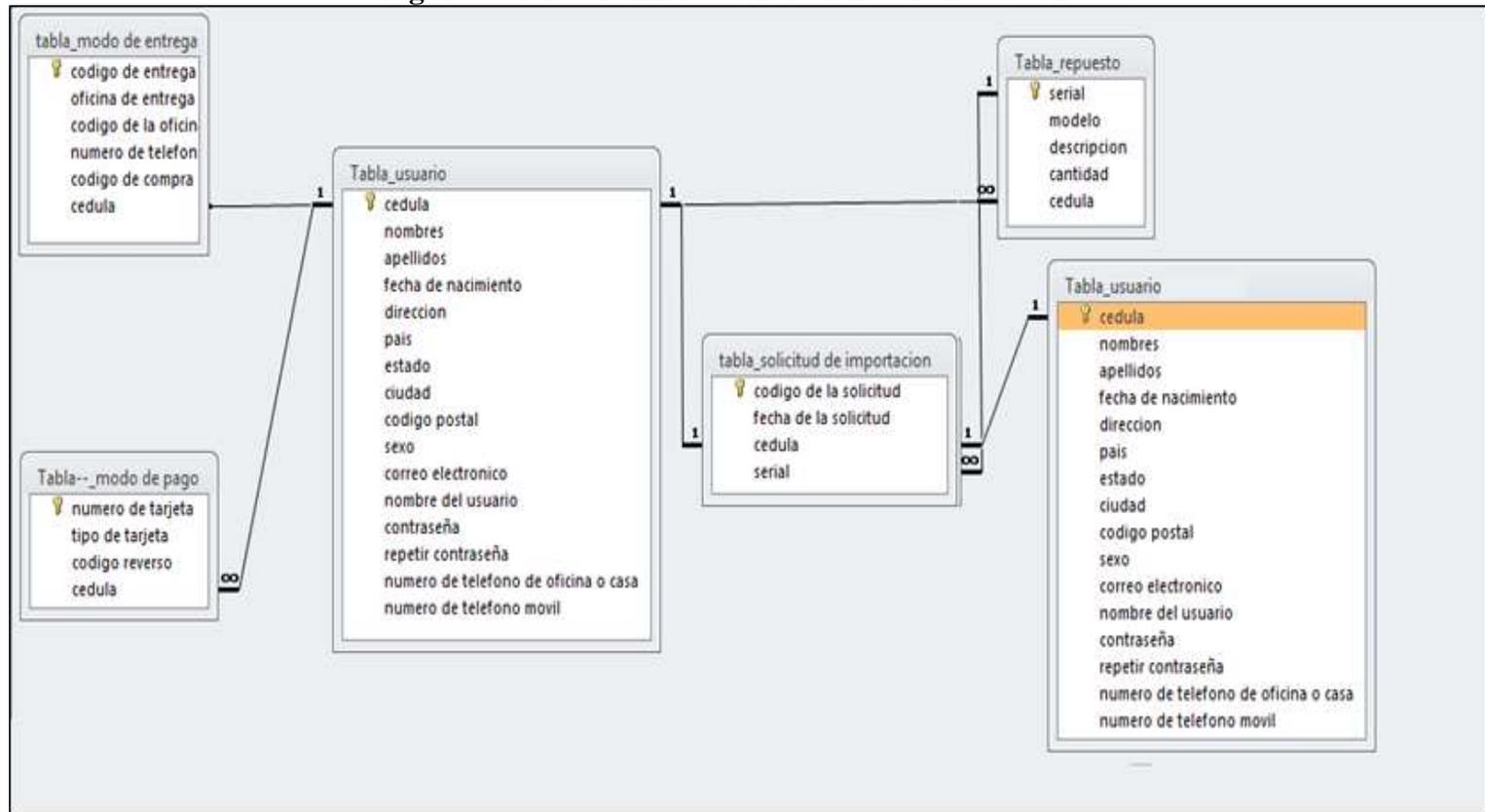
Fuente: Autor (2019)

4.4.2.3 Elaboración de la base de datos

La base de datos almacenará la información generada con el uso de la aplicación, a través del mismo se pudo esquematizar la forma en la que se almacenará la información además de establecer las relaciones que permitieron garantizar la integridad de los datos y por consiguiente evitar errores comunes en diseños defectuosos como lo son las conexiones erradas de las tablas, duplicidad de la información, entre otros.

La base de datos del sistema cuenta con ocho tablas relacionadas, las cuales almacenan la data necesaria principalmente para la gestión de las operaciones de importación de repuestos del Taller Moreira, donde el usuario (Cliente/Administrador) manejará una vez haya iniciado sesión. En la figura 53 se aprecia el modelado de esta base de datos.

Figura 53. Modelo Entidad-Relación de la Base de Datos



Fuente: Autor (2019)

4.4.2.4 Aplicación de pruebas pertinentes

En esta etapa la aplicación Web fue sometida a una serie de pruebas con el fin de asegurar su funcionalidad. Para esto, se detectan los errores que pueden surgir a causa de la manipulación de la aplicación y posteriormente se corrigen para luego perfeccionarla. Cabe destacar que las pruebas siempre se deben realizar al iniciar el desarrollo de la aplicación.

El tipo de prueba realizada para este software fue de caja negra, la cual se conoce por ser una técnica en donde la funcionalidad se verifica sin tomar en cuenta la estructura interna de código, detalles de implementación o escenarios de ejecución internos en el sistema. Los cuadros desde el 30 al 35 describen dichos casos de pruebas.

Cuadro 30. Prueba de Inicio de Sesión

Pruebas de inicio de sesión	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que el administrador pueda iniciar sesión con el indicador de usuario y contraseña asignado por el programador de la aplicación.
Caso N°1	
Entrada: Escritura del usuario y contraseña asignado.	
Salida: Inicio de sesión como administrador al sistema.	
Caso N°2	
Entrada: Escritura de texto aleatorio en ambos campos.	
Salida: Mensaje del sistema: “Los datos no coinciden en la base de datos”.	

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 31. Pruebas de Navegación dentro del Sistema

Pruebas de navegación dentro del sistema	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que el administrador pueda entrar a todos los módulos y visualizar la información correspondiente.
Caso N°1	
Entrada: Clic en todos los módulos.	
Salida: Visualización de la información.	

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 32. Prueba de Cierre de Sesión

Pruebas de cierre de sesión	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que la sesión fue cerrada y el usuario fue redirigido a la pantalla de login.
Caso N°1	
Entrada: Clic “Salir”.	
Salida: Redirección a la pantalla de login.	
Caso N°2	
Entrada: Entrar a la dirección URL correspondiente al ingreso del sistema con la sesión cerrada.	
Salida: Redirección a la pantalla de login.	

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 33. Pruebas de Registros de Compras de Repuestos

Pruebas de registros de compras de repuestos	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que el registro responde a los clics, que incluya el formulario para el módulo de compras y que esta se guarde correctamente.
Caso N°1	
Entrada: Clic Registro de compras	
Salida: Aparece ventana modal con formulario para crear registro	
Caso N°2	
Entrada: Llenar el formulario y pulsar “Agregar” registro de compras	
Salida: Mensaje del sistema “Ha sido guardado con éxito”.	
Caso N°3	
Entrada: Dejar campos vacíos en el formulario.	
Salida: Mensaje del sistema “Debe llenar los campos que contengan (*)”.	

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 34. Prueba de Gestión de la Data en el Sistema

Pruebas de gestión de la data en el sistema	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que los módulos relacionados a la gestión Administración, de los pagos guardados en la base de datos funcionen correctamente.
Caso N°1	
Entrada: Entrar al módulo imprimir comprobantes de pago, darle clic a imprimir.	
Salida: Mensajes del sistema, comprobante enviado a impresora con éxito en la operación.	

Fuente: Autor (2019)

Cuadro 35. Pruebas de Reportes

Pruebas de reporte	
Tipo de prueba	Objetivo:
Funcional	Probar que el módulo genere los reportes de órdenes de entrega
Caso N°1	
Entrada: Entrar al módulo “Generar Reportes”, seleccionar como fecha inicial 01/01/2019 y como fecha final 31/01/2019.	
Salida: Archivo pdf con el reporte de las órdenes de compras correspondientes al rango de tiempo seleccionado.	

Fuente: Autor (2019)

4.4.2.5 Presentación del Diseño

Para iniciar el diseño y el desarrollo de un software, se deben especificar los requisitos funcionales; los cuales tratan de cumplir las necesidades indispensables del usuario, y los no funcionales; los mismos que se enfocan en los detalles indirectos de la problemática, como por ejemplo: un diseño gráfico agradable o un tiempo de carga que no genere incomodidad. Estos requerimientos nacen de las necesidades de los usuarios relacionados con el proceso de importación de repuestos del Taller Moreira, C.A. Las mismas fueron extraídas de las entrevistas estructuradas elaboradas al personal que labora en dicha empresa.

Para la aplicación que aquí se propone, se establecieron 2 niveles de usuarios, que representan el nivel administrativo; solo personal autorizado a las opciones que ofrecen modificaciones en la base de datos, y el público; clientes que solo tienen como interés conocer disponibilidad de repuestos, listas de precios y por ende acceso a compras. El cuadro 36 contiene no solo los requisitos funcionales y no funcionales, sino también la diferencia de privilegios para ambos tipos de usuarios.

Cuadro 36. Requisitos Funcionales y No Funcionales

Funcionales	No funcionales
ADMINISTRADOR	Interfaz gráfica que garantice una fácil navegabilidad
Acceder al sistema como administrador mediante un usuario y una contraseña para realizar modificaciones	Visualizar en los formularios los repuestos existentes en la base de datos como usuario publico
Buscar disponibilidad y listas de precios de repuestos	El sistema tendrá que estar en funcionamiento las 24 horas los 7 días de la semana ya que se trata de una página web alojada en un servidor online
Agregar, modificar, eliminar repuestos	
Agregar, modificar listas de precios	
Verificar, validar solicitudes de compras	
Agregar órdenes de compras	
Generar reportes	
PÚBLICO	
Buscar disponibilidad y precios de repuestos	
Solicitar compras de repuestos	

Fuente: Autor (2019)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo del trabajo de investigación presenta las consideraciones finales en base a los resultados concluyentes que se obtuvieron durante el desarrollo y ejecución de la misma. Las conclusiones y recomendaciones son expuestas con el fin de que sean tomados en cuenta por la empresa objeto de estudio para el mejor funcionamiento y desempeño de las actividades realizadas. A continuación se señalan:

5.1 CONCLUSIONES

A partir de los resultados de la investigación, se han validado y ajustados los planteamientos para ofrecer un modelo definitivo para gestionar el Plan Estratégico para optimizar las operaciones de Importación de Repuestos de la empresa “Taller Moreira, C.A.”. La creación de este Plan Estratégico es mejorar de forma significativa dicha empresa.

Luego de investigaciones realizadas en la empresa Taller Moreira, se pudo concluir lo siguiente:

1. A través de las encuestas, las entrevistas No estructuradas y las observaciones directas, se recogió información importante para entender el funcionamiento de las actividades que son llevadas a cabo en la empresa Taller Moreira, C.A., y conocer la situación actual de la misma. Determinando como una de las mayores fuerzas de amenazas dentro del sistema, el manejo en las operaciones de importación de repuestos de vehículo, reflejando tensiones y desmotivación

en el personal, retrasos y demoras en el proceso, e incumplimiento a los clientes.

2. A través de la metodología de los sistemas suaves se generó una visualización amplia de todos los focos problemáticos que deben atacarse con urgencia. Concluyendo de esta manera, que la “Inexistencia de un Plan Estratégico” influye de manera directa en el funcionamiento de la empresa.
3. Se realizó análisis de la Posición Estratégica de la empresa, donde se confirmó la misión y visión de la misma, así como también los objetivos específicos de la empresa, mostrando su identidad en el entorno que se maneja y sobre la dirección que debe tomar para el éxito de la misma.
4. Se realizó un análisis competitivo mediante la aplicación de la técnica Matriz FODA. Esto permitió evaluar a partir de los factores internos y externos información relacionada con la gestión operacional, delineando la alternativa estratégica más viable de acuerdo con la evaluación de la misma, así como también, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la empresa.
5. A partir del análisis de la Matriz FODA se demostró que la empresa debe sincerar sus oportunidades para apoyarse mejor en sus ventajas y ser mejor que sus competidores en un mercado amplio pero muy complejo, ya que tiene la capacidad necesaria para hacerla.
6. Se elaboró el plan de acción con la finalidad que se cumplan las estrategias mencionadas anteriormente. Se definieron las metas que se quieren conseguir, se fijaron los plazos y se determinaron los recursos que se requieren para que se logre el cumplimiento a cabalidad de los mismos.
7. Para el diseño del Plan estratégico para optimizar las operaciones de importación de repuestos, se hizo uso de “Canvas”, “BMM” e Enterprise Architect”, herramientas para modelos de negocios innovadores, permitiendo modelar gráficamente la motivación y las metas de la organización, las

estrategias y tácticas que se han desarrollado para obtener esas metas, en pro y mejoras de la empresa “Taller Moreira, C.A.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Integrar y poner en marcha el Plan Estratégico, con la finalidad de Optimizar las Operaciones de Importación de Repuestos de la empresa “Taller Moreira, C.A.”
2. Ejecutar planes de Capacitación y Adiestramiento a fin de incentivar a todo el personal a comprometerse con la política organizacional de la empresa, orientado con la optimización de las operaciones de importación de repuestos de la empresa.
3. Colocar en sitios visibles cuadros alusivos a la misión, visión y objetivos de la empresa, logrando que los trabajadores tengan presente en todo momento hacia donde se dirige la empresa y así lograr aumentar su nivel organizativo y operacional.
4. Hacer un seguimiento constante al cumplimiento de los objetivos de la empresa, con la intención de aplicar inmediatamente los correctivos en caso de existir situaciones problemáticas.
5. Aplicar los planes de acción presentados en pro de la empresa, generando con ellos mejores servicios, aumentar las ventas de repuestos importados, y expansión en el mercado regional y nacional.
6. Efectuar periódicamente reuniones con el personal, para coordinar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen la obtención de los objetivos estratégicos, y de esta manera garantizar su ejecución dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Arias, F. (2006).El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. (5ta edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012).El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (6ta edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Checkland, P. (1993). Pensamientos de sistemas, práctica de sistemas. México: Editorial LIMUSA.
- Cohen, D. y Asín, E. (2000). Sistemas de información para los negocios, un enfoque de toma de decisiones. (3ra edición). México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (9na edición). México: Pearson Educación.
- Diccionario Enciclopédico (2012. (13ª Edición). Editorial Larousse.
- Eriksson, H. y Penker, M. (2000). Business Modeling with UML: Business Patterns at Work. New York: John Wiley&SonsFall.
- Hernández Sampieri, R. y Otros. (2016). Metodología de la Investigación. (6ta edición). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. (3ra edición). Caracas: Fundación SYPAL.
- Kendall, K. y Kendall, J. (2005).Análisis y Diseño de Sistemas. (6ta edición).México: Pearson Educación.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2008). Sistemas de Información Gerencial: Administración de la Empresa digital. (10ma edición). México: Editorial Pearson Education.

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3era edición). Caracas, Venezuela, Editorial Fedupel.

Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, E. (2012). *Administración Estratégica*. Mac Graw - Hill. México

Trabajos de Grado

Habib B. (2018), *Desarrollar un sistema de información para la gestión de los espacios académicos disponibles en el Centro de Postgrado del Núcleo Monagas de la Universidad de Oriente, con el fin de que se optimice su gestión administrativa y operativa*. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Martínez, S. (2016), *Diseño de un Plan Estratégico para la optimización de procesos en la asociación cooperativa servicios automatización, instrumentación y control (COSAPI), R.L. Maturín, Estado. Monagas*. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Peñalver, E (2017). *Desarrollo de un Plan Estratégico que permita la optimización de la operatividad, en el departamento de Telecomunicaciones de la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), Maturín*. Trabajo de grado, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Thompson, D. (2016). *Desarrollo de un Modelo de Gestión para la optimización del funcionamiento de la Empresa Grasas Especiales Venezolanas, C.A. de Anaco, Estado. Anzoátegui*. Trabajo realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Referencias de fuentes electrónicas en línea:

Ackoff Rusell (1983). *Planificación de la Empresa del Futuro*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
https://www.academia.edu/31010845/Planificacion_de_la_empresa_del_futuro_R_L_Ackoff

- Armijo (2011). *La Planificación Estratégica*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Barrios, J. (2010). *Unidad 2: Definición de los Requisitos de información de una organización*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
http://www.webdelprofesor.ula.ve/ingeniería/ijudith/Archivos/clasesSIpdf/UnidadII/Unidad_2_tema1%2oSemana%2oo.pdf.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=9590>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7970>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Grupo Planeta GBS). Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
<https://espaciovirtual.wordpress.com/2008/02/04/analisis-de-contenido/>
- Lerdon, (1999). *La Planificación Estratégica, y la Gestión Empresarial*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- López F. (2013). *El ABC de la Revolución Metodológica*. Primera Edición, JHL Editorial Express, C.A. Caracas- República Bolivariana de Venezuela.
- Modelado de Negocio. (s/f). Ing., Industrial. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
http://zengzei.weebly.com/uploads/1/9/1/3/19131139/modelado_negocio_prototipo.pdf.
- Montilva, J. (2007). *Modelado de Negocios: Del espacio del problema al espacio de la solución*. Extraído el 20 de Julio 2018 desde:
<http://ticsfcca.wikispaces.com/file/view/Modelado+de+negocios+Montilva.pdf>.
- Montilva, J. y Barrios, J. (2004) *BMM: A Business Modeling Method For Information Systems Development*. Universidad de los Andes. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <http://www.clei.org/cleiej/papers/v7i2p3.pdf>.

- Muchnick, M. (1999). *Planificación Estratégica*. EUMED. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>.
- Peña, A. (2006). *Primera Edición. Sistemas de Información*. México DF. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <http://www.educagratis.cl/moodle/mod/resource/view.php?id=4694>
- Peralta, L. (2008). *Análisis de Lenguaje*. Instituto tecnológico. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <http://www.enriquebarrueto0.tripod.com/algoritmos/algo01.pdf>.
- Russell L. Ackoff (1981). “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”. Extraído el 20 de Julio 2018 desde: <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/russell-l-ackoff/66659>

Sitios Web

- <https://www.casadellibro.com/ebooks>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.GoogleEarth>
- <http://www.ingenieria.unam.mx>
- <https://www.software-shop.com/producto/enterprise-architect>
- <https://www.sparxsystems.com.ar/>
- <http://www.logicstudio.net/spa/productos/enterprise-architect-uml/>

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE SISTEMAS
SUB-COMISION DE TRABAJO DE GRADO
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA**

Estimado Trabajador
Taller Moreira, C.A.
Ciudad.

Previo respetuoso saludo, se consigna ante usted este instrumento, con el fin de recabar información precisa y relevante que permita el diseño del proyecto de investigación que se menciona en el título central. Por su alta receptividad se expresa la infinita gratitud a su cooperación.

ENCUESTA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LAS OPERACIONES DE
IMPORTACIÓN DE REPUESTOS, EN LA EMPRESA
“TALLER MOREIRA, C.A.”
MUNICIPIO MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

Atentamente:

**Br. José M. Moreira L.
C.I. 24.121.437**

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

- 1.- Seleccione la opción que a su juicio es la respuesta correcta, marcando con una equis (X).
- 2.- Se le agradece contestar todas las preguntas.

N°1. ¿Conoce Usted la Misión, Visión y Valores del Taller Moreira, C.A.?

SI _____

NO _____

N°2. ¿De los Valores que se indican, cual considera Usted se ajusta a la realidad del “Taller Moreira, C.A.?”

Responsabilidad _____

Innovación _____

**Todas las
Anteriores** _____

**Ninguna de las
Mencionadas** _____

N°3. ¿Conoce Usted cuales las características estratégicas: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa, Taller Moreira?

SI _____

NO _____

N°4. ¿Cómo evalúa Usted el Proceso en las Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa “Taller Moreira, C.A.”?

BUENO

MALO

REGULAR

N°5. ¿Se toman medidas oportunas para revertir cualquier situación no favorable, en el Proceso de las Operaciones en el Taller Moreira?

SI _____

NO _____

N°6. ¿Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación dentro de la empresa?

SI _____

NO _____

N°7. ¿Se siente Usted motivado para la realización de sus actividades dentro de la empresa? Taller Moreira?

SI _____

NO _____

N°8. ¿Considera que existen retrasos significativos en el proceso de las operaciones de repuestos en la empresa? Taller Moreira?

SI _____

NO _____

N°9. ¿Estaría de acuerdo que se automatizara el Sistema de Operaciones de Importación de Repuestos en la empresa? Taller Moreira?

SI _____

NO _____

MUCHAS GRACIAS

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Plan estratégico para optimizar las operaciones de importación de repuestos, en la empresa “taller Moreira, c.a.” Municipio Maturín, estado MONAGAS
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Moreira Larez. José Manuel.	CVLAC	C.I: 24.121.437
	e-mail	Manueldomoreira12@gmail.com
	CVLAC	C.I:
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

sistema de información
metodología bmm
planificación estratégica
lenguaje unificado de modelado uml
tesis de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Tecnología y ciencias aplicadas	Ingeniería de Sistema

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

A partir de la presente investigación se desarrolló un Plan Estratégico, con el propósito de Optimizar las Operaciones de Importación de Repuestos en la Empresa Taller Moreira, C.A. Se siguió una metodología en concordancia con los lineamientos establecidos en la Investigación de Campo, la cual consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, lo que permitió analizar y verificar el proceso de las operaciones de importación de repuestos, utilizando como técnicas para la recolección de información, la observación directa en el área donde labora el personal de dicha empresa; por otra parte se realizó la entrevista no estructurada, mediante el diálogo directo, abierto y espontáneo con el personal directamente involucrado en dichas operaciones. Para el desarrollo de la investigación se fusionó las metodologías SSM de Checkland, las herramientas de Planificación Estratégica de Morrisey y Muñiz, para determinar los focos problemáticos y sus posibles mejoras, así mismo se identificó las fortalezas, debilidades y amenazas mediante la aplicación de la matriz EFI Y EFE se fijaron las estrategias FA, DA, FO y DO mediante la Matriz FODA, todo esto conllevó a un plan de acción que sirvió de guía para definir las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados. Logrando además la propuesta del plan estratégico, haciendo uso de “Canvas”, “BMM” e “Enterprise Architect”, herramientas para modelos de negocios innovadores, permitiendo modelar gráficamente la motivación y las metas de la organización, las estrategias y tácticas que se han desarrollado para obtener esas metas. Por último se recomendó a la empresa Taller Moreira, C.A. implementar el plan estratégico desarrollado, en pro de las mejoras de la empresa, su funcionamiento, rendimiento y productividad.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Dra. Yamila Gascon	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 12340346
	e-mail	yamilagascon@gmail.com
Ing. Francy Tononi	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 8277843
	e-mail	ftononi@gmail.com
MSc. Marlene Zerpa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 15511946
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2020	11	03

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTTG_MLJM2020

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2
3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Ingeniero de Sistema

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Ingeniería

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Tecnología y Ciencias Aplicadas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Cordialmente,

[Firma]

JUAN A. BOLANOS CURTEL
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manaja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

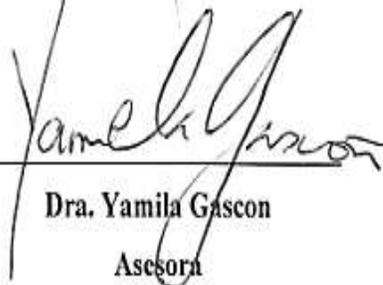
De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



José Manuel Moreira Larez

Autor



Dra. Yamila Gascon

Asesora