



Universidad Católica Andrés Bello – Guayana
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado: Administración de Empresas
Mención Finanzas

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR DE PROCESAMIENTO
DE CARBÓN, CASO: KAVEC DE VENEZUELA, C.A.**

Trabajo de investigación presentado por:

Carlos HIPPOLYTE

Como un requisito para optar al título de Especialista
en Administración de Empresas, Mención Finanzas

Profesor Guía:
Marco Tulio MÉNDEZ

Puerto Ordaz, Septiembre 2006

Gracias a Dios por haberme otorgado la fuerza, la luz y la voluntad para la culminación de esta meta tan anhelada por mi.

Gracias al amor y a las enseñanzas de mi madre Irma María, que siempre ha estado presente en todos los actos de mi vida, así como sus sabios consejos, paciencia, esfuerzo y dedicación, que fueron vitales para mi formación personal y profesional.

Gracias a mi esposa Reina y a mi hijo Juan Carlos por toda la colaboración y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

A todos de corazón, muchas gracias

Carlos G. Hippolyte B.

AGRADECIMIENTOS

La Realización de este trabajo fue posible debido a la contribución de muchas personas quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición lograron que el mismo llegara a un feliz término.

A mi tutor Econ. Marco Tulio Méndez, por su asesoría y valiosos aportes metodológicos y técnicos para el desarrollo y realización del siguiente trabajo de investigación.

Al personal técnico, administrativo y de operaciones de la empresa Kavec de Venezuela, por prestarme su valioso e incondicional apoyo, cooperación y paciencia durante la investigación, sin su ayuda hubiese sido imposible culminar el presente trabajo, en especial a las ing(as.) Reina González y Grisela Acosta, por las múltiples entrevistas que me dispensaran así como el aporte de datos y documentos de información de apoyo para la elaboración del trabajo.

Al personal de las empresas Grafitos del Orinoco, Carbovianca y Sesuveca, por prestarme apoyo durante la investigación, en especial al Sr. Ramón Cortez, por su colaboración incondicional.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo desarrollar estrategias actuales y futuras que permitan asegurar la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento en una empresa del sector procesamiento de carbón, tomándose como caso de estudio a Kavec de Venezuela. El análisis estratégico para una pequeña empresa tiene su importancia en el sentido de que es este tipo de empresa la más afectada ante los cambios que se registran permanentemente en el entorno.

La metodología se orientó hacia: (a) la evaluación del rumbo estratégico, utilizando información de la empresa, su misión, su visión, así como sus objetivos; (b) evaluación interna y externa, (c) evaluación de las fuerzas internas y externas, para conocer el grado de fortaleza interna y direccionamiento de sus estrategias actuales para enfrentar el entorno, (d) evaluación del posicionamiento de Kavec de Venezuela frente al sector, (e) formulación de estrategias mediante el uso del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), (f) construcción de escenarios y (g) propuestas de planes y acciones estratégicas para cada uno de esos escenarios.

La percepción de la muestra de expertos determinó que dentro de los factores internos las fortalezas se orientan hacia el factor de recursos

humanos, la calidad del producto, factores motivacionales, y la velocidad en la entrega del producto y su distribución. Dentro de las debilidades se registran cuellos de botella en los procesos, baja confiabilidad de los equipos, baja formación gerencial de sus directivos y baja capacidad de negociación en sus precios.

La evaluación de los factores externos señalan aprovechamientos de las oportunidades siguientes: Internet, precios del petróleo, leyes laborales y leyes ambientales. Dentro las fuerzas que pueden amenazar los objetivos se tienen: la inflación, las tasas de interés, el cambio de la moneda y el clima político.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivo General	5
1.3. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación	6
1.5. Limitaciones	7
1.6. Kavec de Venezuela	8
1.6.1. Estructura Legal	8
1.6.2. Reseña histórica de la empresa	8
1.6.3. Misión específica	8
1.6.4. Visión	8
1.6.5. Objetivos de la Misión	9
1.6.6. Estructura de la Organización y Personal	9
1.6.7. Proveedores	10
1.6.8. Nivel de Competencia	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	12
2.2. El Sector de Procesamiento de Carbón	16
2.3. El Modelo de las Cinco Fuerzas	18
2.4. Planificación Estratégica : La estrategia	21
2.5. Fundamentos de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización.	26
2.6. Naturaleza e Importancia de la Misión de una Empresa.	26
2.7. Componentes de una Declaración de Misión	27
2.8. Enfoque Sistémico de Empresas: Análisis DOFA	27
2.9. Matriz DOFA	29
2.10. Planificación Estratégica en Pequeñas Empresas	29

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación	32
3.2. Población y Muestra	33
3.3. Recolección de la información	34
3.3.1. Rumbo Estratégico	34
3.3.2. Diagnóstico Interno	35
3.3.3. Fortalezas y Debilidades	35
3.3.4. Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)	36
3.3.5. Diagnóstico externo	39
3.3.6. Oportunidades y Amenazas	39
3.3.7. Ámbito General	39
3.3.8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	40

3.3.10.	Matriz de perfil Competitivo (MPC)	43
3.3.11.	Estrategias del Análisis DOFA	44
3.3.12.	Estrategias Definitivas	46
3.3.13.	Matriz de Impactos Cruzados	46
3.3.14.	Escenarios Potenciales	48

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.	Rumbo Estratégico	50
4.1.1	Identificación, Revisión de la Misión, Visión y Objetivos.	51
4.1.2.	Caracterización de la Empresa	51
4.2.	Evaluación Interna	51
4.2.1.	Factores Internos Claves para el Éxito	54
4.2.2.	Matriz EFI	57
4.3.	Evaluación Externa	58
4.3.1.	Oportunidades y Amenazas	58
4.3.2.	Factores Claves de Éxito en el Sector	60
4.4.	Matriz EFE	61
4.4.1.	Oportunidades y Amenazas en el Ámbito Competitivo.	62
4.4.2.	Factores Claves de Éxito en el Sector	64
4.5.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	65
4.6	Estrategias del Análisis DOFA	68
4.7.	Matriz de impactos Cruzados	69

CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82
ANEXO 1:	Organigrama
ANEXO 2:	Matriz de Evaluación de la Misión
ANEXO 3:	Resultado de Encuesta Fortaleza y Debilidades
ANEXO 4:	Resumen Fortalezas y Debilidades
ANEXO 5:	Encuesta y Resultados Matriz de Evaluación EFI
ANEXO 6:	Encuesta y Resultados Amenazas y Oportunidades en el Entorno General
ANEXO 7:	Resumen de Amenazas y Oportunidades en el Entorno General
ANEXO 8:	Matriz de Evaluación del Factor Externo de la Empresa (EFE)
ANEXO 9 :	Encuesta Oportunidades y Amenazas en el Ámbito Competitivo
ANEXO 10:	Factores Claves para el Éxito en el Sector
ANEXO 11:	Encuesta y Resultado Matriz de Perfil Competitivo
ANEXO 13:	Estrategias Preliminares
ANEXO 14:	Encuesta y Resultados Selección de Estrategias
ANEXO 15:	Matriz de Impactos Cruzados

- ANEXO 16: Resultados de la Matriz de Impactos Cruzados
- ANEXO 17: Motricidad-Dependencia
- ANEXO 18: Zona de Poder
- ANEXO 19: Zona de Conflicto
- ANEXO 20: Variables de Escenarios
- ANEXO 21: Escenario Optimista
- ANEXO 22: Escenarios Intermedio
- ANEXO 23: Escenario Pesimista

INTRODUCCIÓN

La importancia del sector servicios y suministros de materiales carbonosos a la industria del acero radica en que sus productos forman parte del producto final del cliente, razón por la cuál requieren estar en sintonía con tan importante industria, ya que los cambios que se registran normalmente en el entorno las afectan de manera importante, por tener características de pequeñas empresas. Para enfrentar esa incertidumbre permanente en el mundo económico, se requiere estar preparado, es por ello que la planificación estratégica es vital para la pequeña y mediana empresa (David, 2003).

Los fundamentos teóricos asumidos en el marco de la investigación contemplan la teoría de la competitividad y de los factores determinantes de la misma, desarrollados por Michael Porter (1982/2005), basados en el modelo de las cinco (5) fuerzas de poder que definen esa competitividad o valor de una empresa o industria.

Para la evaluación de las herramientas de planificación, se toma como unidad de observación la empresa Kavec de Venezuela, C.A. En cuanto a la modalidad de la investigación, la misma se ubica en un estudio de caso, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta, y como instrumento el cuestionario; por medio de una muestra de expertos de la

empresa en cuestión. De igual manera, están definidos los procedimientos del diseño que permiten el logro de los objetivos planteados, a través de la determinación de las principales fortalezas y debilidades, así como información referente al ámbito externo (oportunidades y amenazas), que interrelacionadas o cruzadas conducen a la formulación de estrategias.

Las estrategias desarrolladas para la unidad de análisis se enmarcan dentro de las estrategias genéricas de liderazgo en costos, buscando la ventaja competitiva en el reforzamiento de su cadena de valor de las actividades genéricas de recursos humanos, operaciones y tecnología, para el logro del éxito a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Todos tenemos alguna visión de lo que deseamos que sea nuestra vida o ciertas metas que esperamos alcanzar a fin de hacer la vida significativa, o incluso tareas diarias que se han de realizar. Podemos vernos así mismos, por ejemplo, siguiendo una cierta ocupación; quizás se desee aprender una nueva competencia, o quizás seamos responsables de organizar un evento familiar. En todo caso si se tiene una idea en mente sobre como es el éxito, y se hace todo lo que sea posible para lograrlo, se necesita determinar que pasos son necesarios. Eso es planificación.

Lo mismo ocurre con las empresas, en este caso es la planificación estratégica el ejercicio que las organizaciones desarrollan para aclarar lo que tratan de conseguir y cómo se proponen conseguirlo. Lo más probable es que la organización tenga una visión de su futuro óptimo cuando alcanza con éxito sus metas. A fin de alcanzar ese futuro óptimo, los administradores necesitan trazar un mapa que les indique esa trayectoria óptima. El mapa es el resultado de un proceso de planificación estratégica durante la cuál se obtienen conocimientos acerca de la dirección de la organización y de lo que esta hace bien, a través de lo que son sus ventajas comparativas, competitivas y complementarias.

El mundo hoy día está lleno de cambios vertiginosos y turbulentos, donde las certezas han quedado a la sombra de la incertidumbre, donde hay que desconfiar de la moda y de las ideas dominantes, donde la evolución de los mercados es una constante, como también el incremento de aspectos legales, derivados de la entrada de diferentes políticas públicas. Estos cambios son numerosos y constantes. Aún no terminan las organizaciones de adaptarse a un cambio cuando ya surge otro que hizo obsoleto al anterior. Los cambios son cada vez más novedosos y la experiencia acumulada no siempre es suficiente para predecir la forma ni el impacto que tendrá en las organizaciones. Estos cambios aumentan la incertidumbre y la presión por anticipar el futuro, lo que ha vuelto más difícil formular pronósticos en función de los acontecimientos pasados o actuales.

Un aspecto de mucho impacto hacia los cambios es la globalización. Los avances científico-tecnológicos han profundizado y transformado los vínculos entre los países. La globalización no es un hecho nuevo pero adquiere ahora dimensiones distintas y más complejas que en el pasado. El crecimiento del comercio mundial se concentra actualmente en los bienes de mayor valor agregado y contenido tecnológico.

Esta globalización real refleja los cambios en la tecnología, la acumulación de capital y la aptitud de las economías nacionales para generar ventajas competitivas. La globalización real es un proceso de largo plazo que se aceleró a partir de la difusión de la revolución industrial en el siglo XIX y adquirió nuevo impulso en la segunda mitad del XX.

El desarrollo de Internet es otro factor importante de cambios, que genera un tipo de cambio especial, denominado "Puntos de inflexión Estratégica" definido así por Andy Grove de Intel, ello ha permitido un aumento mayor en esa velocidad de cambios; así como lo generaron en un momento determinado la invención de la producción masiva de automóviles, el nacimiento del transporte aéreo, etc.

Como los cambios son cada vez más rápidos, origina transformaciones vertiginosas en el orden social, económico, técnico, científico, político, etc., por lo que las empresas que no anticipan estos cambios desaparecen, las estadísticas indican que la esperanza de vida de una empresa está entre los 12 y los 20 años, ante toda esa situación

compleja, la planificación estratégica permite enfrentar ese mundo de incertidumbre. En este contexto, el desafío es prepararse para lo que vendrá y de esta manera estar listo para afrontar la competencia.

La competencia no es solamente los competidores en el sector en que se encuentre la empresa, sino que es algo más amplio, es un campo de fuerzas que la regulan, y básicamente son cinco (Porter, 1982/2005): (a) amenaza de entrada de nuevos competidores, (b) el poder de los proveedores, (c) el poder de los compradores, (d) amenaza de productos o servicios sustitutos, y (e) rivalidad entre los competidores actuales.

Cada sector tiene una estructura peculiar, es decir un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que ameriten la aparición de estas fuerzas competitivas. El estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor. Con el conocimiento de la competencia en el sector en donde se ubique la empresa, permite a la organización formular sus estrategias.

Con la planificación estratégica se puede identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades.

Objetivo General

Desarrollar estrategias actuales y futuras basándose en el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), que permitan asegurar la supervivencia de la organización, mejorar su rentabilidad y crecer en el mediano y largo plazo, en una pequeña empresa del sector servicios y suministros de materiales carbonosos a la industria del acero. Caso: Kavec de Venezuela.

Objetivos Específicos

1. Identificar, seleccionar y analizar los principales problemas de la empresa, mediante análisis de amenazas y oportunidades con que se enfrenta la empresa, así como las debilidades y fortalezas que ésta tenga.
2. Evaluar la competitividad de la organización frente al sector, mediante el análisis de las cinco fuerzas de la competencia.
3. Determinar estrategias actuales a partir del análisis DOFA
4. Plantear y analizar escenarios potenciales de ocurrencia y elaborar estrategias que apunten al éxito en el mediano plazo

Justificación

La Planificación Estratégica, siempre ha estado orientada a las grandes empresas o grandes corporaciones, dado que estas pueden conseguir con facilidad o tienen los recursos humanos y financieros, que les permiten hacer este tipo de análisis, pero es siempre la pequeña empresa la más afectada frente a las fuerzas de la competencia y ante cambios rápidos que se puedan registrar en el mercado; por un lado por tener una baja diversificación de productos, por otro lado es a esta a la que mas se le dificulta la obtención de los recursos tecnológicos y financieros.

La lucha competitiva en Venezuela, se desarrolla en un campo bastante confuso, por lo que se requieren estrategias para enfrentar no solamente a los competidores, sino a: (a) los efectos de los enfrentamientos entre el sector privado y el sector público, (b) influencia cada día mayor de los sindicatos con fines políticos y (c) políticas públicas a través de leyes y decretos inflexibles.

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos influye positivamente en el desempeño de una organización. La Planificación Estratégica permite pensar en la configuración del futuro de la empresa, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando una acción

innovadora de dirección y liderazgo. Por otro lado permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas, en lugar de solo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino. Dentro de los beneficios que la planificación estratégica produce se tienen los siguientes: (a) permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas, (b) ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos, (c) representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades, (d) permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos, (e) puede asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado, (f) fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos, (g) propicia una actitud positiva ante el cambio, y (h) brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio, todo ello se traduce en importantes ventajas para la gestión de la empresa, con miras a incrementar su competitividad en el sector y en definitiva la consecución del éxito a mediano y largo plazo, lo que le permitiría su permanencia, agregar valor a la sociedad, y tener un crecimiento equilibrado, principalmente en esta zona en donde los niveles de desempleo son altos y los niveles de pobreza en aumento.

Limitaciones

El objeto principal del presente estudio es realizar un análisis estratégico de la empresa Kavec de Venezuela, desde el punto de vista administrativo inmerso en la planificación estratégica, basándose en el análisis DOFA. La aplicación de los resultados obtenidos de la investigación (acciones y planes estratégicos), depende de la toma de decisiones del personal de poder y estratégico de Kavec de Venezuela.

Es de destacar que la aplicación de las acciones y planes recomendados por el estudio, la cuantificación de los resultados alcanzados y la medición del éxito solo será tangible a mediano y largo plazo.

Kavec de Venezuela

Estructura Legal: *Kavec de Venezuela*, es una empresa constituida como una sociedad mercantil, bajo la forma de Compañía Anónima, inscrita en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del estado Bolívar con sede en Puerto Ordaz, en el mes de febrero de 2002, bajo el Nro. 34, Tomo 7-A, Pro. Su razón social principal es la clasificación, recuperación, reducción física, compra, venta, distribución y comercialización, al mayor y detal de materiales o productos de uso industrial y/o comercial; con domicilio en Ciudad Guayana, Municipio Autónomo de Caroni del Estado Bolívar.

Reseña Histórica de la Empresa: *Kavec de Venezuela*, es una empresa joven, la cual nació el 28 de Febrero del 2002, se basa en el reto de ser efectiva en su gestión gerencial y operativa para conocer a fondo, precisar, diferenciar y satisfacer o exceder las expectativas de sus clientes, antes, durante y después del proceso de entrega de sus productos y/o servicios, con la mas alta calidad de servicio y al mejor costo, teniendo siempre la excelencia como marco de referencia.

Misión Específica: La Misión de *Kavec de Venezuela*, se basa en la Recolección, Selección y Recuperación de materiales no peligrosos de origen carbonoso y transformarlos mediante operaciones físicas de selección, trituración, molienda y cribado sin alterar sus propiedades químicas, en materia prima carburante. Nuestro éxito comercial se basa en proporcionar calidad y valor a nuestros clientes del sector metalúrgico; igualmente estamos comprometidos con la capacitación y motivación a nuestro personal, así como proporcionar un justo rendimiento a nuestros accionistas.

Visión: *Crece* y buscar liderazgo en el mercado de productos carbonosos a nivel nacional e internacional.

Objetivos: “Es compromiso de Kavec de Venezuela, proporcionar a sus clientes material de procedencia mineral y petrolera de excelente calidad, con una gestión adecuada que permita un tiempo de entrega acorde a los contratos o convenios con la mejor rentabilidad y mediante el mejoramiento continuo de sus procesos industriales y administrativos, con la participación de su recurso humano, demostrando alto nivel de capacidad, motivación y eficacia”

Es importante destacar que los objetivos están dirigidos a cumplir con la misión de la empresa y se enfoca en los siguientes aspectos:

1. Maximizar y/o Generar Aumentos de Solicitudes de sus clientes a través de: órdenes de trabajo, pedidos y contratos en nuestros servicios bajo el cumplimiento de las exigencias de calidad y tiempo acordado.

2. Aplicar mejoramiento continuo en todos los procesos que generen valor en la Empresa.

3. Contar con personal capacitado y calificado en los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, enfocado dentro de un sistema de gestión de calidad, con el propósito de ofrecer productos confiables y seguros.

4. Establecer alianzas confiables con sus clientes mediante la provisión de un producto, confiable y seguro.

5. Proveer a sus clientes un servicio dentro de un excelente sistema de administración, logístico y de apoyo que aseguren la confiabilidad y disponibilidad.

6. Mantener un alto nivel de seguridad y protección personal de acuerdo con las regulaciones que establecen las leyes de protección del medio ambiente y condiciones de trabajo.

7. Obtener la mayor productividad de los empleados en cada una de las fases del proceso.

Estructura Organizativa y Personal: Para finales de julio de 2006, la organización esta conformada por 21 personas constituida de la siguiente manera:

1. Personal de dirección: formada por 1 Director General, el cual cuenta con un grupo de asesores para los ámbitos legales, aseguramiento de la calidad y contabilidad.

2. Personal administrativo: formada por 2 empleados, un director administrativo y un asistente para el desarrollo de estas actividades.

3. Producción: en el área de producción cuenta con 18 empleados; un supervisor General es responsable de la coordinación y planificación de las actividades realizadas en cada una de las etapas del proceso, con el fin de asegurar la entrega y descarga de materia prima, cumplir con las metas de producción y efectuar los despachos de acuerdo a los requerimientos de los clientes; 1 supervisor de producción con 2 operadores de equipos móviles y 12 operadores de materiales, su propósito general es procesamiento de carbón en sus diferentes productos bajo su responsabilidad, a fin de asegurar el cumplimiento de las metas de producción y lineamientos del departamento de comercialización; 1 coordinador de seguridad: tiene como objeto detectar y corregir las causas de cualquier agente que pueda ocasionar un riesgo o condición insegura; 1 coordinador de control de calidad: su objetivo es de inspeccionar todas las etapas del proceso productivo, desde la entrada de la materia prima, pasando por el proceso de producción donde evalúa las características físicas del producto y termina con inspecciones en el área de despacho y envío. Todas estas inspecciones son realizadas para cumplir con las políticas de empresa y con los niveles de calidad requeridos por los clientes.

Proveedores. Los principales proveedores del sector son los siguientes:

1. CVG Venalum
2. CVG Alcasa
3. CVG Carbonorca
4. Cooperativas recuperadoras de Guayana

Nivel de Competencia: Las principales empresas de la competencia del sector son las siguientes:

1. Grafitos del Orinoco
2. Intramco
3. Megaso Industry
4. Servicios y Suministros Industriales de Venezuela, C.A. (SESUVECA)
5. Carbones del Caroni, C.A.(CARBOVIANCA)

Dado el bajo número de empresas que conforman este sector, se comporta como un oligopolio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Como antecedentes a esta investigación se revisaron dos trabajos desarrollados dentro del ámbito de la pequeña y mediana empresa, ambos trabajos están orientados a la formulación de estrategias como conjunto de empresas, y no como formulación de estrategias en una empresa individual, como es el caso de esta investigación.

Anato (2000) realizó una tesis sobre estrategias para el Desarrollo de Mercados de Microempresas de Suministros y Servicios en Ciudad Guayana, Estado Bolívar. En su estudio el autor se fijó como objetivo general Diseñar Estrategias de Desarrollo de Mercados para Microempresas que atienden a las filiales de PDVSA en la zona de Guayana, dado que el cliente llega a imponer condiciones obligándolas a mantener mercados marginales, donde las relaciones entre oferentes son de mucha competencia y en entornos cambiantes y limitativos. Dentro los objetivos específicos que se planteó se tiene: (a) caracterizar los rasgos fundamentales del régimen competitivo en que se encuentran las microempresas de servicios y suministros, así como los impactos y condiciones establecidas por la política gubernamental, (b) describir las relaciones entre PDVSA y las microempresas de Servicios y Suministros que operan en Ciudad Guayana en términos de contratos y condiciones de

suministros de productos, así como de gestión de contratos. (c) analizar los componentes y relaciones de la administración interna de las microempresas en sus diferentes áreas funcionales, enfatizando las tareas y actividades vinculadas a la gestión de mercadeo que las mismas ejecutan y (d) formular bajo una concepción de planificación estratégica, lineamientos para un plan de desarrollo de mercados que permita la mejora del crecimiento y rentabilidad de las microempresas de suministros y servicios.

La investigación se enmarcó dentro de la categoría de proyecto factible por cuanto se planteó dentro del proceso investigativo al diseño de una estrategia de desarrollo de mercados. Por otro lado es de tipo descriptiva y explicativa. Como descriptiva procura caracterizar los rasgos fundamentales del régimen competitivo en que se encuentran las microempresas de suministros y las relaciones con PDVSA en términos de negociación de contratos, suministros de productos y control de gestión de contratos. Como investigación explicativa intenta explicar los componentes internos administrativos de las microempresas, así como sus relaciones de mercado.

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon son: (a) la encuesta, aplicada a los microempresarios de servicios y suministros y a PDVSA; se estructuró en base las variables y a los indicadores que se pretendían medir y (b) entrevista, dirigida al personal directivo de las oficinas de licitaciones de las microempresas. Para la formulación de las estrategias utilizó el esquema de Porter (1980), que consta de dos grandes componentes a saber: análisis estructural y estrategia competitiva.

Dentro de las conclusiones se tiene lo siguiente: (a) desde un punto de vista de la caracterización las microempresas son relativamente nuevas (10 años) y las funciones operativas y directivas son desempeñadas por el propietario, (b) existen dos grupos de microempresarios, uno vinculado directamente a PDVSA con un alto grado de dependencia de este y otro que reduce su dependencia al poseer una base de mercado mas amplia y (c) los microempresarios tienen capacidad tecnológica y financiera para atender las demandas de PDVSA con las limitaciones relativas al suministro de materiales y máquinas especializadas no comunes en el mercado.

Las recomendaciones sugeridas para la aplicación de estrategias son las siguientes: (a) Implantar estrategias de liderazgo en costos en las microempresas altamente especializadas como comida y refrigerios y procurar una ampliación geográfica de su mercado y de sus clientes a objeto de compensar estrechez de sus líneas de servicios y suministros mediante apertura de sucursales en otras áreas geográficas o la atención a grandes empresas industriales en Ciudad Guayana, (b) implantar estrategias de diferenciación en las microempresas que operan en situación de bajo nivel de demanda acompañada con una diversificación del mercado, y (c) aplicar focalización en las microempresas que venden altos volúmenes a PDVSA.

El segundo trabajo consultado fue el de Fernández y Rivera (2003) titulado Diagnóstico de Necesidades de Negocio y Oportunidades de Mejoras de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela desde la perspectiva del Mercadeo Estratégico. El objetivo principal consistió en determinar el enfoque estratégico hacia el mercado de la pequeña y mediana empresa en Venezuela, y como a través de la evaluación de dichas estrategias de negocio se puede analizar el potencial de mejora en su competitividad y crecimiento. Fernández y Rivera plantean que más allá de enfocar el trabajo en la definición del perfil de estas empresas o el de establecer su problemática, se concentraron en estudiar sus prácticas profesionales, medir el desempeño del negocio como medida de éxito empresarial.

Como producto del trabajo realizado, definieron un índice de desempeño de negocios para la pequeña y mediana empresa Venezolana. Dicho índice refleja que desde un punto de vista del desempeño de la pequeña y mediana empresa en Venezuela esta se encuentra en una fase embrionaria previa al crecimiento y la maduración. La buena noticia es que estas empresas consideran que la principal estrategia para estimular su crecimiento consiste en potenciar la generación de su demanda. Las empresas están convencidas que un enfoque de mercadeo representaría efectivamente su alternativa de desarrollo de largo plazo.

La investigación fue desarrollada a través de encuestas, utilizando como instrumento cuestionarios cerrados, a través de Internet (cuestionarios digitales). La población considerada se conformó con 2000 empresas,

aplicadas a la muestra de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela.

Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

1. Las empresas que poseen un enfoque de mercadeo presentan ante la actual relación económica y política una mejor correlación entre los niveles de crecimiento, rentabilidad e inversión, lo cuál sugiere el compromiso o visión de desarrollo de negocio a mediano y largo plazo.

2. Independientemente del enfoque de mercado que posea la empresa existen debilidades evidentes en el uso de herramientas de mercadeo (análisis de competidores, investigación de mercado, uso de tecnología de información) lo que define una brecha entre la visión estratégica de las empresas versus sus acciones tácticas y operativas correspondientes

3. Desde un punto de vista organizacional las empresas con enfoque de mercadeo son las que tenían departamentos formales en esta área, lo cuál es consistente con una visión en maduración “estrategia – procesos – gente”.

4. La principal estrategia que la pequeña y mediana empresa consideran primordial para estimular su sector fue la de potenciar la generación de demanda. Las empresas están conscientes de que un enfoque de mercadeo representaría efectivamente la alternativa de desarrollo a largo plazo.

5. Considerando los resultados alcanzados en el índice de desempeño de las PYME, los índices se encuentran por debajo del nivel 2, es decir en la banda roja, indicando que su desempeño se encuentra en una etapa embrionaria, previa al crecimiento, en comparación con empresas similares en el mercado internacional.

6. Se evidenció la debilidad en cuanto al conocimiento de los competidores, lo cuál es fundamental para poner en práctica un enfoque de mercadeo.

7. Los principales problemas que enfrenta la PYME son: (a) ausencia y carencia de fuentes de financiamiento, (b) falta de política de estado, así como un marco normativo adecuado, todo ello a pesar de que el gobierno ha decretado zonas con ventajas comparativas y (c) La pequeña y mediana

empresa afirma que el mercado nacional es reducido, lo cuál confirma la importancia de un enfoque estratégico.

El aporte de la investigación de Fernández y Rivera a este trabajo, se enfoca desde el punto de vista de la importancia de la Planificación Estratégica en las pequeñas organizaciones, el mercadeo como estrategia de crecimiento, así como las problemas principales a los que se enfrentan las pequeñas empresas, por lo que estos aspectos se deben tomar en cuenta para la formulación de estrategias en esta investigación.

El Sector Servicios y Suministros Carbonosos

Para el proceso de formulación de estrategias, se requieren los siguientes elementos esenciales (Porter, 1982/2005): análisis de atractivo del sector, posición competitiva de la empresa dentro del sector y fuentes de la ventaja competitiva. En el análisis de atractivo del sector hay que examinar las características del mercado y la estructura del sector. Entre las características del mercado que es preciso analizar están el crecimiento esperado del mercado, los fundamentos de la oferta y la demanda tanto de los clientes como proveedores, el cambio tecnológico, cambio normativo y asuntos relacionados con el entorno.

Entre los factores estructurales que inciden en el sector y que merecen ser examinados, están la participación del mercado, barreras de entrada y salida del sector, la amenaza de productos sustitutos, potencial de integración vertical, formas de competencia y rentabilidad del sector.

El grado de atractivo del sector refleja factores sobre los que una empresa concreta tiene una mínima influencia. En contraste, las diferencias en la actuación y en la posición competitiva pueden generarse por las diferencias entre las estrategias elegidas por cada empresa en particular. Al competir, las empresas pueden ejercer opciones estratégicas distintas en campos tales como la calidad de los productos, la tecnología, la integración vertical, posición en costos, los servicios, los precios, canales de distribución, etc. Mediante su selección de estrategia, una empresa puede

cambiar su posición relativa dentro de un sector y, por consiguiente, hacer que el sector sea más o menos atractivo para la empresa. A la hora de evaluar su posición competitiva una organización tiene que reconocer que un sector no tiene por qué ser necesariamente homogéneo. Segmentos pertenecientes a un mismo sector pueden tener estructuras y economías distintas. La posición competitiva tiene que analizarse en el contexto del segmento del sector en el que la empresa opta por competir. Así, la segmentación de un sector se convierte en un factor sustancial para valorar la posición competitiva. Este es un requisito previo para determinar en qué parte de un sector tendría que operar una empresa así como para decidir cómo competir dentro del segmento elegido. Así, hay partes de un sector que pueden pertenecer a segmentos diferentes si hay diferencias en los tipos de clientes a los que se dirigen, en los criterios de compra, en los productos que pueden distribuirse, en los canales de distribución, en la intensidad de capitalización, en el ritmo de innovación, y si existen barreras geográficas para la entrada de un determinado sector. Todo lo anterior dependerá del sector propiamente dicho y de sus cadenas de valor, ya que es posible que algunos de los factores no se adapten a la pequeña y mediana empresa.

El sector servicios y suministros carbonosos es un área muy amplia, y dependiendo de su origen y su aplicación se le asignan los distintos nombres. Por un lado se tiene el coque metalúrgico, el cuál es obtenido mediante la carbonización del carbón mineral (hulla o carbones bituminosos); con una calidad que se mide en términos de contenidos de humedad, materia volátil, cenizas, azufre, granulometría y resistencia mecánica. El uso de este material es básicamente en la industria siderúrgica para la obtención de arrabio en los altos hornos por el poder calorífico que posee; como elemento eliminador de impurezas en los hornos; y también se utiliza como material de empaque en la cocción de ánodos y cátodos en la industria del aluminio y eventualmente se usa como material carburante, es decir como un elemento que aporta carbono en las fundiciones. Por otro lado se tiene el coque de petróleo; el cuál se obtiene de la destilación del petróleo, definiéndose su calidad en términos de pureza química, niveles de reactividad, densidad real, etc., este tipo de coque es ampliamente usado

en la industria del aluminio para la fabricación de ánodos y como material carburante en la industria del acero y fundiciones.

El campo de actuación o el sector en el que se desarrolla este trabajo es el de servicios y suministros de material carbonoso a la industria del acero. Este campo de actuación podría definirse como un sub-sector de esta última, ya que está íntimamente ligado a ella. El sector está orientado a la transformación física de los materiales carbonosos, desde el punto de vista de la selección, clasificación, molienda y secado. Esta transformación es requerida para poder adaptarlos e incorporarlos a la cadena de valor del cliente (siderúrgica), en sus procesos y productos, por lo que el atractivo del sector, estará íntimamente relacionado con el comportamiento de esa industria y del resto de las fuerzas competitivas.

Las compañías que responden a la demanda en este sector son organizaciones constituidas por la pequeña y mediana empresa. El número de éstas que participan en el sector está en el orden de cinco (5) compañías. El sector se comporta como un oligopolio por lo que la competencia no es directa entre ellas, ya que atienden la demanda divididas por tipo de producto. Tres (3) compiten en el área de servicios (Maquila) y dos (2) compiten en el área de suministros de materiales. En los últimos cuatro años, han desaparecido dos (2) empresas, sin embargo han aparecido la misma cantidad. Todas estas pequeñas empresas tienen las posibilidades de competir en ambas líneas de producto, ya que la infraestructura para hacer el servicio y el producto es la misma. Por otro lado se tiene la posibilidad de ingreso de empresas no mercantilistas, denominadas Cooperativas, las cuales están siendo ampliamente apoyadas por el gobierno.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas que regulan la competencia (Porter, 1982/2005), es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias, indicando que la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. En la lucha por la cuota de

mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en las otras empresas del sector, por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate.

La situación de la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector. Este poder puede ser intenso en algunos sectores, en donde no hay ninguna empresa que obtenga una rentabilidad espectacular sobre la inversión, o suave en aquellos otros donde hay posibilidad de obtener rentabilidades elevadas.

En el modelo de competencia perfecta analizado por los economistas, la pugna por obtener una posición en el mercado es continua, y la entrada en el sector muy fácil. Un sector con estas condiciones presenta unas perspectivas muy malas de rentabilidad a largo plazo. Cuanto más débiles sean las citadas fuerzas en su conjunto, mayor será la oportunidad de obtener unos resultados más elevados.

Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor. Es posible que todos los competidores del sector tengan conciencia de la presencia dolorosa del poder colectivo de estas fuerzas, pero para formular una estrategia que fije una política de actuación de cara a ellas, es preciso profundizar en su estudio y analizar las fuentes de cada una. El conocimiento de estos factores que delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que debe insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas. Este estudio previo sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser más beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector

prometen ser más significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan. La comprensión de dichas fuerzas resulta también de gran utilidad en el estudio de las áreas susceptibles de diversificación. Las fuerzas de las que se han comentado hasta los momentos son:

1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores. Una empresa que accede por primera vez a un sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una cierta cuota de mercado y, unos recursos sustanciales, sin embargo su ingreso en el sector dependerá de la existencia o no de las barreras para la entrada. Las empresas ya establecidas en una industria determinada pueden erigir barreras para la entrada,

2. Capacidad de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa sobre los miembros de un sector, mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Ese poder se puede manifestar cuando el grupo de proveedores está dominado por pocas empresas, si los productos son únicos o al menos diferenciados; si el cambio de proveedor tiene un alto costo, si existe el riesgo de una integración hacia adelante; es decir de que los proveedores entren al sector, el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores, sus productos no están obligados a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector. Por tanto, el poder de los proveedores puede afectar de manera importante la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de costos en sus propios precios o por la reducción en la calidad.

3. Capacidad de negociación de los compradores. Los clientes o compradores definidos como consumidores finales o como adquirientes claves, a lo largo del proceso de distribución pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, provocando pugnas entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector. Un grupo de compradores es poderoso si está concentrado o hace compras en grandes volúmenes, si los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados lo que le permite encontrar proveedores alternativos; cambiándolo con relativa facilidad, los materiales del sector forman un componente de su propio

producto y representan una parte importante de su costo, el producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios o no supone un ahorro de dinero para los compradores, los compradores plantean una amenaza de integración hacia atrás; es decir hacer ellos mismos lo que necesitan.

4. Productos Sustitutivos. Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico son aquellos que manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad - precio, en comparación con el producto del sector, o son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

5. Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios. La intensidad de la rivalidad depende de si el número de competidores (nacionales o extranjeros) son numerosos o aproximadamente iguales en tamaño, el producto o servicio no presenta diferenciación, el crecimiento del sector es lento, lo que favorece la pugna por obtener una cuota de mercado, los costos fijos son elevados o el producto es perecedero, y por incrementos de capacidad.

Planificación Estratégica. La Estrategia

Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Además deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales. El posicionamiento, que una vez fue centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición

de mercado, convirtiendo a la ventaja competitiva en algo temporal. Estas afirmaciones han conducido a que sean cada vez más las empresas que se lanzan a librar batallas que destruyen a todos los que participan en ellas. Algunas barreras contra la competencia están desapareciendo debido a la liberalización y globalización de los mercados, por otro lado las empresas han hecho esfuerzos para ser más estilizadas y más ágiles, Sin embargo, lo que se ha dado en llamar hiper-competencia es, en muchos sectores, problemas que ellos se han buscado, no es el resultado inevitable de los cambios en el modelo de competencia. La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia (Porter 2003). La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: calidad total, evaluación comparativa, creación de asociaciones, reingeniería, gestión del cambio, cuadro de mando integral, etc., esas mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, sin embargo muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir esas mejoras en rentabilidad sostenible, debido a que las herramientas de gestión han sustituido el lugar de la estrategia. La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales; esto es esencial, ya que actúa en las distintas actividades de la cadena de valor. Entre las empresas existen diferencias de eficacia operativa, esas eficacias operativas son una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores, porque afectan directamente a su posición relativa de costes y a su nivel de diferenciación. Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose en la eficacia operativa durante un período extenso, debido a que los competidores pueden imitar rápidamente técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de la productividad, mejora de los factores y formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes.

La competencia por mejorar la eficacia hace que la frontera de la productividad se desplace positivamente, aunque esta competencia trae una mejora absoluta de la eficacia operativa, nadie aventaja a nadie. Los aumentos de productividad que se obtienen benefician a los clientes y a los proveedores de bienes de equipo, pero no redundan en una mejora de la rentabilidad del sector. A medida que los rivales se imitan unos a otros en

cuestiones de calidad, de rapidez o de vinculación con los proveedores, las estrategias van convergiendo, y la competencia se convierte en una serie de carreras por vías idénticas, en la que nadie puede ganar. En contraste la estrategia, se basa en la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o a la realización de actividades similares de forma diferente. La estrategia competitiva consiste en ser diferente., significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. Los orígenes de las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes de posicionamiento basados en: (a) la variedad, (b) las necesidades, y (c) el acceso al cliente. El posicionamiento basado en la variedad, se fundamenta en la elección de unas variedades de servicios o productos. Este posicionamiento resulta económicamente razonable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos servicios y productos, empleando un conjunto distintivo de actividades. El posicionamiento basado en la variedad puede servir para atender a una amplia gama de clientes, pero la mayoría de estos solo podrán satisfacer una parte de sus necesidades en las empresas que empleen este tipo de posicionamiento.

El posicionamiento basado en las necesidades, se acerca más a la forma de pensar tradicional, que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto de actividades puede atenderlas de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios. . Una variante del posicionamiento basado en las necesidades se da cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en diferentes momentos o en diferentes tipos de operaciones, por ejemplo una misma persona puede tener unas necesidades cuando viaja por negocio y otras cuando viaja por placer con la familia. Las posiciones basadas en las diferencias de necesidades no dan lugar a posiciones significativas salvo que el conjunto idóneo de actividades para satisfacer esas necesidades también sean diferentes. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer las mismas necesidades, y el posicionamiento no tendría nada de singular ni de valioso. La tercera base

de apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes basado en como acceder a ellos, se refiere al hecho de que teniendo los clientes unas mismas necesidades se configuran las actividades de tal manera que el acceso a ellos sea diferente. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible. Sea cuál sea la base, variedad, necesidades, acceso, el posicionamiento requiere un conjunto de actividades adaptadas a las circunstancias, porque siempre está en función de unas diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades (cadena de valor).

Mientras la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades (cadena de valor) o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas. La estrategia abarca todo el sistema de actividades (Porter, 2003), no una suma de cosas, la ventaja competitiva proviene de la forma en que las actividades encajan y se refuerzan entre sí. Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como su eslabón más fuerte, cuando las actividades se complementan entre sí crean un verdadero valor económico. El costo de una actividad, por ejemplo, se reduce por las formas en que se realizan otras. De la misma manera, el valor que una actividad tiene para los clientes se ve realzado por las otras actividades de la empresa. Esta es la forma en que el encaje estratégico genera ventaja competitiva y una mayor rentabilidad. A un rival le resultará más difícil copiar un paquete de actividades interrelacionadas que imitar un método particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características del producto. Las posiciones fundadas sobre sistemas de actividades son mucho más sostenibles que las fundadas sobre actividades individuales. Cuando las actividades se complementan entre sí, los rivales pueden obtener pocas ventajas con la imitación, salvo que sean capaces de copiar todo el sistema. La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas y no unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay encaje no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa. La dirección se reducirá a la simple tarea de

supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa.

Las estrategias permiten a las empresas obtener ventajas competitivas desde tres bases genéricas (Porter, 1982/2005): (a) liderazgo en costos, destaca la producción de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio, (b) diferenciación, es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son pocos sensibles al precio. y (c) enfoque, el enfoque es una estrategia que conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

La planificación estratégica se complementa con lo que son los escenarios, estos son descripciones de los posibles entornos en los cuales podría colocarse la empresa en el futuro (Frances 2001/2005).

Los escenarios no son predicciones del futuro son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa. La realidad futura puede no corresponder con exactitud a ninguno de los escenarios planteados. La función principal de los escenarios es alertar acerca de posibles eventos que pueden afectar la empresa.

El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, políticas, sociales y tecnológicas, no se trata que alguno de los escenarios elaborados pueda corresponder a la realidad futura. Lo importante es que los escenarios nos ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que permitan analizar la viabilidad de las propuestas de estrategias desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno.

Los escenarios se pueden formular desde diferentes ámbitos geográficos, normalmente se utilizan escenarios en el ámbito del país, pero también se pueden contar con escenarios globales o continentales. Así mismo pueden formularse escenarios para una región dentro de un país. En

cuanto a su horizonte temporal, existe una amplia gama de posibilidades. El horizonte a adoptar debe coincidir con el análisis de estrategia a realizar.

Fundamentos de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización.

La Misión: Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser, también determina en que negocios participará y en cuales no, a que mercados servirá, como se administrara y como crecerá la empresa

La declaración de la misión de la empresa es estratégica ya que señala el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones. Por tanto la misión identifica a la empresa con sus clientes y la comunidad. En la misión se pueden describir, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. La declaración de la misión también debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización, mostrar la imagen exitosa de la empresa que sabe adonde se dirige y que merece apoyo, tiempo e inversión.

La Visión: Es el sueño de la alta administración, la idea de su posición en los años futuros. Se centra en los fines y no en los medios. Para la Visión lo importante es el punto donde se quiere llegar, no como llegar ahí.

Las declaraciones de la Visión y la Misión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación, y evaluación de la estrategia.

Naturaleza e Importancia de la Misión de una Empresa: La declaración de la misión con esmero es recomendable para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa
2. Establecer una base o norma para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo
4. Servir como punto central para que las personas se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa.

5. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costos, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Componentes de una Declaración de la Misión: Puesto que una declaración de la misión con frecuencia es la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que se incluyan todos los componentes básicos que se mencionan a continuación (David 2003):

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercado: Geográficamente ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?.
5. Interés en la supervivencia: el crecimiento y la rentabilidad ¿esta la empresa comprometida con el crecimiento y solidez financiera?.
6. Filosofía: ¿Cuales son la creencias, los valores, las aspiraciones y los principales éticas de la empresa?.
7. Concepto propio: ¿ Cual es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?.
8. Preocupación por la imagen publica: ¿ Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?.
9. Interés de los empleados: ¿ Son los empleados un activo valioso de la empresa?.

Enfoque Sistémico de Empresas: Análisis DOFA

El enfoque sistémico de empresa, es un modelo que nos permite analizar mejor a la empresa en su relación con el entorno y en sus procesos internos. En este modelo podemos concebir a la empresa como un sistema, esto es como un conjunto de personas, insumos, equipos, y otros recursos, que interactúan a través de procesos, para satisfacer necesidades de los diversos clientes, mediante una generación de productos y servicios, y con el concurso de sus proveedores.

Por cliente se entiende a todos los entes externos que reciben productos o servicios de la empresa. Dentro de las diferentes categorías de clientes los más importantes son los consumidores que pagan por los productos o servicios en el mercado, los accionistas que reciben dividendos a cambio de su inversión y los trabajadores que reciben una compensación y otros beneficios. Cabe señalar que existen otras categorías de cliente tales como: entes gubernamentales, que reciben aportes como los impuestos, o información, entes no gubernamentales que reciben aportes e información y la comunidad especialmente en las áreas de operación de la empresa.

Por proveedores se entienden los entes que suplen productos y servicios utilizados en los procesos y que son externos a la empresa. Los principales proveedores están constituidos por empresas pero también pueden ser socios de la empresa. Este sector proporciona a la empresa las materias primas, el financiamiento y los equipos. Hay que observar los cambios en la disponibilidad y precios de la materia prima, entrada o abandono de proveedores importantes, y descubrimientos tecnológicos por parte de los proveedores.

El enfoque sistémico de empresas permite orientar la forma de elaborar estrategias, haciendo uso de mapas estratégicos (Betancourt, 2005), los cuales dan una visión de conjunto de los aspectos que tenemos que considerar en la elaboración de las estrategias de una empresa y permite a la dirección identificar y comunicar los elementos claves y sus interrelaciones. El mapa estratégico nos da una visión de conjunto de toda la empresa y sirve para identificar por una parte los elementos claves de la identidad de la organización tales como misión, visión, valores, políticas fundamentales y ventajas comparativas, competitivas y complementarias percibidas. De esta información se originan las fortalezas (ventajas) y debilidades de la empresa. Por otra parte permite efectuar un análisis general del entorno que comprende tanto los mercados a los cuales se va a orientar la acción de la empresa, y las necesidades existentes en el mismo, de allí se origina la información de las amenazas y debilidades de la empresa, junto con el análisis de *las Cinco Fuerzas Competitivas*.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), es una herramienta de ajuste que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: 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). El resultado de evaluar los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA, por lo que se requieren criterios muy precisos.

Las estrategias FO se originan al utilizar fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades. Las empresas siguen por regla general estrategias DO, FA, o DA para colocarse en una situación en la que tengan oportunidad de aplicar estrategias FO, ya que cuando posee debilidades importantes luchará por superarlas y convertirlas en Fortalezas y cuando enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las Oportunidades.

Las estrategias DO buscan minimizar el impacto de las debilidades al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA, buscar sacar utilidad de las fortalezas para impedir que las amenazas tengan un impacto importante, en consecuencia no significa que una organización fuerte deba enfrentar las amenazas del entorno.

Las estrategias DA, son un conjunto de medios que se emplean de manera defensiva buscando disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades externas, está en una situación bien difícil, ya que es débil en lo interno como en lo externo.

Planificación Estratégica en Pequeñas Empresas

La definición de una pequeña empresa tiende a variar según la naturaleza de sus actividades, el objetivo de la definición y el nivel de desarrollo que ha alcanzado la empresa. Los criterios para describirla como

pequeña pueden ser el número de empleados, el valor monetario de sus ventas, sus inversiones en capital, las necesidades máximas de energía o diversas combinaciones de éstos y otros factores. Según la Organización Internacional de Trabajo ([OIT], 2005), en la mayor parte de las deliberaciones y documentos redactados por consultores de empresas, se indica que en una empresa pequeña la dirección administrativa y operacional está en manos de una o dos personas que adoptan también las decisiones importantes, esa delimitación práctica abarca el 85% de todas las empresas pequeñas.

El proceso de Planificación Estratégica, en la pequeña empresa, comienza desde su misma definición, ya que desde su inicio se distingue por tener algunos factores que son favorables (ventajas) y otros desfavorables (desventajas).

Dentro de las ventajas se encuentran: (a) tiene la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, (b) inclinación al uso de la mano de obra y un trabajo de nivel técnico bajo a mediano, (c) flexibilidad para adaptarse a demandas y condiciones cambiantes, (d) las líneas de comunicación interna y externa son directas y menos complicadas, (e) su tamaño ayuda a determinar y desarrollar las capacidades de los trabajadores más rápidamente y (f) puede lanzarse de forma experimental a nuevos mercados o entrar en ellos sin atraer la atención de grandes empresas.

Por el lado de las desventajas o problemas se tiene: (a) la pequeña empresa se financia con ahorros personales o familiares, (b) falta de una asistencia técnica y gerencial apropiada, (c) el director de una pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes, suele prescindir de sistemas de información, (d) debido a que solo puede pagar salarios mínimos y ofrece escasas prestaciones adicionales, se enfrenta con la dificultad de contratar empleados muy calificados, (e) es vulnerable a los cambios coyunturales y a las recesiones, por tener limitaciones de las reservas y escasa capacidad de endeudamiento, (f) suele limitarse a un solo producto o servicio o a una gama reducida de productos o servicios, de tal manera que en momentos difíciles no puede diversificar las actividades y (g) aunque la capacidad de cambiar y adaptarse con rapidez sea una ventaja

natural de la pequeña empresa, el director puede estar demasiado ocupado con los problemas de funcionamiento en curso para pensar en el futuro. Es por ello que la Planificación Estratégica es vital para las pequeñas empresas (David, 2003).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Nivel de la Investigación

Según Tamayo y Tamayo (2003), “El Estudio de Caso es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades” (Pág. 51). De acuerdo a la definición anterior este trabajo de investigación se ubica en el nivel de Estudio de Caso.

El Enfoque Sistémico de empresas, nos permite sistematizar la información previa que debe tener el equipo de toma de decisiones de una organización antes de formular las estrategias, de tal manera que sea compartida por todos, para ampliar la perspectiva de cada uno de sus miembros y obtener verdaderos consensos que creen compromisos de acción. La información previa para que cada miembro del equipo de toma de decisiones de la empresa posea elementos comunes que le guíe en la elección de las mejores estrategias, juega un papel fundamental.

Es por ello que para la formulación de una estrategia competitiva, se requiere agrupar la información en tipos de información. Cabe destacar que de acuerdo a su condición se pueden clasificar en cuatro categorías: (a) debilidades, (b) fortalezas, (c) oportunidades y (d) amenazas. Con esta información se construye la relación entre la empresa y su ambiente que según Porter (1982/2005), son las técnicas para la elaboración del

diagnóstico interno de la organización y análisis del entorno (general y competitivo). De acuerdo a lo planteado, no se puede hacer referencia a variables de investigación, sino a tipos de información. El estudio busca describir una realidad desde el punto de vista organizacional para un período de tiempo determinado, a través de la percepción de los miembros de una muestra, basado en el diagnóstico interno y análisis del entorno mediante el análisis DOFA. Posteriormente a esto, la investigación contempla entre sus resultados la elaboración de las principales acciones y planes estratégicos como una propuesta a Kavec de Venezuela.

Población y Muestra

El estudio a profundidad de una Unidad de Observación según Tamayo y Tamayo (2003), es una de las características principales del tipo de investigación, estudios de caso; dentro de este orden de ideas y tomando como referencia a una empresa del sector Servicios y Suministros Carbonosos a la industria del acero, se ha seleccionado a Kavec de Venezuela, como esa Unidad de Observación.

“Para Tamayo y Tamayo (2003) se entiende por población a la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p. 176).

En atención a lo expuesto se plantea como población en la investigación *al personal de la empresa Kavec de Venezuela, C.A.* para los efectos de recolección de información y posterior análisis, se seleccionó la estructura de la muestra en el marco de la opinión de expertos, los cuales de acuerdo con el perfil de sus cargos, tengan cierta experiencia, injerencia y participación en la toma de decisiones de la organización, así como de una actividad continua y permanente en la misma. Según Tamayo y Tamayo (2003), una muestra de este tipo es no aleatoria, dentro de la categoría

muestra intencionada; en ésta, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como representativo del fenómeno que se estudia. Esta muestra estará integrada por un director general, un director técnico, un asistente administrativo, un supervisor general, un supervisor y un analista de control de calidad que representan el 28,5% de la población. Tres de los integrantes de la muestra son mujeres.

Para la comparación de la empresa seleccionada como unidad de análisis con otras empresas del sector suministros y servicios a las empresas del acero, se seleccionó una segunda muestra de expertos pertenecientes a estas, siguiendo los mismos criterios que la anterior.

Recolección de la Información

En el proceso de formulación de estrategias, siguiendo el Enfoque Sistémico de Empresas, se origina en dos fases: (a) la primera fase presenta una visión de conjunto de toda la empresa (Rumbo Estratégico), teniendo por una parte, las ideas rectoras (misión, visión, valores), por otra efectúa un diagnóstico interno y un análisis del entorno (general, competitivo) y (b) una segunda fase relacionada con el análisis de escenarios; en cada una de estas fases se detallan las planillas y matrices utilizadas, su importancia, interpretación y método de aplicación.

Rumbo Estratégico: Para la identificación del rumbo estratégico de la empresa, se recurrió a información documentada de la empresa, acta constitutiva, instrumentos de análisis y descripciones de cargos, organigrama (Anexo 1) y otros documentos de interés. Posteriormente se revisó y evaluó la misión, visión y objetivos generales de la empresa, utilizando como herramienta de análisis la Matriz de Evaluación de la Misión (David, 2003), en la que se establecen los componentes básicos que caracterizan la misión de una organización (Anexo 2)

Diagnóstico Interno: La fase de diagnóstico interno, se inicia con la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de los competidores, y finaliza con la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Fortalezas y Debilidades: Las fortalezas de la empresa según (Francés, 2001/2005), también se pueden llamar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales la organización demuestra superioridad en relación con sus competidores. Para la determinación de las fortalezas y debilidades se utilizaron como herramienta las actividades genéricas de la Cadena de Valor de Porter (Porter, 2002/2005).

Las primeras relaciones directas con los miembros de la muestra se hicieron por medio de entrevistas informales, individuales y por grupos, de manera no estructurada, y teniendo como objetivo informarles el alcance del trabajo, así como las distintas etapas futuras en las que tendrían participación, adicionalmente se les hizo una presentación en la sala de reuniones de la empresa.

La técnica de recolección de información utilizada en esta etapa se orientó hacia la aplicación de encuestas; adoptándose como instrumento de recolección cuestionarios cerrados (Tamayo y Tamayo, 2003). En la elaboración del instrumento se usaron modelos de preguntas encontradas y adaptadas de las siguientes referencias: (a) David (2003), (b) Martínez y Milla (2005), (c) Aceves (2005), y (d) Hubert (2004).

Para la estructura del cuestionario se utilizaron las recomendaciones establecidas en Namakforoosh (2005). Las encuestas diseñadas constan cada una con una nota de presentación, indicándose: (a) objetivo general, (b) objetivos específicos, (c) instrucciones (d) complemento, y (e) el cuestionario propiamente dicho. El cuestionario dirigido a la muestra de expertos, alcanzó una cantidad total de 115 preguntas.

Todas las encuestas fueron llenadas en presencia del investigador, este esquema permite la validación del instrumento, por lo que no se efectuaron pruebas piloto del mismo. Para responder a las preguntas se le indicó al grupo de expertos los criterios a utilizar para la evaluación, con el

fin de evitar discordancias entre lo preguntado y lo respondido por la muestra de expertos. Los criterios establecidos fueron los siguientes: (a) impacto. Esto se refiere a sí la respuesta de lo planteado en la pregunta representa una debilidad (D) o fortaleza (F) para la organización, y (b) Cuantificación. Esto se refiere a la magnitud del impacto en la empresa de lo planteado, representado por un número entre uno (1) y cien (100). En el caso de las fortalezas, será más importante en la medida, en que los aspectos organizacionales internos contribuyan al logro de los objetivos.

En el caso de las debilidades, será más importante en la medida en que obstruyan el logro de los objetivos organizacionales. Adicionalmente se dejó abierta en los cuestionarios la posibilidad de complementar el instrumento, en caso de que algún miembro del grupo de expertos deseara incorporar algún factor en la evaluación, que no haya sido considerada en el listado original.

Toda esta información representa la base para determinar las fortalezas y las debilidades más importantes de la organización, ver encuesta y resultados fortalezas y debilidades (Anexo 3). Posteriormente se procedió a listar y agrupar toda la información en la planilla Resumen de Fortalezas y Debilidades (Anexo 4). En esta planilla se establecieron dos grupos de factores: (a) las fortalezas y (b) las debilidades, cuyos valores cumplieren con el requisito de ser superior a la media de todos los valores asignados a cada grupo respectivamente, ya que no es lo mismo una debilidad o fortaleza con una frecuencia alta de respuestas, que aquella con una baja frecuencia, a estos factores se les denominó *Factores Internos Claves para el Éxito*. Cada valor de los factores era el resultado de la sumatoria de las respuestas de los miembros de la muestra.

Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI): Los Factores Internos Claves representan la base para la construcción de la encuesta y resultados *Matriz de Evaluación de Factor interno* o matriz EFI (Anexo 5). Para la recolección de la información también se utilizó como técnica, la encuesta; y como instrumento, el cuestionario del tipo cerrado. Para el llenado del cuestionario de la encuesta, cada miembro de la muestra, debía asignar en

donde dice valor y en cada uno de los factores un número que varíe entre uno (sin importancia) y cien (muy importante), para indicar la importancia relativa de dicho factor. Los factores considerados como aquéllos que generan los mayores efectos sobre el rendimiento de la empresa recibirán los valores más altos. En el caso de las fortalezas será más cercano a cien en la medida en que las mismas contribuyan al logro de los objetivos. En el caso de las debilidades, será más cercano a cien en la medida en que obstruyan el logro de los objetivos organizacionales

En el caso de la columna Clasificación, el instrumento contempla cuatro opciones de respuestas, dos para las fortalezas y dos para las debilidades, de acuerdo al siguiente esquema: (a) 4 corresponde a la respuesta Fortaleza mayor, (b) 3 corresponde a la respuesta Fortaleza menor, (c) 2 corresponde a la respuesta Debilidad menor y (d) 1 corresponde a la respuesta Debilidad mayor. Obsérvese que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres, y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

Dentro de las distintas etapas de la evaluación interna de la organización, la aplicación de la Matriz de Evaluación del Factor Interno, constituye un factor importante hacia la formulación de estrategias. Dicha matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas principales en las áreas funcionales de la organización, por otro lado genera una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para su elaboración se requieren juicios intuitivos, por lo que no debe interpretarse como un método científico (David, 2003), sino más bien el resultado de apreciaciones subjetivas por parte de la muestra de expertos. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores obtenidos. El total de aspectos considerados en el cuestionario alcanzó una cantidad de 59 factores, entre debilidades y fortalezas.

Para obtener los resultados de la Matriz de Evaluación de Factor Interno de la empresa, se procedió de la siguiente manera: (a) para poder manejar las respuestas con un criterio uniforme para todos los miembros de la muestra, los datos de la columna valor fueron llevados a una base de 100 puntos, en cada uno de los cuestionarios, antes de ser procesados; mediante una regla de tres simple (b) el resultado de la columna valor se

determina mediante el promedio simple de todos los datos manifestados por la muestra de expertos, (c) por otro lado la columna clasificación se determina mediante el promedio simple de todos los datos de la respuestas manifestadas por la muestra de expertos, (d) la columna ponderado es el resultado de multiplicar las columnas valor y clasificación de cada uno de los factores considerados y (e) sumar todos los productos anteriores, para obtener el valor ponderado de la empresa, el resultado así obtenido es la percepción de la muestra de expertos acerca de la situación interna de Kavec de Venezuela.

Independientemente de los factores internos claves, que se hayan incluido en la matriz EFI, el puntaje del valor total varía entre 100 y 400, siendo 250 el promedio. En consecuencia, el resultado se interpretará de la siguiente manera: (a) si el peso ponderado se encuentra por encima de 250, indica una posición interna sólida de la organización y (b) si se encuentra por debajo del valor medio, indica una posición interna débil. El número de factores no produce ningún efecto en total de los puntajes, ya que los pesos siempre suman 100, este es debido a que los pesos asignados a cada uno de los factores se ajustaron en términos de 100, por medio de una regla de tres simple.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza, como una debilidad, dicho factor se incluirá dos veces en la matriz EFI, y se asignará un valor y una clasificación a las dos modalidades. En las empresas con divisiones múltiples, cada división o unidad de negocios estratégica debe elaborar su matriz EFI. Las matrices de divisiones se integran después para elaborar un matriz EFI corporativa general. Este no es el caso de una pequeña empresa, por lo que no se requieren elaborar más estimaciones.

Dentro del marco de formulación de estrategias, la matriz EFI, representa una herramienta importante para identificar fortalezas y debilidades internas de la organización, que permitan generar estrategias competitivas, y adicionalmente permitir a la muestra de expertos una visión sistémica de la empresa. Específicamente los factores internos clave con mayor ponderación indican hacia que aspectos organizacionales deben orientarse las distintas estrategias de acuerdo a cada uno de los probables escenarios potenciales a los cuales deba enfrentarse Kavec de Venezuela.

Diagnóstico Externo: La fase de diagnóstico externo, se inicia con la determinación de las amenazas y las oportunidades con las cuales se debe enfrentar la organización, y que pueden estar presentes en un período determinado, y finaliza con la construcción de la *Matriz de Evaluación del Factor Externo* (EFE) y la *Matriz de Perfil Competitivo* (MPC).

Oportunidades y Amenazas: La técnica de recolección de información utilizada en esta etapa al igual que en el análisis interno, se orientó hacia la aplicación de encuestas; adoptándose como instrumento de recolección cuestionarios cerrados. En la elaboración del instrumento se usaron modelos de preguntas de las siguientes referencias: (a) David (2003), (b) Martínez y Milla (2005), (c) Aceves (2005), y (d) Hubert (2004). Para la estructura del cuestionario se utilizaron las recomendaciones establecidas en Namakforoosh (2005).

Se diseñaron encuestas separadas para evaluar el ámbito general y el competitivo, estableciéndose en ambas, una nota de presentación indicándose lo siguiente: (a) objetivo general, (b) objetivos específicos, (c) instrucciones (d) complemento y (e) cuestionario propiamente dicho.

Ámbito General: Para evaluar el ámbito general se elaboró la encuesta y resultados *Oportunidades y Amenazas en el Entorno General* (Anexo 6). En ella se definió como oportunidad aquellos factores o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta y por amenaza los eventos, factores o tendencias en el entorno de la empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo.

Para responder a las preguntas se le indicó al grupo de expertos los criterios a utilizar para la evaluación, Los criterios establecidos fueron los siguientes: (a) impacto, esto se refiere a sí la respuesta de lo planteado en la pregunta representa una amenaza (A) o una oportunidad (O) para la organización, y (b) Cuantificación. Esto se refiere a la magnitud del impacto en la empresa de lo planteado, representado por un número entre uno (1) y cien (100). En el caso de las amenazas, tendrá mayor impacto en la

organización, en la medida en que el riesgo a abordar, represente un obstáculo o limitante para el logro de los objetivos.

En el caso de las oportunidades, tendrá mayor impacto en la organización en la medida en que el aprovechamiento de estas, vayan en función del logro de los objetivos y misión de la organización, con lo cual tendrá mayor ponderación.

Al igual que en el caso de debilidades y fortalezas se dejó abierta en los cuestionarios la posibilidad de complementar el instrumento, en caso de que algún miembro del grupo de expertos deseara incorporar algún factor en la evaluación, que no haya sido considerada en el listado original.

La información anterior representa la base para determinar las oportunidades y amenazas más importantes que tiene que enfrentar la organización. Posteriormente, se procedió a listar y agrupar toda la información en la planilla Resumen de Oportunidades y Amenazas en el Entorno General (Anexo 7). En esta planilla se establecieron dos grupos de factores: (a) oportunidades y (b) amenazas, cuyos valores cumplieren con el requisito de ser superior a la media de todos los valores asignados a cada grupo respectivamente, ya que no es lo mismo una oportunidad o amenaza con una frecuencia alta de respuestas, que aquella con una baja frecuencia, a estos factores se les denominó *Factores Externos Claves para el Éxito*. Cada valor de los factores es el resultado de la sumatoria de las respuestas de los miembros de la muestra.

Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE): Los Factores Externos Claves *para el Éxito* constituyen la base para la elaboración de la encuesta *Matriz de Evaluación del Factor Externo* o matriz EFE (David, 2003), ver Anexo 8

Para el llenado del cuestionario de la encuesta, cada miembro de la muestra, debía asignar en donde dice valor y en cada uno de los factores un número que varíe entre uno (sin importancia) y cien (muy importante), para indicar la importancia relativa de dicho factor. Los factores considerados como aquéllos que generan los mayores efectos sobre el rendimiento de la empresa recibirán los valores más altos. En el caso de las oportunidades

será más cercano a cien si las mismas llegasen a aprovecharse, y en el caso de las amenazas serán mas cercanas a cien en la medida en que estas representen mayores obstáculos al logro de los objetivos de la empresa.

En donde dice Clasificación, el instrumento contempla cuatro opciones de respuestas para indicar con cuanta eficacia *responden las estrategias* de la empresa al factor correspondiente: (a) con un 4 Corresponde a la respuesta Excelente, (b) con 3 Corresponde a la respuesta por encima del promedio, (c) con un 2 Corresponde a la respuesta nivel promedio, y (d) con un 1 Corresponde a la respuesta por debajo del promedio.

La Matriz de Evaluación del Factor Externo para la empresa, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, demográfica, gubernamental jurídica, y tecnológica. Para obtener los resultados de la Matriz de Evaluación de Factor Externo de la empresa, se procedió de la siguiente manera: (a) para poder manejar las respuestas con un criterio uniforme para todos los miembros de la muestra, los datos de la columna valor fueron llevados a una base de 100 puntos, en cada uno de los cuestionarios de los miembros de la muestra antes de ser procesados, mediante una regla de tres simple (b) el resultado de la columna valor se determina mediante el promedio simple de todos los datos manifestados por la muestra de expertos, este resultado así obtenido representa la percepción de la empresa con respecto a la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector al que pertenece (c) por otro lado la columna clasificación se determina mediante el promedio simple de todos los datos de la respuestas manifestadas por la muestra de expertos, este valor representa *la eficacia* con que responde la empresa a ese factor (d) la columna ponderado es el resultado de multiplicar las columnas valor y clasificación de cada uno de los factores considerados y (e) sumar todos los productos anteriores, para obtener el valor ponderado total de la empresa, el resultado así obtenido es la eficacia con que Kavec de Venezuela. responde a las oportunidades y amenazas del ámbito externo general.

Independientemente de los factores externos claves, que se hayan incluido en la matriz EFE, el puntaje de valor total varía entre 100 y 400, siendo 250 el promedio. En consecuencia, el resultado se interpretará de la

siguiente manera: (a) si el ponderado total es de 400 indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas en su sector, en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas y (b) un puntaje de cien (100) en el ponderado total significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades, ni evitan las amenazas. externas. Es importante destacar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y valores reales asignados.

Ámbito Competitivo.

Para evaluar el ámbito competitivo se elaboró la encuesta *Oportunidades y Amenazas en el Ámbito Competitivo* (Anexo 9). En ella se busca identificar cuales son los aspectos más relevantes en el entorno competitivo de la empresa, que afecten la rentabilidad del sector, todo enmarcado en términos de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1982/2005).

Para responder a las preguntas se le indicó al grupo de expertos los criterios a utilizar para la evaluación, considerándose lo siguiente: (a) impacto, esto se refiere a sí el factor evaluado representa una amenaza (A) o una oportunidad (O) para el sector, (b) Esta amenaza u oportunidad, se le asignará un número entre uno (1) y cien (100), para cuantificar la magnitud en que esa amenaza u oportunidad impacta al sector al cuál pertenece la organización. En el caso de las oportunidades, tendrá mayor impacto en el sector en la medida que el aprovechamiento de estas, vayan en función del logro de los objetivos de las empresas del sector, con lo cual tendrá mayor ponderación. En el caso de las amenazas, tendrá mayor impacto en el sector, en la medida en que el riesgo a abordar, represente un obstáculo o limitante para el logro de los objetivos. Adicionalmente se creó la posibilidad de que algún miembro de la muestra agregara algún factor, no considerado en el listado.

La información anterior representa la base para determinar las oportunidades y amenazas más importantes que tiene que enfrentar la organización frente a las cinco fuerzas de la competencia. A estas oportunidades y amenazas se les denominó *Factores Claves para el Éxito*

en el Sector (Anexo 10). Estos factores se determinan de los valores que cumplen con el requisito de ser superiores al promedio simple de todos los valores de las oportunidades y amenazas. Estos grupos serán usados en la construcción de la matriz de perfil competitivo (MPC).

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC), permite identificar la situación de una organización frente a sus principales competidores (David, 2003), en lo referente a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas consideradas en el estudio. Los factores críticos para el éxito de una MPC incluyen tanto aspectos externos como internos a la organización objeto de estudio. Estos factores son amplios ya que no incluyen datos específicos, ni basados en hechos.

Para la construcción de esta matriz se procedió de la siguiente manera: se realizó la encuesta Matriz de perfil competitivo a los miembros de la muestra de la empresa en estudio y a una muestra no probabilística de las empresas de la competencia. El cuestionario asociado a esta encuesta consta de tres columnas: (a) factor, (b) valor y (c) clasificación

Los factores de la matriz son los determinados como factores claves para el éxito en el sector, proveniente del resumen de las oportunidades y fortalezas del ámbito competitivo, y otros considerados por el investigador.

En la columna valor se les pidió a los miembros de las muestras que asignaran un número comprendido entre uno (sin importancia) y cien (muy importante), para evaluar la importancia relativa de dicho factor, para logro del éxito. Estos valores así obtenidos son posteriormente normalizados a una base de cien, mediante una regla de tres simple; para poder manejar las respuestas con un criterio uniforme para todos los miembros de las muestras de expertos seleccionadas.

En la columna clasificación, el instrumento contempla cuatro opciones de respuestas, en ella el miembro de la muestra colocará un número entre uno y cuatro para indicar la posición relativa de la empresa frente al factor correspondiente, de la siguiente manera: (a) 4 corresponde a la respuesta:

fortaleza mayor, (b) 3 corresponde a la respuesta: fortaleza menor, (c) 2 corresponde a la respuesta: debilidad menor y (d) 1 corresponde a la respuesta: debilidad mayor.

Para expresar los resultados comparativos de las empresas se elaboró la planilla *Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo* (Anexo11).

Las columnas de esta planilla se construyen de la siguiente manera (a) la columna Valor es el resultado promedio de todos los datos de la columna valor de la encuesta Matriz de Perfil Competitivo, (b) la columna Clasificación es el resultado promedio de los datos de la columna Clasificación en la encuesta Matriz de Perfil Competitivo, de la muestra de cada empresa, (c) el Puntaje es el producto de la columna Valor y Clasificación de cada empresa. Luego estos productos se sumaron para determinar el peso ponderado total de cada empresa en el sector.

Para la generación de la información en las empresas de la competencia, fue uno de los aspectos más difíciles dentro de la investigación presentándose lo siguiente: (a) poca colaboración del personal directivo, debido al destino que se le podría dar a la información, en el sentido de que existía la posibilidad de originarles daños económicos, (b) desconfianza en el personal medio, en el sentido de que las empresas a las cuales pertenecen, estaban midiendo el grado de fidelidad de sus trabajadores, (c) a pesar de lo anterior fue posible ubicar un contacto a nivel técnico con experiencia laboral en varias de esas empresas, lo que permitió acceder a otras personas, buscando en todo momento tener una amplitud de la muestra del sector y (d) contacto con los clientes de las empresas comunes para validar información.

Finalmente se compararon las clasificaciones, pesos ponderados, los factores de éxito más importantes. Estas cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, y ofrecen una importante información estratégica, ya que contribuye a orientar la formulación de estrategias y la realización del análisis sectorial.

Estrategias del Análisis DOFA: Una vez obtenida toda la información relevante acerca de las oportunidades y amenazas del entorno y las

fortalezas y debilidades de la organización (Anexo 12), se procede a generar estrategias alternativas a través del uso de la matriz DOFA, respetando la importancia dada a los distintos factores por los miembros de la muestra, en el sentido de que fueron esas las que obtuvieron un puntaje superior al promedio.

Esta herramienta permite crear cuatro tipos de estrategias potenciales: (a) estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estas estrategias utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Ellas conducen hacia los objetivos de logro de la organización, y representan el pilar fundamental para que la empresa pueda elaborar su visión.

La visión es lo que la organización quiere alcanzar en un período determinado de tiempo, bien elaborada responde a un plan estratégico que está alineado con las posibilidades que ofrecen los distintos escenarios analizados para la empresa y con las ventajas comparativas, competitivas y complementarias que posee o es capaz de desarrollar la empresa, (b) estrategias de debilidades y oportunidades (DO), tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades, (c) estrategias de fortalezas y amenazas (FA), usan las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas y (d) estrategias de debilidades y amenazas (DA) son estrategias de carácter defensivo que tienen como propósito reducir las debilidades y evitar las amenazas externas. Estas estrategias implican luchar por una supervivencia organizacional y en algunos casos reestructuraciones importantes, visto de esa manera conducen hacia objetivos de resolución de problemas profundos.

Para fundamentar la estrategia decidida, al final y dentro de un paréntesis se anotará la combinación de fuerzas externas e internas que la originan. Por ejemplo: (F1, F7, O5), significa que la estrategia se origina de cruzar las fortalezas uno y siete con la oportunidad cinco. El propósito de la herramienta es el crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuales estrategias son las mejores; por lo tanto no todas las estrategias que se desarrollan de la matriz DOFA, se elegirán para su implementación.

Estrategias definitivas: La selección de las estrategias definitivas, se harán por etapas: (a) del total de estrategias formuladas partir de la matriz DOFA se seleccionan las estrategias preliminares (Anexo 13) de acuerdo con los criterios de Aceves (2004), si una o más estrategias muestran parecido, o se repiten en más de un grupo de las estrategias alternativas de la matriz DOFA, se selecciona, y (b) Después de la selección preliminar se somete a la selección definitiva por parte del personal de directivos de la empresa para la elaboración de la Encuesta Selección de Estrategias, que se consultara a la muestra de expertos de acuerdo a la siguiente evaluación: asignar un número entre 1 y 4 a cada estrategia para medir la intensidad del grado de atracción. Mientras más cerca de 4 esté la asignación, implica mayor grado de atracción. Las estrategias seleccionadas, serán las cinco primeras que tengan el mayor puntaje, en el Anexo 14 se presenta la Encuesta y Resultados de la Selección de Estrategias.

Matriz de Impactos Cruzados: Para determinar los posibles entornos en las cuales podría ubicarse la organización en el futuro, se requiere determinar las fuerzas que formaran parte de esos escenarios, esto se logra mediante el uso de la *Matriz de Impactos Cruzados*. Para ello se aplica una encuesta teniendo como instrumento un cuestionario cerrado (Anexo 15). Para este cuestionario se usan todas las oportunidades y amenazas de los ámbitos general y competitivo, donde se le pide a los miembros de la muestra de expertos ponderar la motricidad y dependencia de las fuerzas del ambiente externo. Siendo la motricidad la capacidad que tienen los factores de impactar sobre otros y como dependencia la medida en que se dejan afectar por las otras fuerzas, igualmente se requiere que identifique con una X aquellas oportunidades y amenazas que representen una alta incertidumbre (Méndez, 2004). Aquí se cruzan o enfrentan las fuerzas, una a una, con el fin de medir el grado de motricidad - dependencia de cada una de ellas sobre el resto.

El criterio utilizado fue el siguiente: (a) para el análisis de dependencia, si dicha fuerza depende de otras se asignará con uno (1) como ponderación, y en caso de que no dependa se dejará en blanco y (b)

para el análisis de motricidad, si dicha fuerza afecta a otras se asignará con uno (1) como ponderación, y en caso de que no afecte a otras fuerzas se dejará en blanco.

En el caso de haber marcado con una (X) en la columna de incertidumbre, significa que la fuerza es altamente susceptible a tomar distintas alternativas en la tendencia de su comportamiento, por lo cual permite generar diversos escenarios. Las fuerzas que hayan resultado sin alta incertidumbre son aquellas cuyo comportamiento se le considera relativamente estable, o sin cambios esperados importantes en el entorno futuro probable.

Este análisis se hizo para todas y cada una de las oportunidades y amenazas procedentes del análisis externos, con esto se obtiene la motricidad y dependencia de cada fuerza evaluada por muestra de expertos. La información obtenida se reporta en una planilla resumen (Anexo 16), en la cual se presentan todas las oportunidades y amenazas con sus respectivos totales de dependencia y motricidad. Luego se procede a calcular el total, así como el promedio de todas las fuerzas consideradas; por último se seleccionan para la generación de escenarios potenciales sólo aquellas fuerzas del ámbito externo que muestren una alta motricidad, específicamente aquellas cuya motricidad sea superior a la media, y tengan a la vez una alta incertidumbre.

Para efectos de ser más específico en la escogencia de las fuerzas, se presenta la figura de Motricidad - Dependencia (Anexo 17), en donde se identifican cuatro grandes zonas: (a) zonas de problemas autónomos: baja motricidad y dependencia, (b) zona de Salida: baja motricidad y alta dependencia, (c) zona de Poder: alta motricidad y baja dependencia y (d) Zona de Conflicto: alta motricidad y alta dependencia. De acuerdo a esto, se escogieron aquellas oportunidades y amenazas ubicadas en las zonas de conflicto y de poder, ya que es allí donde se encuentran ubicadas aquellas fuerzas con mayor impacto sobre el resto y por ende más susceptibles de generar escenarios potenciales.

Escenarios Potenciales: Para la construcción de los escenarios potenciales, se define la zona de poder (Anexo 18) y la zona de conflicto (Anexo 19), en ellas se reflejan las alternativas en las tendencias del comportamiento de cada fuerza con el paso del tiempo. Posteriormente, se seleccionan sólo aquellas fuerzas de dichas zonas que tengan alta incertidumbre, así se plasmaron en el cuadro representativo de las potenciales fuerzas para la generación de escenarios (Anexo 20).

Para la construcción de los distintos escenarios se plantearon diferentes combinaciones de tendencias en el comportamiento de cada fuerza, para un horizonte de tiempo de 5 años: 2007 - 2011. Concretamente, esto permitió la generación de tres escenarios, desde el más optimista, intermedio hasta el más pesimista (Anexos 21, 22 y 23). Cada escenario tiene: (a) título, (b) descripción, (c) probabilidad, factores o las fuerzas consideradas y sus evoluciones, incluyendo las oportunidades y amenazas futuras para la organización generadas *por* dicho escenario. En cuanto a la probabilidad de ocurrencia de cada escenario en el futuro, se le pidió a la muestra de expertos, en conversaciones informales, que asignaran en base a 100 puntos su percepción. Finalmente, se formularon las principales acciones y planes estratégicos derivados de cada uno de los escenarios potenciales, esta fase se apoyó en las estrategias derivadas del Análisis DOFA.

Con lo expuesto anteriormente se determinan: (a) escenario: entorno futuro probable, caracterizado por un conjunto de las principales fuerzas del ambiente organizacional y sus respectivas evoluciones, las cuales representarán para la empresa amenazas a superar y oportunidades que se deben aprovechar, (b) estrategia: regla o acción de anticipación que adopta una organización para la consecución de sus objetivos, orientados a enfrentar las amenazas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades presentes o esperadas del entorno, apoyándose en sus fortalezas y capacidades gerenciales y en concordancia con su misión y visión, (c) planes estratégicos: conjunto de medidas o políticas concernientes a la forma de organización y administración, en sus aspectos internos y externos, que permitan alcanzar un fin determinado a *largo plazo* y (d)

acciones estratégicas: conjunto de reglas y acciones específicas, formuladas para cada uno de los escenarios potenciales, orientadas a incrementar el grado de competitividad, así como el desempeño de la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Rumbo Estratégico

Identificación y Revisión de la Misión, Visión y Objetivos. De acuerdo a la teoría la visión de una empresa se refiere a los aspectos de valores y aspiraciones en términos genéricos, no requiere especificar las estrategias necesarias para llevarlas a la práctica. De la revisión realizada a la misión y visión de Kavec de Venezuela, se tiene que la misión específica de la empresa plasmada en sus documentos y estatutos, se identifica con su visión. Por su parte los objetivos de Kavec de Venezuela van en línea con la razón de ser de la empresa, además de incluir las propuestas de estrategias que le garanticen el cumplimiento de su misión.

En la declaración de la misión de Kavec de Venezuela, se tiene que la empresa se ajusta adecuadamente a su concepción de pequeña empresa privada con razón social de recuperadora de subproductos de carbón y su posterior proceso de transformación en productos carbonosos; destacando la calidad de sus productos y operaciones, reconocimiento a su personal; así como la importancia de los clientes, mercados y el interés por la rentabilidad de la empresa (ver anexo 2).

Entre los componentes de la declaración de la misión no están incluido la imagen pública, esto se debe a que la empresa no es de iniciativa social y servicio publico, su razón de ser esta dirigido solo a un sector específico industrial metalúrgico; tampoco tiene considerada la

tecnología a pesar que si incluye el interés por la supervivencia y la rentabilidad, componentes importantes para la consecución de beneficios económicos. De lo anterior se concluye que es recomendable que Kavec de Venezuela incluya en su declaración de misión lo correspondiente a la tecnología, por ser un componente de vital estrategia para lograr su visión.

Caracterización de Kavec de Venezuela: (a) aumentar las solicitudes de sus clientes a través de contratos y órdenes de compra bajo el cumplimiento de las exigencias de calidad y entrega oportuna de los productos y (b) la estructura organizativa es sencilla y se adapta a su razón productora, contando con el personal requerido por área que le permite generar respuestas oportunas a sus clientes y proveedores y al resto del entorno, adicionalmente permite libertad en la delegación de las funciones.

Estrategia Genérica: La estrategia genérica de Kavec de Venezuela, está orientada al liderazgo en costos, dentro del segmento de mercado en que se encuentra; buscando estrategias competitivas mediante el reforzamiento de la cadena de valor en las actividades de recursos humanos, operaciones, mantenimiento de los sistemas industriales y actualización tecnológica,

Evaluación interna

Dentro del contexto de la formulación de estrategias competitivas, el ámbito interno queda determinado por las fortalezas y debilidades de la organización.

Debilidades y Fortalezas. La distribución general del grupo total de fortalezas y debilidades se puede observar en la Figura 1, en esta se tienen los puntajes de todas las respuestas del cuestionario asociado a las fortalezas y debilidades totales, en donde los números mayores a cero son las fortalezas, y los menores a cero representan las debilidades.

El cuestionario se dividió en nueve bloques: (a) logística de entrada: comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de

materiales; (b) operaciones: consiste en la transformación de los insumos en productos finales; (c) logística externa: consiste en la distribución de los productos terminados; (d) comercialización y ventas: se refiere a Inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado, la promoción y venta; (e) servicio postventa: consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto o servicio, para elevar o mantener el valor del producto; (f) compras: se refiere a la compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para los equipos; (g) recursos humanos: se refiere a la selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos, entrenamiento, etc.; (h) desarrollo tecnológico: se refiere al know-how, investigación, desarrollo tecnológico (producto y proceso); y (i) aspectos administrativos: donde se incluyen la gerencia, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales, finanzas (caja, tesorería, cobranzas, contabilidad).

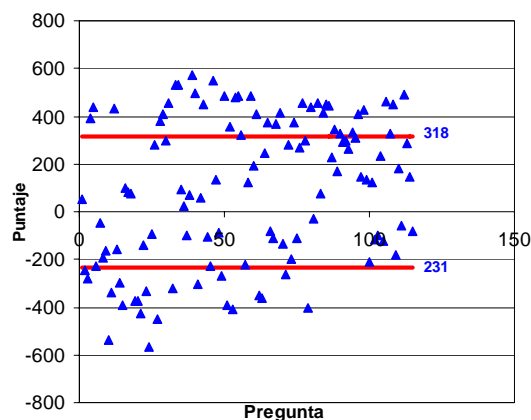


Figura 1. Puntaje de las debilidades y fortalezas

Los bloques de respuestas quedaron distribuidos como se muestra en la Tabla 1. Se puede observar que dentro de los grupos que tienen más fortalezas se ubican: (a) recursos humanos: las fortalezas representan el 92%, lo cual es un buen aval hacia un clima organizacional favorable para la empresa, (b) comercialización y ventas y (c) aspectos administrativos. Por el lado de las debilidades se tienen: (a) logística interna: muestra una marcada debilidad con 90% de las respuestas de ese bloque, (b) compras, (c) tecnología y (d) operaciones: este bloque por ser el proceso medular se

puede considerar una debilidad ya que las respuestas están balanceadas entre las dos categorías.

Tabla 1. *Distribución de las Fortalezas y Debilidades por Áreas*

No	Área	Fortaleza	Debilidad
1	Logística de entrada	1	10
2	Operaciones	15	13
3	logística externa	3	3
4	Comercialización y ventas	9	5
5	servicio postventa	2	1
6	Compras	6	7
7	Recursos humanos	22	2
8	Desarrollo tecnológico	2	4
9	Aspectos administrativos	7	3

En definitiva el cuestionario asociado con la encuesta Fortalezas y Debilidades (Anexo 4), se constituyó de 115 preguntas, quedando distribuidas las respuestas de la siguiente manera:

Tabla 2. *Resultados de la Encuesta Fortalezas y Debilidades*

Concepto	Distribución (%)	Puntaje		
		Media	Máximo	Mínimo
Fortalezas	60	318	570	24
Debilidades	40	231	565	30

De la [Tabla 2](#), se puede observar que de todos los aspectos considerados el 60% se orientó hacia las fortalezas, lo cual es indicio de que la empresa tiene un alto potencial de desarrollo.

El factor considerado con máximo puntaje dentro del grupo determinado como fortalezas fue: el uso de equipo de seguridad industrial, y como la de menor puntaje en la empresa: los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad.

Por el lado de las debilidades, la de mayor puntaje fue el no tener una certificación ambiental y la de menor puntaje la empresa no es la más rápida colocando las mercancías en las áreas de producción, con respecto al resto de las empresas del sector.

Factores Internos Claves para el Éxito. Los factores internos claves de éxito se originan de las respuestas de la encuesta fortalezas y debilidades, cuyos puntajes sean superiores al valor medio de las fortalezas y de las debilidades respectivamente como se indica en la [Tabla 2](#). Estos factores claves de éxito se señalan a continuación:

Fortalezas

1. El personal cuenta con los implementos de protección personal adecuados para realizar labores específicas.
2. El producto o servicio de la empresa es bien valorado por los clientes, con respecto a la competencia .
3. Todo el personal operario conoce con claridad sus funciones.
4. La Seguridad industrial es un factor competitivo dentro de la empresa.
5. Tarda poco tiempo el producto desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones.
6. La empresa tiene objetivos claramente definidos.
7. Los productos o servicios gozan de una imagen de marca, de calidad o de buen precio.
8. La empresa gana pedidos por gestionar bien la venta (al presupuestar con prontitud, hacer seguimiento).
9. La empresa cuenta con canales de comunicación con los clientes.
10. La empresa gana pedidos por precio, al estar presente, tener información.
11. La misión de la empresa está claramente definida.
12. Las personas encargadas de la producción tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible.
13. La empresa permite que los empleados sean pro-activos.
14. La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.
15. La empresa cumple con los plazos de entregas.

16. La empresa se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo y les refuerza.
17. Los principios y valores están claramente establecidos
18. La empresa es una buena opción para incrementar la calidad de vida de los trabajadores.
19. La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones.
20. Las personas encargadas del manejo tienen la capacitación adecuada para poder hacer el trabajo de la mejor manera posible.
21. La organización utiliza los medios productivos de manera eficiente y eficaz.
22. Los líderes promueven en los trabajadores una actitud hacia el mejoramiento continuo.
23. En la empresa se manejan varios presupuestos antes de decidir la elección de un proveedor.
24. Las responsabilidades y funciones de los cargos están claramente definidas.
25. La empresa tiene capacidad de llegar a ser excelente en alguna parte de la cadena de producción, que le permitiría crear una ventaja competitiva respecto a la competencia.
26. Se canalizan adecuadamente las quejas o reclamos.
27. En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.
28. Tardan poco tiempo los materiales desde que entran a las instalaciones de la empresa hasta que se inicia el proceso de producción.
29. La empresa dentro de su cadena de producción tiene parte o partes que crean más valor añadido al cliente final.
30. La empresa realiza inspecciones en las instalaciones del proveedor.
31. La empresa ha establecido alguna clase de retroalimentación con los proveedores para que entiendan nuestro negocio y nosotros el suyo.
32. La empresa controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas.
33. La calidad de los productos de la organización es acorde con la imagen de marca que desea conseguir.
34. Las relaciones supervisor/supervisado son respetuosas.
35. La rotación de personal es baja.

36. La empresa tiene claramente definido su rumbo, hacia dónde se quiere dirigir, hasta dónde y cuando se quiere llegar (visión).
37. En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad.
38. Los canales de distribución son adecuados.

Debilidades

1. La empresa no tiene la certificación ISO-14000.
2. La empresa no tiene la certificación ISO-9000
3. Existe cuello de botella o reducción de velocidad en el proceso productivo, que está haciendo producir con mayor tiempo que la competencia, o con mayor costo
4. El transporte de los materiales dentro de las instalaciones, y su trayectoria no se hace en condiciones óptimas desde todo punto de vista.
5. La empresa no realiza promociones comerciales y de publicidad.
6. El personal no recibe suficiente capacitación.
7. El precio final de producto, no se puede reducir.
8. La empresa utiliza equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones.
9. La empresa no tiene un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos.
10. La producción se paraliza por fallas de equipos y no se tenían repuestos en inventario.
11. No se analiza una selección de los proveedores.
12. No se mide el grado de satisfacción de los clientes.
13. Los proveedores no han sido involucrados, no son conscientes, y no contribuyen a que la logística de entrada sea una actividad estratégica.
14. La maquinaria de la empresa no está preparada para competir en un futuro a corto, mediano y largo plazo.
15. No es adecuada la capacidad de producción.
16. El transporte de los productos los realiza un tercero.
17. La empresa no se caracteriza por utilizar los medios productivos más avanzados tecnológicamente del sector.
18. Las materias primas no se protegen adecuadamente antes de su uso.
19. Existen nichos de mercado que la empresa no explota.

20. No se hace investigación de mercado para recoger información de nuevos proveedores, equipos, materias primas, etc.

21. La empresa no es la más rápida colocando las mercancías en las áreas de producción, con respecto al resto de las empresas del sector.

Matriz EFI: El Anexo 5, muestra los resultados de la matriz EFI, correspondiente a la unidad de análisis. En ella se puede observar lo siguiente:

Las fortalezas más importantes son:

1. Tarda poco tiempo el producto desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones.

2. La empresa tiene objetivos claramente definidos.

3. La empresa dentro de su cadena de producción tiene parte o partes que crean más valor añadido al cliente final.

4. El producto o servicio de la empresa es bien valorado por los clientes, con respecto a la competencia.

5. Todo el personal operario conoce con claridad sus funciones.

6. La empresa gana pedidos por gestionar bien la venta (al presupuestar con prontitud, hacer seguimiento).

7. Las personas encargadas de la producción tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible.

8. Las personas encargadas del manejo tienen la capacitación adecuada para poder hacer el trabajo de la mejor manera posible.

9. La empresa tiene capacidad de llegar a ser excelente en alguna parte de la cadena de producción, que le permitiría crear una ventaja competitiva respecto a la competencia.

10. La calidad de los productos de la organización es acorde con la imagen de marca que desea conseguir.

11. Las relaciones supervisor/supervisado son respetuosas.

12. La empresa tiene claramente definido su rumbo, hacia dónde se quiere dirigir, hasta dónde y cuando se quiere llegar (visión).

13. En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad.

14. Los canales de distribución de los productos son adecuados.

Las debilidades más importantes son:

1. La empresa no tiene la certificación ISO-14000.
2. Existe cuello de botella o reducción de velocidad en el proceso productivo, que está haciendo producir con mayor tiempo que la competencia, o con mayor costo.
3. El personal no recibe suficiente capacitación.
4. La empresa utiliza equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones.
5. El precio final de producto, no se puede reducir.
6. La empresa no realiza promociones comerciales y de publicidad.
7. La empresa no tiene un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos.
8. No se mide el grado de satisfacción de los clientes.

El puntaje ponderado total de 291, como resultado de la matriz EFI permite definir una posición interna fuerte para la empresa; por otro lado permite a la unidad de análisis entender su situación estratégica, por lo que tiene que diseñar e implantar cambios en organización para afianzar las posiciones de fortaleza que las conviertan en características distintivas de competitividad y erradicar o reducir el impacto de las áreas de debilidad.

Evaluación Externa

Para la organización, los factores externos se pueden observar a través de las oportunidades y amenazas, vistas desde un ámbito general y desde un ámbito competitivo.

Oportunidades y amenazas en el ámbito general: La distribución general del grupo total de oportunidades y amenazas en el ámbito general se puede observar en la [Figura 2](#), en esta se tienen los puntajes totales de todas las respuestas del cuestionario asociado a la encuesta oportunidades y amenazas en el ámbito general (Anexo 6), en donde los números mayores

a cero son las oportunidades, y los menores a cero representan las amenazas.

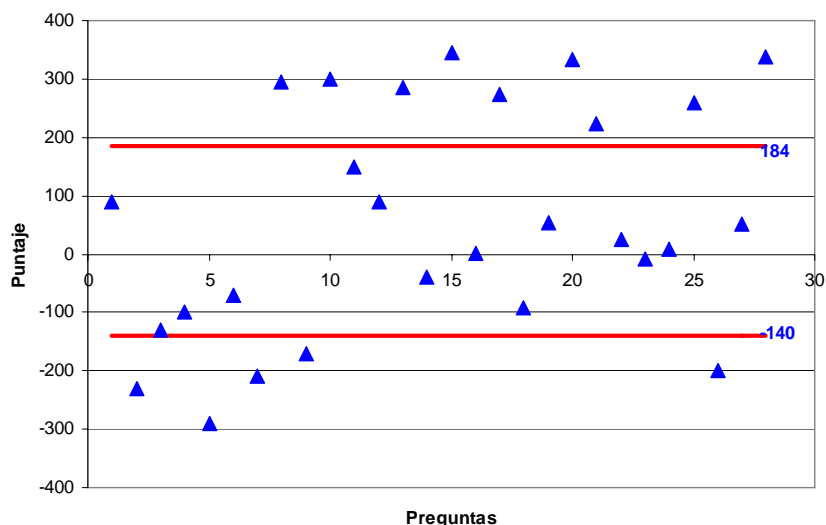


Figura 2. Puntaje de las oportunidades y amenazas en el ámbito general

El resumen de oportunidades y amenazas en el entorno general (Anexo 7), presenta las fuerzas externas consideradas en el cuestionario, quedando clasificadas de la siguiente manera: (a) fuerzas económicas, (b) fuerzas sociales y ambientales, (c) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; y (d) tecnológicas. Las respuestas a estas quedaron determinadas de acuerdo a lo indicado en la Tabla 3.

Tabla 3. Distribución de las Oportunidades y Amenazas en el Ámbito General en Función del Tipo de Fuerza Externa.

No	Fuerzas	Oportunidades	Amenazas
1	Económicas	5	6
2	Sociales y ambientales	4	0
3	Políticas	5	3
4	Tecnológicas	3	2

En esta se puede observar que las oportunidades superan a las amenazas en las fuerzas sociales y ambientales, políticas y tecnológicas no

así en las económicas. La muestra de expertos no consideró ninguna amenaza en las fuerzas sociales y ambientales.

Las respuestas del cuestionario quedaron distribuidas como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. *Resultados de la Encuesta Oportunidades y Amenazas en el Entorno General.*

Concepto	Distribución(%)	Puntaje		
		Media	Máximo	Mínimo
Oportunidades	61	184	344	1
Amenazas	39	140	290	9

De la [Tabla 4](#), se puede observar que el número total de oportunidades es mayor al número total de amenazas. Esta identificación y evaluación permite a la organización reconocer y evadir o transformar las amenazas y aprovechar o crear oportunidades, para posteriormente diseñar estrategias para el logro de los objetivos.

El factor considerado con máximo puntaje dentro del grupo oportunidades fue: la relevancia de las leyes ambientales en la empresa, y como la de menor puntaje: el impacto que tendría un cambio de gobierno, local o nacional en el horizonte de la planificación.

Por el lado de las amenazas, el factor de mayor puntaje fue la Inflación, y la de menor puntaje los programas sociales del gobierno.

Factores Externos Claves para el Éxito: Los factores externos claves de éxito se originan de las respuestas de la encuesta amenazas y oportunidades en el entorno general, cuyo puntaje sea superior al valor medio de las amenazas y oportunidades respectivamente, como se indica en la [Tabla 4](#). Estos factores externos claves de éxito se muestran a continuación:

Oportunidades

1. Las leyes ambientales tienen mucha relevancia para el éxito en el sector.
2. El ingreso del país a MERCOSUR.
3. El nuevo papel de la mujer trabajadora.
4. Internet y el comercio virtual.
5. Precios del petróleo.
6. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT).
7. La preocupación por el medio ambiente en la demanda de los productos y servicios del sector.

Amenazas

8. La Inflación.
9. Las tasas de interés.
10. El tipo de cambio de la moneda.
11. Clima Político.
12. La aparición de nuevas tecnologías que originan nuevos productos o servicios.

Matriz EFE

El Anexo 8, muestra los resultados de la matriz EFE, correspondiente a unidad de análisis. De esta matriz se puede verificar que la inflación, el tipo de cambio de la moneda y el clima político son los factores considerados por la muestra de expertos como los que más afectan al sector. Por el lado de las oportunidades consideran que las leyes ambientales, el Internet y el comercio virtual son fuerzas que la organización debe utilizar a su favor. En el caso de las leyes ambientales, esta fuerza crea barreras para nuevas empresas que deseen ingresar al sector.

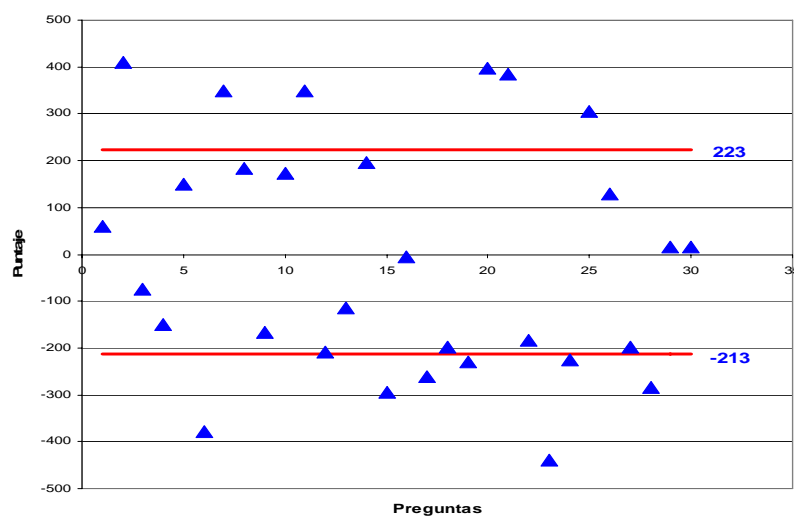
La identificación y análisis de los factores externos claves permite a la organización conocer los cambios que ocurren en estas fuerzas, ya que ello se traduce en cambios en la demanda de los consumidores. En tal sentido la empresa debe responder a los cambios en estos factores de manera tanto

ofensiva como defensiva, por medio de formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades o que reduzcan el impacto de las amenazas. En ese orden de ideas, y de acuerdo al puntaje ponderado total de 264, a pesar de que la empresa está por encima del promedio (250) no responde de manera contundente a las fuerzas mencionadas en el sentido de aprovechar las oportunidades externas y evitan las amenazas. Desde este punto de vista la organización tiene posibilidades de mejorar su posición.

Oportunidades y Amenazas en el Ámbito Competitivo: La distribución de las oportunidades y amenazas en el ámbito competitivo se pueden observar en la [Figura 3](#), allí se indican los puntajes totales de todas las respuestas del cuestionario asociado a las oportunidades y amenazas en el ámbito competitivo ([Anexo 9](#)). Los números mayores a cero representan las oportunidades y los menores a cero las amenazas.

El cuestionario quedó constituido por 30 preguntas, estructuradas hacia la evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982/2005). Los resultados y su interpretación se muestran en la [Tabla 5](#), concluyéndose lo siguiente:

1. Ingreso de nuevos competidores. Este segmento consistió de siete preguntas dirigidas hacia las barreras de ingreso de nuevos competidores



[Figura 3](#). Puntaje de las oportunidades y amenazas en el ámbito competitivo.

Tabla 5. Resultados de la Encuesta Amenazas y Oportunidades en el *Ámbito Competitivo.*

Fuerza	Fortaleza	Debilidad	Puntaje
Ingreso de nuevos competidores	4	3	367
Capacidad de negociación de los proveedores	4	3	413
Capacidad de negociación de los compradores	1	5	-1
Rivalidad entre competidores actuales del sector	3	5	-832
Productos o servicios sustitutivos	2	0	producto sin sustituto

De acuerdo al puntaje total obtenido (ver tabla 5) existen barreras para ingresar al sector, sin embargo está la posibilidad de nuevo ingreso fomentado por el gobierno.

2. Capacidad de negociación de los proveedores. En este grupo de respuestas se presentó inconsistencia en una de ellas. En esta se evaluó la materia prima al sector (coque) con características de diferenciación, sin embargo la realidad, indica que es un producto homogéneo, ya que el proveedor no está en capacidad de modificar sus propiedades. La perspectiva que la muestra de expertos tomó en consideración fue la presentación con que los proveedores entregan sus productos a la planta. La corrección de la inconsistencia fortalece al sector con respecto a sus proveedores.

3. Capacidad de negociación de los compradores. En esta fuerza los compradores tienen un alto poder de negociación a pesar de lo que indica el bajo puntaje obtenido (-1), esto fue debido a una inconsistencia en la respuesta con respecto al número de compradores. En la realidad son pocos los compradores del sector, lo que le da un alto poder de negociación a los clientes. Ello se evidencia en el hecho de fijar los precios de los productos.

Este aspecto impacta más en lo que es la estructura del sector que como aspecto competitivo del sector. Sin embargo es altamente importante la evaluación de esta fuerza para los estudios de escenarios.

4. Rivalidad entre competidores actuales del sector. En este grupo de respuestas también hubo inconsistencia en dos de las respuestas, debido a interpretaciones de las preguntas planteadas. Una indicaba que el número de competidores era alto, cuando la realidad es lo contrario, lo mismo en el caso de la barrera de salida del sector, en donde se indicó que era una fortaleza, cuando en realidad es una debilidad, ya que es difícil que una empresa del sector cambie hacia otro sector sin que tenga altos costos. Estos aspectos impactan más en la estructura del sector, que como factores competitivos, por lo que no se tomarán en cuenta para ser seleccionados dentro factores clave de éxito a utilizar en la matriz de perfil competitivo, sino que se considerará para los análisis de escenarios. El puntaje negativo en este caso representa una alta competitividad entre las empresas actuales.

5. Productos o servicios sustitutos. Los productos del sector, los cuales son en base al coque (metalúrgico o petróleo) no tienen sustitutos que se vislumbren actualmente, ni en el futuro cercano, por lo que este aspecto representa una fuerza intensa favorable a las empresas del sector, dándole un gran poder. En la encuesta esto fue valorado con un bajo puntaje, debido a que la mayoría de las personas de la muestra tienen poco conocimiento del uso de sus productos.

Factores Claves de Éxito en el Sector: Los factores claves para el éxito en el sector (Anexo 10) se originan de las respuestas provenientes de la encuesta oportunidades y amenazas en el ámbito competitivo. El criterio de selección lo condiciona el puntaje del factor (ver Tabla 6).

Tabla 6. *Resultados de la Encuesta Oportunidades y Amenazas en el Ámbito Competitivo.*

Concepto	Distribución(%)	Puntaje del factor
Oportunidades	53	223
Amenazas	47	213

Si su valor es superior al valor medio de las amenazas y oportunidades respectivamente, el factor es seleccionado.

Estos factores claves de éxito en el sector provenientes de la información anterior y algunos agregados por el investigador, se muestran a continuación: (a) fidelidad de los clientes, (b) experiencia y curva de aprendizaje en el sector, (c) juego limpio de la competencia en el sector, (d) inventario de materias primas, (e) certificación ISO-9000, (f) calidad del producto o servicio, (g) tecnología adecuada para producir, (h) clima organizacional, (g) atención al cliente y servicio post-venta, (h) promoción comercial y publicidad, (i) confiabilidad de los equipos de producción, (j) certificación ambiental ISO-14000, (k) gerencia, (l) competitividad de los precios, (m) posición financiera y (n) participación de mercado. Todos los factores claves de éxito mencionados anteriormente representan la base para construir la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Matriz de Perfil Competitivo (MPC): La construcción de la Matriz de Perfil Competitivo, se realiza de manera distinta a las matrices EFI y EFE, ya que en esta es requerida la opinión no solamente de la muestra de expertos de la unidad de análisis, sino de una muestra de expertos de las empresas de la competencia (Anexo 11).

Las empresas de la competencia en las que realizaron las encuestas fueron las siguientes: (a) Grafitos del Orinoco, (b) Carbovianca y (c) Sesuveca, por ser las más importantes del sector. En la Tabla 7 se observa el tamaño de la muestra en cada una de las empresas. En las empresas Grafitos del Orinoco y Carbovianca, fueron entrevistados los gerentes

generales respectivos, y en el caso de Sesuveca fue entrevistado su presidente, el resto del personal encuestado para la evaluación son: analistas, supervisores y personal técnico.

Tabla 7. *Tamaño de Muestra para Evaluar la Matriz de Perfil Competitivo.*

Empresa	N
Grafitos del Orinoco	2
Carbovianca	4
Sesuveca	2
Kavec de Venezuela	5

Del resultado de la matriz de perfil competitivo se observa que los factores más importantes para tener éxito (*Figura 4*), considerados por todas la empresas del sector son: (a) efectividad gerencial, (b) calidad del producto o servicio, (c) buen clima organizacional, (d) tecnología adecuada para producir , (e) posición financiera y certificación ambiental.

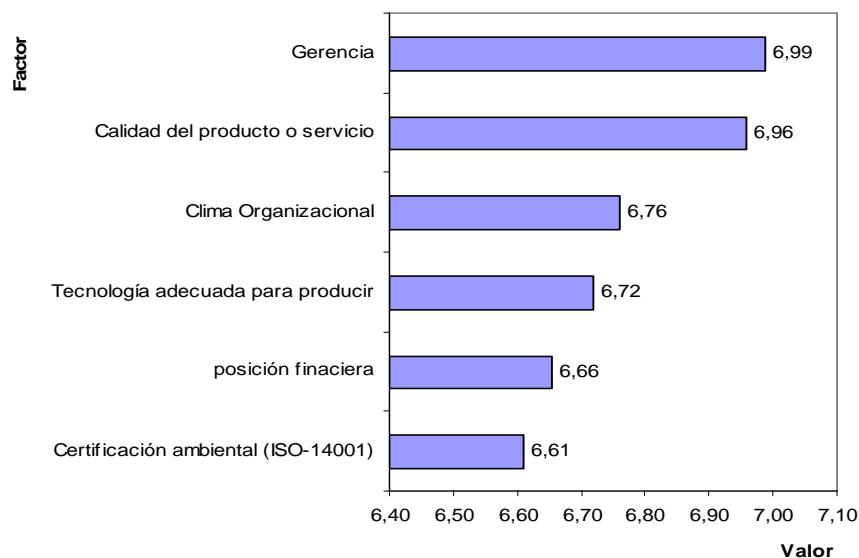


Figura 4. Factores más importantes para tener éxito en el sector.

Con respecto a los factores anteriores la empresa Sesuveca es la que tiene mayor fortaleza gerencial (4), seguida de Grafitos del Orinoco (3.5) y Kavec de Venezuela (3.5). En calidad de producto Kavec de Venezuela

(3.83) encabeza la lista seguido de Carbovianca (3.5). El mejor clima organizacional lo registra Sesuveca (4), seguido por Grafitos del Orinoco (3.5) y Kavec de Venezuela (3.5). En tecnología Grafitos del Orinoco (4) es la más avanzada (4), seguida por Carbovianca, en este aspecto Kavec de Venezuela muestra una marcada debilidad. En cuanto al aspecto financiero, Grafitos del Orinoco muestra una sólida posición (4), seguida por Carbovianca (3,5). La participación de mercado está encabezada por Grafitos del Orinoco (4), seguida por Carbovianca (3,5).

En lo referente al ambiente la empresa Grafitos del Orinoco es la que tiene mejor sistema de control ambiental, verificado en la operación de su planta.

En cuanto a la evaluación general del sector (*Figura 5*) la empresa mejor posicionada es Grafitos del Orinoco (354), seguida por Carbovianca (328), Sesuveca (319) y por último Kavec de Venezuela (245).

Cabe destacar que la empresa en estudio aunque pertenece al mismo sector que las demás, no compite directamente con ellas, ya que su producto principal proviene del coque de petróleo y las otras compiten entre ellas en el área servicios (maquila) y suministros del área del coque metalúrgico.

Los directivos entrevistados mostraron un alto entusiasmo y tienen dentro de sus programas la búsqueda de las certificaciones ISO (calidad y ambiente). También manifestaron que tienen estrategias de penetración hacia mercados externos.

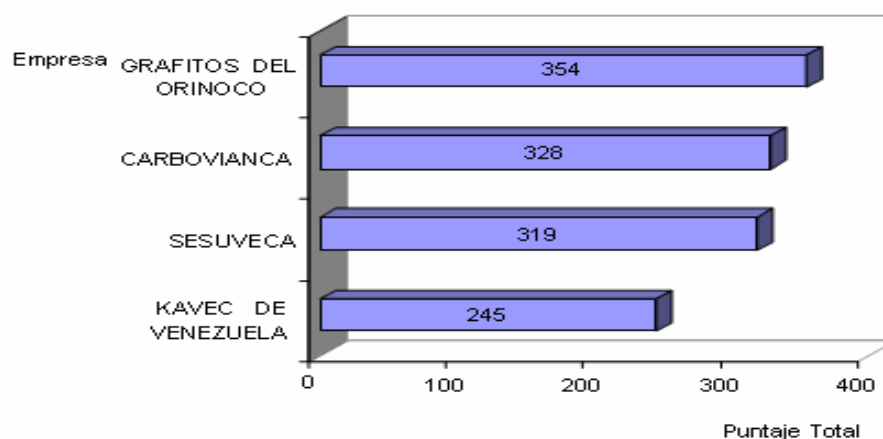


Figura 5. Puntaje total de las empresas del sector.

Estrategias del Análisis DOFA.

Estas estrategias también llamadas alternativas de estrategias posibles se originan de cruzar cada una de las fortalezas y debilidades más importantes con cada una de las oportunidades y amenazas más importantes, de allí se obtuvieron 32 estrategias posibles (Anexo 13), distribuidas como se muestra en la Tabla 8. Se puede observar que el mayor número de *estrategias alternativas* se generaron de las combinaciones de las *debilidades - oportunidades* y de las *fortalezas-oportunidades*.

La selección de las estrategias definitivas es un proceso iterativo, que comienza revisando las estrategias que se repitan en algún cuadrante

Tabla 8. Estrategias del Análisis DOFA

Estrategias Posibles	N
Debilidades y Oportunidades (DO)	11
Debilidades y Amenazas (DA)	4
Fortalezas y Oportunidades (FO)	10
Fortalezas y Amenazas (FA)	7

de la matriz DOFA, y por otro lado las estrategias que se puedan combinar; bajo esta perspectiva se reducen a 16 las estrategias posibles, estas son la base de la encuesta selección de estrategias (Anexo 14). A través de los resultados de esta encuesta, la muestra de expertos selecciona las siguientes estrategias definitivas enumeradas de acuerdo a su mayor puntaje: (a) Establecer programas de capacitación del personal en áreas de procesos operativos, ambientales, medio ambiente de trabajo y gerencial (24), (b) garantizar la rentabilidad de la empresa(24), (c) definir e implementar programas de mantenimiento de equipos, con énfasis en los equipos de control ambiental, así como su relación con los inventarios de

repuestos(24), (d) invertir en capacidad de producción (e) garantizar satisfacción de los clientes y asegurar cumplimiento de sus expectativas(24), (f) mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores(23) y (g) fomentar la utilización de Internet como herramienta administrativa, de investigación y promoción de la empresa(23). Estas estrategias así definidas se orientan hacia la estrategia genérica de liderazgo en costos dentro del segmento de mercado en que se encuentra la organización.

Matriz de Impactos Cruzados

La matriz de impacto cruzado se construyó con 48 fuerzas provenientes de los ámbitos general y competitivo (Anexo 15). Ello arrojó como resultado los valores de motricidad y dependencia para cada una de las fuerzas (Anexo 16). Para definir las variables de escenario se determinó el puntaje total (1464) de dependencia y motricidad, con ello se estimó el valor promedio dividiendo ese total entre el número de fuerzas resultando un valor de 31. Por otro lado se graficaron todos los datos para obtener el gráfico motricidad – dependencia (Anexo 17). En este gráfico se definieron las zonas de poder (Anexo 18) y de conflicto (Anexo 19). Registrándose 11 fuerzas en la zona de poder y 11 en la zona de conflicto. De estas 22 fuerzas finalmente se seleccionaron 17, que además de cumplir con el requisito de motricidad superior a 31, presentaban alta incertidumbre.

Estas fuerzas así determinadas constituyen las variables a considerar para la elaboración de escenarios (Anexo 20). Las mismas se mencionan a continuación:

1. Clima Político.
2. Tasas de interés.
3. Ley sobre responsabilidad social.
4. Creciente preocupación por el medio ambiente
5. Empresas favorecidas por el gobierno
6. Leyes Laborales
7. Relaciones Internacionales
8. Número de compradores

9. Número de vendedores
10. Inversiones y gastos
11. Inflación
12. Economías de escala
13. Integración hacia adelante por el proveedor
14. Producto Interno Bruto
15. Invertir muchos recursos financieros
16. Experiencia y curva de aprendizaje
17. El desempleo en la demanda del producto

Escenarios, Planes y Acciones Estratégicas: Se definieron tres escenarios: (a) escenario optimista (Anexo 21), (b) escenario intermedio (Anexo 22) y (c) escenario pesimista. (Anexo 23).

Cada escenario se construyó con la evolución a cinco años (2007-2011) en cada una de las fuerzas. La premisa establecida del comportamiento de la variable es que esta no cambia durante ese período, ya que las estrategias están enlazadas a esa evolución. Si este no fuera el caso estaríamos generando otros escenarios.

Los escenarios planteados para Kavec de Venezuela que traducen la incertidumbre en sus consecuencias estratégicas muestran tres futuras estructuras verosímiles para la empresa. En cada uno de ellos se incorporan las probabilidades, generadas por los miembros de la muestra de expertos, su descripción, así como las oportunidades y amenazas del nuevo escenario.

Los planes y acciones para cada escenario potencial se presentan a continuación con sus acciones estratégicas. Es importante destacar que algunas estrategias pueden tener validez en varios escenarios. Por otro lado deben enlazarse las estrategias originadas de la DOFA con el escenario actual.

*Escenario I: Viaje espacial del Fénix. (Entorno Optimista)**Probabilidad: 35%*

Planes	Acciones
1. Fomentar crecimiento	1. Asegurar cumplimiento de los planes de mantenimiento de equipos. 2. Buscar contratos con los proveedores de materia prima. 3. Buscar financiamiento a bajas tasa de interés. 4. Implementar segundo turno de trabajo.
2. Mejorar satisfacción del cliente y fomentar cumplimiento de expectativas	Realizar visitas periódicas al cliente. Medir satisfacción. Establecer procedimiento para resolución de problemas. Comunicar la estrategia de forma continua a todos los empleados.
3. Fortalecer relaciones con el proveedor y canales de distribución.	Establecer programa de colaboración, cooperación y confianza. Comunicar requerimientos del cliente.
4. Mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores	Realizar programas de chequeos médicos. Crear condiciones seguras y saludables en el área de trabajo. Reconocimiento al personal por rendimiento. Bonificaciones por producción.

5. Mejorar la tecnología.	<p>Comprar equipos de procesamiento</p> <p>Mejorar las condiciones de los equipos actuales.</p> <p>Mecanizar los procesos que originan cuellos de botellas.</p> <p>Buscar asesoramiento externo.</p>
---------------------------	--

Escenario II. Barco sin rumbo (entorno pesimista)

Probabilidad: 50%

Planes	Acciones
1. Afianzarse en el segmento de mercado	<p>1. Asegurar cumplimiento estricto de los planes de mantenimiento de equipos con énfasis en los equipos de control ambiental</p> <p>2. Establecer la integración y mejora de los procesos y eliminar cuellos de botella</p>
2. Fomentar la reducción de costos	<p>Revisar diseño del proceso de los puestos de trabajo, de herramientas y equipos. Reducir desperdicios.</p>
3. Buscar lazos más cercanos con el cliente a través de mejorar satisfacción y cumplimiento de expectativas.	<p>Realizar visitas periódicas al cliente.</p> <p>Medir satisfacción.</p> <p>Establecer procedimiento para resolución de problemas.</p> <p>Comunicar la estrategia de forma continua a todos los empleados.</p>

4. Fomentar la inteligencia competitiva	Identificar las áreas débiles de los competidores Mantener información actualizada sobre la industria
5. Organizar programas de entrenamiento	Implementar entrenamiento a nivel gerencial, operativo y a nivel de leyes
6. Establecer acercamiento con las empresas básicas de Guayana y entes gubernamentales del estado.	Buscar contratos de suministro de materia prima de mediano plazo. Negociar precios de los insumos Buscar financiamiento en instituciones del estado. Solicitar a los entes públicos la reactivación de áreas que favorezcan al sector. Solicitar exoneración de impuesto.
7. Fomentar asociación de las empresas del sector.	Defender los intereses del sector en bloque ante eventos adversos.
8. Del escenario optimista los planes 2 y3.	

Escenario III. Puedo que si, puede que no (escenario intermedio)

Probabilidad: 60%

Planes	Acciones
1. Afianzarse en el segmento de mercado	1. Asegurar cumplimiento estricto de los planes de mantenimiento de equipos con énfasis en los equipos de control ambiental 2. Establecer la integración y mejora de los procesos y eliminar cuellos de botella
2. Fomentar la reducción de costos	Revisar diseño del proceso de los puestos de trabajo, de herramientas y equipos. Reducir desperdicios.
3. Buscar lazos más cercanos con el cliente a través de mejorar satisfacción y cumplimiento de expectativas.	Realizar visitas periódicas al cliente. Medir satisfacción. Establecer procedimiento para resolución de problemas. Comunicar la estrategia de forma continua a todos los empleados.
4. Tomar del escenario optimista los planes 2 y 3.	
5. Tomar del escenario pesimista los planes 1,2,3,4,5,6,7	
6. Organizar programas de entrenamiento	Implementar entrenamiento a nivel gerencial, operativo y a nivel de leyes

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es el proceso de establecer y alcanzar las estrategias para una organización. Para la pequeña empresa tiene una mayor trascendencia, en virtud de que siempre es ésta la más afectada por su alta sensibilidad ante los cambios en el entorno, caracterizados con una mayor velocidad y una mayor novedad; en este sentido las organizaciones deben tener capacidad de respuesta oportuna ante esos eventos para tener éxito.

En Kavec de Venezuela este proceso se inicia con la revisión de la misión, verificándose que la misma, no incluye en su descripción aspectos asociados a su imagen y su tecnología, por lo que se requiere una nueva formulación.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, así como de sus oportunidades y amenazas proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de Kavec de Venezuela es firme o débil. El ajuste entre la capacidad de recursos de la empresa y su situación externa conducen hacia la formulación de estrategias que la lleven hacia una posición valiosa en el mercado.

De acuerdo a la percepción de la muestra de expertos, referente a la evaluación interna, indica que las principales fortalezas de Kavec de Venezuela se orientan hacia: (a) el recurso humano: aquí se incluyen sus competencias, el entrenamiento, calidad de trabajo y clima laboral; (b) la calidad del producto; (c) los aspectos asociados a los objetivos, la misión y la visión; (d) velocidad en la entrega del producto y su distribución; (e) gestión en las ventas y (f) factores motivacionales. En las debilidades las más importantes se orientan hacia: (a) el área operativa: registrándose cuellos de botella en su proceso medular, baja confiabilidad en sus equipos y equipos en alquiler ; (b) el personal de dirección no recibe suficiente

capacitación; (c) la empresa no mide la satisfacción del cliente; (d) la empresa no tiene capacidad de negociación en sus precios; (e) no realiza promociones comerciales, ni publicidad y (f) necesidad de la certificación ambiental ISO – 14000.

La evaluación externa determinó que la organización debe aprovechar las siguientes oportunidades: (a) ingreso del país a tratados de libre comercio, (b) Internet y el comercio virtual, (c) precios del petróleo, (c) aspectos asociados a leyes laborales y ambientales, así como la preocupación por el ambiente en general y (d) el papel de la mujer; este aspecto tiene la influencia de que la mitad de las personas que conformaron la muestra de expertos son mujeres. Por el lado de los aspectos que pueden amenazar los objetivos se determinaron las siguientes fuerzas: la inflación, las tasas de interés, el cambio de la moneda, aparición de tecnologías que puedan afectar al sector y por último el clima político.

Con respecto a la evaluación general, el resultado obtenido para Kavéc de Venezuela, indica que tiene una posición relativa de solidez en lo interno, sin embargo en lo externo sus estrategias responden medianamente con eficacia a esas fuerzas. En el ámbito competitivo la empresa dentro del sector se encuentra en una posición relativamente débil, con respecto al resto de las empresas, por lo que sus estrategias deben orientarse a buscar una mejor posición, aprovechando su fortaleza interna.

El análisis de sector en base a las 5 fuerzas de la competencia indica que (a) el sector tiene barreras de entrada a nuevos competidores, fundamentada en la experiencia y curva de aprendizaje, (b) El poder de los proveedores esta contrarrestado por el hecho de que su único comprador es el sector y el producto proviene de desechos de la industria del aluminio, (c) El poder de los compradores es muy intenso, ya que este tiene la capacidad de fijar los precios de los productos y servicios al sector, (d) dado que el comprador tiene mucho poder sobre el sector, origina mayor competencia entre las empresas, generado por esa misma fijación de precios y mayor exigencia en la calidad de los productos y servicios y (e) el sector tiene un gran poder en el sentido de que el producto (coque) no tiene sustitutos en los procesos del cliente, ni a mediano, ni a largo plazo, y el mismo forma parte del producto del cliente.

En la segunda fase de la evaluación externa, se definieron tres escenarios potenciales para un horizonte de tiempo de cinco años (2007 – 2011), cada uno de ellos representa una idea congruente de lo que podría ser el futuro. Estos escenarios quedaron definidos de la siguiente manera: (a) *Viaje Espacial del Fénix* (entorno optimista) con 35% de probabilidad de ocurrencia, orientado hacia el crecimiento de la empresa; (b) *Barco sin Rumbo* con 50% de probabilidad (escenario pesimista), orientado hacia la supervivencia de la organización; y (c) *Puede que Sí, Puede que No* (escenario intermedio), con 60% de probabilidad, orientado hacia mejorar la rentabilidad.

La estrategia genérica de Kavec de Venezuela, está orientada al liderazgo en costos, dentro del segmento de mercado en que se encuentra; buscando estrategias competitivas mediante el reforzamiento de la cadena de valor en las actividades de: (a) recursos humanos, para mejorar las competencias orientadas al trabajo, al conocimiento y a las habilidades gerenciales, así como mejorar sus condiciones socioeconómicas a través de incentivos, mejoras salariales y aspectos asociados a la salud; (b) operaciones, (c) mantenimiento de los sistemas industriales para reducir los niveles de fallas de los equipos y (d) actualización tecnológica para mejorar la calidad y productividad.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo evidenció la posición estratégica de Kavéc de Venezuela en el sector, usando como herramienta general la planificación estratégica. Las estrategias generadas para su implantación requieren que se determinen su viabilidad financiera, la comercial y la organizacional, en la situación del entorno actual, así como en los posibles escenarios futuros planteados. Lo más importante no son solamente las estrategias, sino el cambio de mentalidad que se debe tener para poder implementarlas en la organización, empezando por el personal que dirige la empresa, quienes deben hacer énfasis hacia lo estratégico, buscando en todo momento aspectos innovadores y de esta manera orientar la empresa hacia el éxito.

Uno de los aspectos asociados a la filosofía de gestión de Kavec de Venezuela, que debe revisar la dirección, es lo referente a su misión; ésta debe incluir la imagen de la empresa y lo correspondiente a la tecnología, con la cuál realiza sus procesos productivos. También debe revisar su visión, ella debe basarse en sus capacidades reales y también debe abarcar los campos de los escenarios planteados.

La organización como manera de buscar posición en el mercado, determinará cual o cuales de sus fortalezas, puede convertir en característica distintiva de competitividad, que le permita transformarla en una ventaja competitiva. Los cuellos de botella, la baja confiabilidad de los equipos, la formación gerencial, el control ambiental y la reducción de costos son los factores adversos que debe afrontar a la brevedad, este último factor le permitirá contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes, permitiéndole mejorar su rentabilidad.

En cuanto a los factores externos, la dirección de la organización debe estar atenta a las variaciones de esos factores y generar acciones que permitan aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas, incluyendo

los escenarios, para ajustar la aplicación de las estrategias actuales y futuras, así como su control y seguimiento.

Por último es conveniente el manejo estratégico de la organización que oriente la gestión de la empresa hacia una visión de mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aceves, D. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw – Hill Interamericana

Anato, M. (2000). *Estrategias para el desarrollo de mercados de micro empresas de suministros y servicios*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela.

Betancourt, E. (2005). *Políticas de empresa*. Monografía no publicada, Universidad Católica Andrés Bello – Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela.

David, F. (1995). *Conceptos de administración estratégica*. (5^{ta} ed.). México: Prentice Hall.

David, F. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. (9^{na} ed.). México: Prentice Hall.

Fernández, M., y Rivera, R. (2003). *Diagnóstico de las necesidades de negocio y oportunidades de mejoras de la pequeña y mediana empresa en Venezuela desde la perspectiva del mercadeo estratégico*. Trabajo de Grado de Especialista en Mercadeo no publicado, Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, Venezuela

Francés, A. (2001/2005). *Estrategia: Para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

Hubert, R. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. México: McGraw – Hill Interamericana

Martínez, P. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Méndez, M. (2004). *Análisis estratégico del sector de educación superior, área de estudio de pregrado. Caso: UCAB-GUAYANA*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello - Núcleo Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.

Organización Internacional del Trabajo. (2005). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. (3ra ed.). México: Editorial Limusa.

Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1982/2005). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.

Porter, M. (2002/2005). *Ventaja competitiva*. (2^{da} ed.). México: Editorial Continental.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4^{ta} ed.). México: Editorial Limusa.

ANEXO 10

Factores Claves para el éxito en el Sector

Factores Claves para el Éxito en el Sector

No	Factor	Oportunidad	Amenaza
2	Cuando empresas del sector tienen una fuerte imagen de marca y gozan de la fidelidad de sus clientes, esta diferenciación favorece al sector, lo que se traduce en una oportunidad, en caso contrario una amenaza. ¿Cuál es la situación de su sector?.	410	
20	Si los productos o servicios del sector juegan un papel relevante en la calidad y valor agregado del producto o servicio del cliente, esto le da poder la industria. ¿Cuál es la situación y su impacto en el sector?	398	
7	Si se requiere experiencia y curva de aprendizaje para un nuevo competidor, esto favorece a las empresas actuales. ¿Cómo impacta esto en el sector?.	350	
11	Si para el proveedor el volumen de ventas en el sector es su principal fuente de ingresos, ello representa una oportunidad para el sector. ¿Cómo es en su caso?	350	
25	¿Es fácil conseguir información de las empresas del sector?	304	
23	Si existe deslealtad de la competencia en el sector, esto representa una amenaza, caso contrario una oportunidad? ¿Cómo es la situación del sector respecto a esto?		439
6	Si un nuevo competidor puede tener la capacidad de un acceso favorable, subsidio del gobierno o verse favorecido por políticas gubernamentales en lo referente al control de las materias primas del sector, ello representaría una amenaza , en el caso contrario una oportunidad para las empresas actuales. . ¿Cómo impacta esto en el sector?.		379

No	Factor	Oportunidad	Amenaza
28	Es alto el crecimiento de las empresas en este sector		284
17	Si los clientes pueden cambiar de proveedor, sin que ello les represente grandes costos, esto le daría poder al comprador, lo que implicaría una amenaza para el sector. ¿Cuál es la situación en su organización?.		260
19	Los clientes son poderosos cuando uno o pocos de ellos pueden comprar un alto porcentaje del producto total de la industria. ¿Cuál es la situación en las empresas del sector?		229
24	Si se tienen pocas barreras para salirse del sector esto implicaría, una oportunidad para las empresas que no quieran enfrentar una alta competencia. ¿Cómo calificaría esto en el sector de empresas a la cuál pertenece su organización?		225

ANEXO 9

Encuesta y Resultado Amenazas y oportunidades en el Ámbito Competitivo

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo determinar cuantitativamente los aspectos más relevantes en el entorno competitivo de la empresa, que afecten la rentabilidad del sector, en términos de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Objetivos Específicos

- Determinar la intensidad de las amenazas de ingreso de nuevos competidores, mediante la evaluación de las barreras de entradas al sector.
- Evaluar la fuerza de negociación de los clientes.
- Determinar la influencia de los proveedores en el sector.
- Verificar la existencia de productos o servicios sustitutivos que puedan afectar al sector.
- Determinar la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Instrucciones

La evaluación de los factores de impacto en el ámbito del sector se hará de la siguiente manera:

Usted debe seleccionar la categoría de respuesta que mejor refleje su opinión marcando en donde dice, Impacto, con una:

A: si el factor representa una amenaza para el sector

O: si el factor representa una oportunidad para el sector

Y en Donde dice Cuantificación:

Marcará con un número entre uno (1) y cien (100), para cuantificar la magnitud en que esa oportunidad o amenaza impacta al sector al cuál pertenece la organización.

En el caso de las oportunidades, tendrá mayor impacto en la organización en la medida que el aprovechamiento de estas, vayan en función del logro de los objetivos y misión de la organización, con lo cual tendrá mayor ponderación.

En el caso de las amenazas, tendrá mayor impacto en la organización, en la medida en que el riesgo a abordar, represente un obstáculo o limitante para el logro de los objetivos.

Complemento

Puede complementar la información, si a su parecer no está considerada en los factores presentados en el cuestionario.

Factor	Impacto	Cuantificacion
--------	---------	----------------

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Mide el grado de influencia que tengan los proveedores sobre las industrias del sector.

8. Si el número de proveedores en el sector es numeroso, Representa una oportunidad, en caso contrario una amenaza ¿Cómo es el sector de su organización?	O	184
9. Si la materia prima ofrecida por los proveedores muestra Características de diferenciación le da poder a estos, lo que implica una amenaza; en caso contrario un producto homogéneo, representa una oportunidad ¿Cómo impacta la materia prima en el sector?..	A	166
10. Si las empresas del sector pueden cambiar de proveedor sin generar un costo adicional, representa una oportunidad para el sector. ¿Cómo impacta cambiar de proveedor?.	O	174
11. Si para el proveedor el volumen de ventas en el sector es su principal fuente de ingresos, ello representa una oportunidad para el sector. ¿Cómo es en su caso?	O	350
12. Si algún proveedor puede producir el mismo bien y pasar a ser competidor mas, ello implicaría una amenaza. ¿Cómo impacta esto en el sector?.	A	209
13. La posibilidad de sustituir la materia prima del sector, representaría una oportunidad. ¿Cómo es el impacto real en su organización?.	A	115
14. Si la materia prima del sector es un subproducto o un desecho de los proveedores, esto representaría una oportunidad, ya que abarataría los costos del sector. ¿Cuál es el impacto real en la industria?.	O	195

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Se refiere a la capacidad que puedan tener los clientes de reducir la rentabilidad del sector, por medio de acciones orientadas hacia la reducción de precios, exigiendo mayores niveles de calidad, y llevando a los competidores a enfrentarse unos a otros.

Factor	Impacto	Cuantificación
15. Si el número de compradores del sector es numeroso, representa una oportunidad, en caso contrario una amenaza ¿Cuál es el impacto en su organización?	O	294
16. Si los productos o servicios ofrecidos a los clientes tienen ciertas características de diferenciación, le da poder al sector. Lo que implica una oportunidad para las empresas adscritas, En caso contrario es una amenaza. ¿Cómo impacta esto en la empresa?..	A	5
17. Si los clientes pueden cambiar de proveedor, sin que ello les represente grandes costos, esto le daría poder al comprador, lo que implicaría una amenaza para el sector. ¿Cuál es la situación en su organización?.	A	260
18. Si los clientes tienen la capacidad de poder integrarse verticalmente hacia atrás o sea hacia las industrias del sector, le daría mucho poder; lo que representaría una amenaza para las empresas que forman la industria. ¿Cuál es el impacto en el sector?.	A	199
19. Los clientes son poderosos cuando uno o pocos de ellos pueden comprar un alto porcentaje del producto total de la industria. ¿Cuál es la situación en las empresas del sector?	A	229
20. Si los productos o servicios del sector juegan un papel relevante en la calidad y valor agregado del producto o servicio del cliente, esto le da poder la industria ¿Cuál es la situación y su impacto en el sector?	O	398
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES DEL SECTOR		
La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito en la medida que proporciona una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.		
21. ¿Si el sector tiene un alto número de competidores, con tamaños similares, indica una alta rivalidad en el sector, lo que representaría una amenaza, caso contrario una oportunidad. ¿Cómo evalúa esta situación del sector en cuestión?	A	384

Factor	Impacto	Cuantificacion
22 ¿Los productos ofrecidos por los competidores son parecidos a los de su empresa?	A	184
23.¿Si existe deslealtad de la competencia en el sector, esto representa una amenaza, caso contrario una oportunidad? ¿Cómo es la situación del sector respecto a esto?	A	439
24.¿Si se tienen pocas barreras para salirse del sector esto implicaría, una oportunidad para las empresas que no quieran enfrentar una alta competencia ¿Cómo calificaría esto en el sector de empresas a la cuál pertenece su organización?	O	225
25 ¿Es fácil conseguir información de las empresas del sector?	O	304
26 ¿Tienen las empresas del sector altos costos de almacenamiento?	O	129
27 ¿Existe capacidad ociosa en las empresas del sector?	A	199
28 ¿Es alto el crecimiento de las empresas en este sector?	A	284
PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS		
Los productos sustitutos son bienes o servicios procedentes del exterior de una industria que puedan desempeñar las mismas funciones o parecidas, que los productos del sector.		
29 ¿Tienen los productos o servicios del sector sustitutos actuales o futuros?.	O	15
30 ¿El costo relativo de ese producto sustitutivo es menor que el precio del que se tiene actualmente?.	O	15

ANEXO 7

Resumen Oportunidades y Amenazas en el Entorno General

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
Factor	Oportunidad	Amenaza
15 ¿Qué relevancia tienen, las leyes ambientales en la empresa?	344	
28 ¿Qué impacto puede tener en la empresa el ingreso del país a MERCOSUR?	339	
20 ¿Qué impacto tiene el nuevo papel de la mujer trabajadora en la demanda del producto?	334	
10 ¿Qué impacto tienen Internet y el comercio virtual en la demanda de los productos y servicios?	300	
8 ¿Qué relevancia tienen, los precios del petróleo en la empresa?	296	
13 ¿Cuál es el impacto de la tecnología en nuestro producto?	285	
17 ¿En que medida la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) afecta a la empresa?.	274	
25 ¿Que impacto pueden tener los tratados de libre comercio de naciones vecinas?	259	

21 ¿Qué impacto tiene la creciente preocupación por el medio ambiente en la demanda de los productos y servicios de la empresa? 224

No. Factor	Oportunidad	Amenaza
5 ¿Cómo afecta la Inflación en la empresa?		290
2 ¿Cómo afectan las variaciones de las tasas de interés en la demanda del producto o servicio?		210
7 ¿Qué implicaciones tiene el tipo de cambio para la oferta de los productos en el extranjero?.		210
26 ¿Que impacto puede tener el clima Político en el desempeño de la empresa?		199
9 ¿Qué relevancia tiene la aparición de nuevas tecnologías que originan nuevos productos o servicios que puedan competir con los de la empresa?		170

ANEXO 6

Encuesta y Resultados Amenaza y oportunidades en el Entorno General

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo determinar cuantitativamente los aspectos más relevantes en el entorno externo de la empresa, que tengan influencia en los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos

Determinar los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (oportunidades).

Determinar los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo (amenazas).

Instrucciones de Llenado

La evaluación de los factores de impacto en el ámbito externo se hará de la siguiente manera:

Usted debe seleccionar la categoría de respuesta que mejor refleje su opinión marcando en donde dice Impacto con una :

A: si el factor representa una amenaza para el sector

O: si el factor representa una oportunidad para el sector

Y en Donde dice Cuantificación:

Se marcará con un número entre uno (1) y cien (100), para cuantificar la magnitud en que esa Oportunidad o Amenaza impacta en la organización.

Factor	Impacto	Cuantificación
¿En que medida el gobierno está incentivando el esfuerzo tecnológico en el sector?.	F	150
¿Qué relevancia tienen las innovaciones que puedan dejar la maquinaria de la empresa obsoleta?	F	90
¿Cuál es el impacto de la tecnología en nuestro producto?	F	285
¿En que medida la legislación fiscal y de seguridad social afecta a la empresa?	D	40
¿Qué relevancia tienen, las leyes ambientales en la empresa?	F	344
¿Qué impacto tendría un cambio de gobierno, local o nacional en el horizonte de la planificación?	F	1
¿En que medida la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) afecta a la empresa?.	F	274
¿En que medida la solvencia laboral establecida, afecta a la organización?	D	91
¿En que medida la ley sobre responsabilidad social, afecta a la organización, para el logro de sus objetivos?	F	53
¿Qué impacto tiene el nuevo papel de la mujer trabajadora en la demanda del producto?.	F	334

Factor	Impacto	Cuantificación
¿Qué impacto tiene la creciente preocupación por el medio ambiente en la demanda de los productos y servicios de la empresa?	F	224
¿Que impacto puede tener el aumento del salario mínimo en la empresa?.	F	26
¿Que impacto pueden tener los programas sociales del gobierno?.	D	9
¿Que impacto pueden tener las relaciones Internacionales?	F	9
¿Que impacto pueden tener los tratados de libre comercio de naciones vecinas?	F	259
¿Que impacto puede tener el clima Político en el desempeño de la empresa?.	D	199
¿Que impacto pueden tener las Inversiones y gastos del sector público y privado en la organización?.	F	52
¿Qué impacto puede tener en la empresa el ingreso del país a MERCOSUR?.	F	339

ANEXO 5

Encuesta y Resultados

Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

Fortalezas		Valor	Clasificación	Ponderado
96	En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos	2	3	6
4	Tardan mucho tiempo los materiales desde que entran a las instalaciones de la empresa hasta que se inicia el proceso de producción	2	4	7
28	La empresa dentro de su cadena de producción tiene parte o partes que crean más valor añadido al cliente final	1	4	5
65	La empresa realiza inspecciones en las instalaciones del proveedor	2	3	5
74	La empresa ha establecido alguna clase de retroalimentación con los proveedores para que entiendan nuestro negocio y nosotros el suyo	2	4	6
68	La empresa controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas	2	4	6
52	La calidad de los productos de la organización es acorde con la imagen de marca que desea conseguir	2	4	7
88	Las relaciones supervisor/supervisado son respetuosas	2	4	7
94	La rotación de personal es baja	2	3	6
107	La empresa tiene claramente definido su rumbo, hacia dónde se quiere dirigir, hasta dónde y cuando se quiere llegar (visión)	2	4	8
90	En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad	2	4	7
56	Los canales de distribución de los productos son adecuados	2	4	7

Debilidades	Valor	Clasificación	Ponderado
24 La empresa no tiene la certificación ISO-14000	2	1	2
10 La empresa no tiene empresa la certificación ISO-9000	2	2	3
27 Existe cuello de botella o reducción de velocidad en el proceso productivo, que está haciendo producir con mayor tiempo que la competencia, o con mayor costo	2	1	2
21 El transporte de los materiales dentro de las instalaciones, y su trayectoria no se hace en condiciones óptimas desde todo punto de vista	1	2	2
53 La empresa no realiza promociones comerciales y de publicidad	2	1	2
79 El personal no recibe suficiente capacitación	1	1	2
51 El precio final de producto, no se puede reducir	2	1	2
15 La empresa utiliza equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones	2	1	2
19 La empresa no tiene un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos	1	1	2
20 equipos y no se tenían repuestos en inventario	1	2	2
63 No se analiza una selección de los proveedores	1	2	1
62 No se mide el grado de satisfacción de los clientes	1	1	2
11 Los proveedores no han sido involucrados, no son conscientes, y no contribuyen a que la logística de entrada sea una actividad estratégica	1	2	1

Debilidades	Valor	Clasificación	Ponderado
23 La maquinaria de la empresa no está preparada para competir en un futuro a corto, mediano y largo plazo	1	2	2
32 No es adecuada la capacidad de producción	2	2	3
41 ¿El transporte de los productos los realiza un tercero	2	1	2
14 La empresa no se caracteriza por utilizar los medios productivos más avanzados	2	2	3
3 adecuadamente antes de su uso	2	1	2
49 Existen nichos de mercado que la empresa no explota	2	2	3
71 No se hace investigación de mercado para recoger información de nuevos proveedores, equipos, materias primas, etc.	1	1	2
2 La empresa no es la más rápida colocando las mercancías en las áreas de producción, con respecto al resto de las empresas del sector.	1	1	2
			291

ANEXO 4

Resumen Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
39	¿Cuenta el personal con los implementos de protección personal adecuados para realizar labores específicas?	570	
46	¿Cómo es valorado el producto o servicio de la empresa por los clientes, con respecto a la competencia?	549	
33	¿Todo el personal operario conoce con claridad sus funciones?	530	
34	¿La Seguridad industrial es un factor competitivo dentro de la empresa ?	530	
40	¿Cuánto tiempo tarda el producto desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones?	495	
112	¿La empresa tiene objetivos claramente definidos?	489	
50	¿Los productos o servicios gozan de una imagen de marca, de calidad o de buen precio?	485	
55	¿Pierde la empresa pedidos por no gestionar bien la venta (tarda en presupuestar, no hacer seguimiento).?	485	

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
59	¿Se cuenta con canales de comunicación con los clientes?	485	
54	¿Pierde la empresa pedidos por precio, por no estar presentes, por falta de información?	480	
106	¿Está claramente definida la misión de la empresa?	459	
31	¿Las personas encargadas de la producción tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?	455	
77	¿Se permite que los empleados sean pro-activos?	455	
82	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?.	455	
43	¿Cómo son los plazos de entregas?.	450	
85	¿En la empresa se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo y se les refuerza?	450	
108	¿Están establecidos los principios y valores con los que quiere operar la empresa?	450	

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
86	¿Considera que esta empresa es una buena opción para incrementar la calidad de vida de los trabajadores?	445	
80	¿La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones?	440	
5	¿Las personas encargadas del manejo tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?	439	
12	¿La organización utiliza los medios productivos de manera eficiente y eficaz?	435	
98	¿Los líderes promueven en los trabajadores una actitud hacia el mejoramiento continuo?	425	
69	¿Cuántos presupuestos se manejan antes de decidir la elección de un proveedor?.	415	
84	¿Las responsabilidades y funciones de su cargo están claramente definidas?	415	

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
29	¿Tiene la empresa capacidad de llegar a ser excelentes en alguna parte de la cadena de producción, que le permita crear una ventaja competitiva respecto a la competencia?.	410	
61	¿Se canalizan adecuadamente las quejas o reclamos?.	410	
96	¿Se fomenta una comunicación abierta entre todos?	410	
4	¿Tardan mucho tiempo los materiales desde que entran a las instalaciones de la empresa hasta que se inicia el proceso de producción?	389	
28	¿Tiene la empresa dentro de su cadena de producción parte o partes que crean más valor añadido al cliente final?.	380	
65	¿Se realizan inspecciones en las instalaciones del proveedor?	375	
74	¿Se ha establecido alguna clase de retroalimentación con los proveedores para que entiendan nuestro negocio y nosotros el suyo?.	374	

68	¿Se controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas?. ¿Cuál es el esquema?.	370
----	--	-----

DEBILIDADES

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
52	¿La calidad de los productos es acorde con la imagen de marca que desea conseguir?	355	
88	¿Las relaciones supervisor/supervisado son respetuosas?	345	
94	¿Es baja la rotación de personal?	330	
107	¿Está claramente definido el rumbo de la empresa, hacia dónde se quiere dirigir, hasta dónde y cuando se quiere llegar (visión)?	329	
90	En la empresa los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad	325	
24	¿Tiene la empresa la certificación ISO-14000?		565
10	¿Tiene la empresa la certificación ISO-9000		535

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
21	¿Cómo es el transporte de los materiales dentro de las instalaciones, su trayectoria se hace en condiciones óptimas desde todo punto de vista?		428
53	¿Realiza la empresa promociones comerciales y de publicidad?.		410
79	¿El personal recibe capacitación?		405
51	¿Cómo se forma el precio final de producto, se podría reducir, a que costo, en que condiciones?		390
15	¿Utiliza la empresa equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones?.		390
19	¿Tiene la empresa un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos?		375
20	¿Se paraliza la producción por fallas de equipos y no se tenían repuestos en inventario?.		372
63	¿Se analiza una selección de los proveedores?		364

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
62	¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes?		349
11	¿Los proveedores han sido involucrados, son conscientes, y contribuyen a que la logística de entrada sea una actividad estratégica?		340
23	¿La maquinaria de la empresa está preparada para competir en un futuro a corto mediano y largo plazo?.		335
32	¿Es adecuada la capacidad de producción?		319
41	¿El transporte de los productos los realiza la empresa o un tercero?.		305
14	Se caracteriza la empresa por utilizar los medios productivos mas avanzados Tecnológicamente del sector		300
3	Las materias primas requieren proteccion especial antes de su uso		280
49	¿Las materias primas requieren protección especial antes de su uso		270

No	Factor	Fortaleza	Debilidad
71	¿Se hace investigación de mercado para recoger información de nuevos proveedores, equipos, materias primas, etc.?		260
2	¿Es la empresa mas rápida colocando las mercancías en las áreas de producción que el resto de las empresas del sector?		249

ANEXO 3

Resultado de Encuesta Fortalezas y Debilidades

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de los competidores y a partir de ellas, evaluar la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Objetivos Específicos

Determinar las actividades y factores internos de la organización que contribuyan y apoyen el logro de los objetivos (Fortalezas)

Determinar las actividades y atributos internos de la organización que inhiban o dificulten el éxito de la empresa (debilidades)

Crear las bases para determinar las ventajas competitivas que tenga la organización.

Instrucciones

La evaluación de los factores de impacto en el ámbito interno se hará de la siguiente manera:

Usted debe seleccionar la categoría de respuesta que mejor refleje su opinión marcando en donde dice, Impacto, con una:

F: si el factor representa una fortaleza para la empresa

D: si el factor representa una debilidad para la empresa

Y en Donde dice Cuantificación:

Marcará con un número entre uno (1) y cien (100), para cuantificar la magnitud en que esa fortaleza o debilidad impacta en la organización.

En el caso de las fortalezas, será más importante en la medida, en que los aspectos organizacionales internos contribuyan al logro de los objetivos.

En el caso de las debilidades, será más importante en la medida en que obstruyan el logro de los objetivos organizacionales

Complemento

Puede complementar la información, si a su parecer no está considerada en los factores presentados en el cuestionario.

LOGÍSTICA DE ENTRADA

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales

1. ¿Cuán satisfactoria es la recepción de mercancías de la empresa	F	50
2. ¿Es la empresa más rápida colocando las mercancías en Las áreas de producción que el resto de las empresas del sector?	D	245
3. ¿Las materias primas requieren protección especial antes de su uso?.	D	280
4. ¿Tardan mucho tiempo los materiales desde que entran a las instalaciones de la empresa hasta que se inicia el proceso de producción?	F	389
5. ¿Las personas encargadas del manejo tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?	F	439
6. ¿Existen procedimientos escritos y actualizados para la realización de dichas tareas?.	D	228
7. ¿Se ha tomado en cuenta en la distribución de la empresa la disposición del almacén de entrada para incrementar la eficiencia operativa de recepción y posterior suministro a la cadena productiva?.	D	45
8. ¿Se podría mejorar en tiempo o en calidad, la relación con los proveedores con el objetivo de reducir los tiempos de espera o costos?	D	190

Factor	Impacto	Cuantificación
9. ¿Se gestiona manualmente la información de las entradas de los materiales?	D	164
10 ¿Tiene la empresa la certificación ISO-9000	D	535
11 ¿Los proveedores han sido involucrados, son conscientes, y contribuyen a que la logística de entrada sea una actividad estratégica?	D	340

OPERACIONES

Consiste en la transformación de los insumos en productos finales

12 ¿La organización utiliza los medios productivos de manera eficiente y eficaz?	F	435
13 ¿Los medios productivos de que dispone la empresa son los más adecuados para el tipo de producto que la empresa ofrece?	D	155
14. ¿Se caracteriza la empresa por utilizar los medios productivos más avanzados tecnológicamente del sector?	D	300
15. ¿Utiliza la empresa equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones?	D	390
16. ¿Son anticuados las máquinas y equipos para la Producción?	F	99
17 ¿Está actualizada la tecnología que utiliza la empresa?	F	80
18. ¿Implicaría un alto costo cambiar los medios tecnológicos para ser pioneros en el sector?	F	75

Factor	Impacto	Cuantificación
19. ¿Tiene la empresa un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos?	D	375
20. ¿Se paraliza la producción por fallas de equipos y no se tenían repuestos en inventario?	D	372
21. ¿Cómo es el transporte de los materiales dentro de las instalaciones, su trayectoria se hace en condiciones óptimas desde todo punto de vista?	D	428
22. ¿Son razonables los costos de la empresa o por el contrario la empresa se distingue por tener los costos más bajos del sector?	D	140
23. ¿La maquinaria de la empresa está preparada para competir en un futuro a corto, mediano y largo plazo	D	335
24. ¿Tiene la empresa la certificación ISO-14000?	D	565
25. ¿Los aspectos ambientales están identificados en la empresa y se actúa en el sentido de controlarlos?	D	95
26. ¿Se hacen controles suficientes y adecuados sobre el producto durante todo el proceso de su producción?	F	279
27. ¿Existe algún cuello de botella o reducción de velocidad en el proceso productivo, que está haciendo producir con mayor tiempo que la competencia, o con mayor costo?	D	450
28. ¿Tiene la empresa dentro de su cadena de producción partes que crean más valor añadido al cliente final	F	380

Factor	Impacto	Cuantificación
29. ¿Tiene la empresa capacidad de llegar a ser excelentes en alguna parte de la cadena de producción, que le permita crear una ventaja competitiva respecto a la competencia?.	F	410
30. ¿Planifica la empresa la producción?.	F	300
31. ¿Las personas encargadas de la producción Tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible?	F	455
32. ¿Es adecuada la capacidad de producción?	D	319
33. ¿Todo el personal operario conoce con claridad Sus funciones	F	530
34. ¿La Seguridad industrial es un factor competitivo dentro de la empresa ?	F	530
35. ¿Recibe la empresa quejas por la calidad de sus productos?	F	91
36. ¿Las entregas de los productos o servicios son oportunas?	F	24
37. ¿La empresa cuenta con normativas y procedimientos que guían la realización de los procesos?	D	100
38. ¿Se cuenta con las herramientas y equipos necesarios para ejecutar las tareas?.	F	70
39. ¿Cuenta el personal con los implementos de protección personal adecuados para realizar labores específicas?	F	570

Factor	Impacto	Cuantificación
LOGÍSTICA EXTERNA		
Consiste en la distribución de los productos terminados		
40. ¿Cuánto tiempo tarda el producto desde que finaliza su producción hasta que sale de las instalaciones?	F	495
41. ¿El transporte de los productos los realiza la empresa O un tercero?.	D	305
42. ¿Sería alto el costo de cambiar?	F	60
43. ¿Cómo son los plazos de entregas?.	F	450
44. ¿Se tiene algún sistema de información para la logística?	D	104
45. ¿El nivel de inventario de productos terminados es bajo?	D	225
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS		
Inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios del mercado, la promoción y venta, etc.		
46. ¿Cómo es valorado el producto o servicio de la empresa por los clientes, con respecto a la competencia?	F	549
47. ¿Podrían venderse los productos de la empresa en nuevos mercados?	F	135
48. ¿Se podrían generar nuevos productos o servicios	D	90
49. ¿Conoce algún nicho de mercado que esté sin explotar?	D	270

Factor	Impacto	Cuantificación
50. ¿Los productos o servicios gozan de una imagen de marca, de calidad o de buen precio?	F	485
51. ¿Cómo se forma el precio final de producto, se podría reducir, a que costo, en que condiciones?	D	390
52. ¿La calidad de los productos es acorde con la imagen de marca que desea conseguir?	F	355
53. ¿Realiza la empresa promociones comerciales y de publicidad	D	410
54. ¿Pierde la empresa pedidos por precio, por no estar , Presentes por falta de información?:	F	480
55.¿Pierde la empresa pedidos por no gestionar bien la venta (tarda en presupuestar, no hacer seguimiento).?	F	485
56. ¿Los canales de distribución son adecuados?	F	320
57. ¿Recoge la empresa la información sobre la comercialización de la competencia, cambios en los requerimientos del cliente, etc.?.	D	219
58. ¿Puede existir alguna variable estratégica que diferencie a la empresa del resto de la competencia, respecto al cumplimiento de los plazos y el nivel de la calidad?	F	125
59. ¿Se cuenta con canales de comunicación con los clientes?	F	485

SERVICIOS POST-VENTA

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto o servicio, para elevar o mantener el valor del producto.

Factor	Impacto	Cuantificación
60. ¿Se instrumenta en la empresa la atención al cliente y el servicio post-venta?	F	190
61. ¿Se canalizan adecuadamente las quejas o reclamos?.	F	410
62. ¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes?	D	349
APROVISIONAMIENTO O COMPRAS		
Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para los equipos.		
63. ¿Se analiza una selección de los proveedores?	F	364
64. Se controla la calidad de las materias primas?	F	245
65. ¿Se realizan inspecciones en las instalaciones del proveedor?	F	375
66.¿Qué importancia tiene la función de procura en la empresa?	D	80
67. ¿La compras se hacen en los plazos de tiempos adecuados y en las condiciones optimas que se requieren	D	109
68. ¿Se controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas?. ¿Cuál es el esquema?.	F	370
69. ¿Cuántos presupuestos se manejan antes de decidir la elección de un proveedor?.	F	415
70.¿Existen normas y procedimientos de actuación en el área	D	135

de procura?. ¿Se cumplen estas normas?.

Factor	Impacto	Cuantificación
71. ¿Se hace investigación de mercado para recoger información de nuevos proveedores, equipos, materias primas, etc.?	D	260
72. ¿La empresa importa materia prima?	F	280
73. ¿Existe alguna clase de colaboración, alianza, o colaboración ganar-ganar con algún proveedor?	D	200
74. ¿Se ha establecido alguna clase de retroalimentación con Los proveedores para que entiendan nuestro negocio y nosotros el suyo?	F	374
75. ¿Se tiene información de los días de inventarios que se tienen de las materia primas?	D	110
RECURSOS HUMANOS Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos , entrenamiento etc.		
76. ¿En general cómo es el clima organizacional?	F	266
77. ¿Se permite que los empleados sean pro-activos?	F	455
78. ¿Es alta la motivación de los trabajadores de la empresa?	F	300
79 ¿El personal recibe capacitación?	D	405
80. ¿La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones?	F	440
81. ¿Es alto el ausentismo en la empresa?	D	30

Factor	Impacto	Cuantificación
82. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?.	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 455
83.¿El empleado tiene posibilidades de ascenso dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 75
84. ¿Las responsabilidades y funciones de su cargo están claramente definidas?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 415
85. ¿En la empresa se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo y se les refuerza?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 450
86. ¿Considera que esta empresa es una buena opción para incrementar la calidad de vida de los trabajadores?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 445
87.¿Tienen los trabajadores oportunidad de hacer cosas que realmente prueben sus habilidades?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 230
88. ¿Las relaciones supervisor/supervisado son respetuosas?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 345
89. ¿Se promueve en la empresa la generación de ideas innovadoras	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 170
90. ¿En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 325
91. ¿Se siente el trabajador orgulloso de pertenecer a esta empresa?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 290
92. ¿Se siente comprometido el trabajador con el éxito de La empresa?	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> 295

Factor	Impacto	Cuantificación
93. ¿Están los trabajadores identificados con la misión de la empresa?	F	265
94. ¿Es baja la rotación de personal?	F	330
95. ¿Tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo?.	F	310
96. ¿Se fomenta una comunicación abierta entre todos?	F	410
97. ¿La información fluye apropiadamente en la empresa?	F	145
98. ¿Los líderes promueven en los trabajadores una actitud hacia el mejoramiento continuo?	F	425
99. ¿En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo?	F	135
DESARROLLO TECNOLÓGICO		
Know-how, investigación, desarrollo tecnológico (producto y proceso).		
100. ¿El nivel tecnológico de la empresa es superior que el de los competidores?	D	210
101. ¿La tecnología de que dispone facilita su trabajo?	F	120
102. ¿El desarrollo tecnológico de los medios de producción de la empresa es el apropiado y consigue generar una ventaja competitiva?.	D	115

Factor	Impacto	Cuantificación
103. ¿Los productos que produce la empresa llevan incorporado una tecnología difícil de imitar por la competencia?.	D	100
104.¿El desarrollo tecnológico es interno o se ha comprado?	F	235
105. ¿Es el control de la información relevante para la empresa?. ¿Faltaría informatizar alguna parte de la empresa para gestionar la información de una manera rápida y minimizando costos de producirla?.	D	120
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Gerencia general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales, finanzas caja, tesorería, cobranzas, contabilidad)		
106. ¿Está claramente definida la misión de la empresa?	F	459
107.¿Está claramente definido el rumbo de la empresa, hacia dónde se quiere dirigir hasta dónde y cuando se quiere llegar (visión)?	F	329
108.¿Están establecidos los principios y valores con los que quiere operar la empresa?	F	450
109. ¿Cómo considera que son los costos de la empresa?	D	180
110. ¿Tiene la empresa facilidad de acceso a préstamos?	F	180
111.¿Se cuenta con un sistema que proporcione información del ambiente externo e interno para la toma de decisiones?.	D	60

Factor	Impacto	Cuantificacion
112. ¿La empresa tiene objetivos claramente definidos?	F	489
113. ¿La compañía utiliza el enfoque estratégico para la toma de decisiones?	F	285
114. ¿La empresa ha definido indicadores de gestión?	F	145
115. ¿Se cuenta en la empresa con un sistema para el Seguimiento y control de las actividades?	D	80

ANEXO 2

Matriz de Evaluación de la Misión

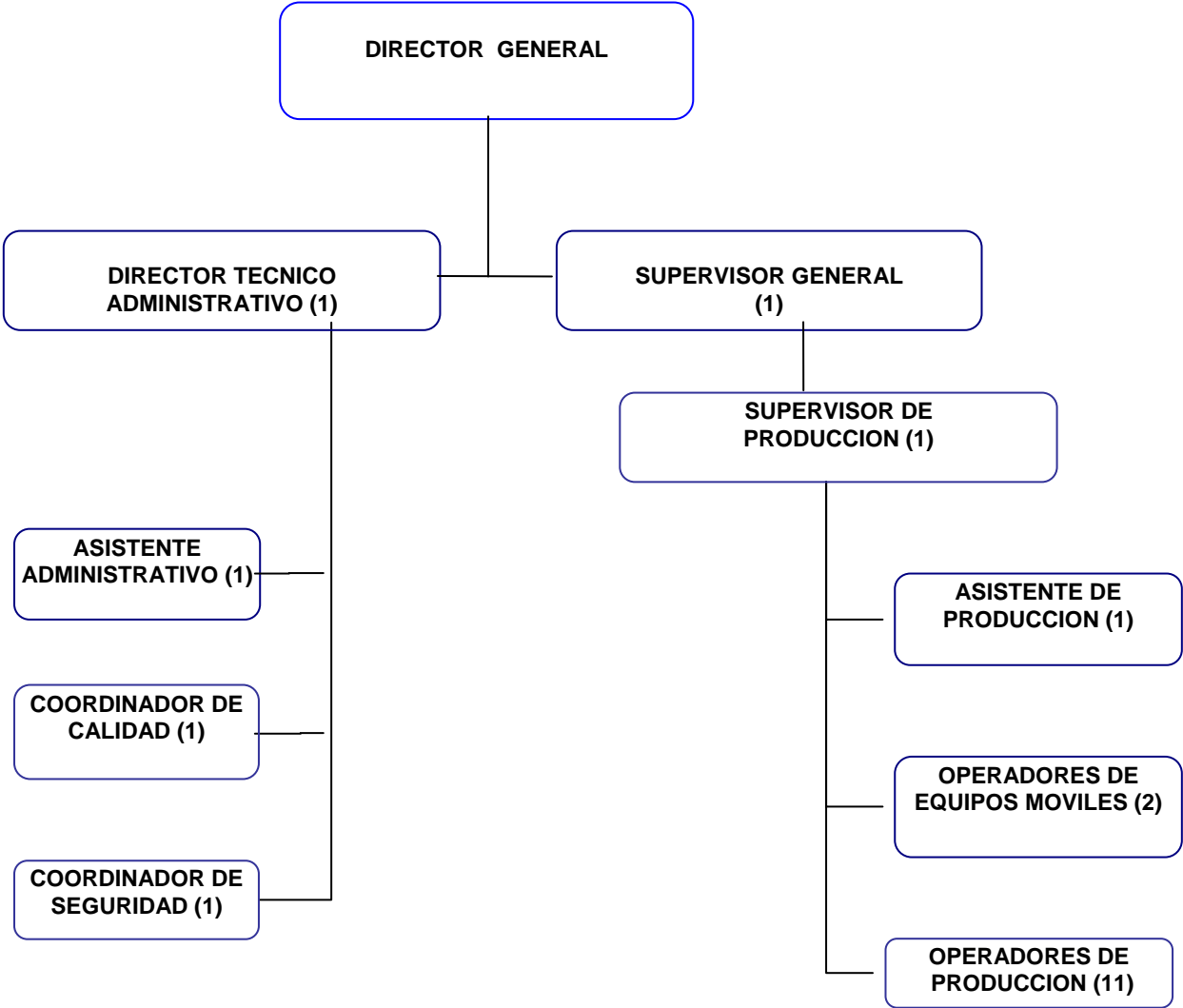
Matriz para la evaluación de la declaración de la Misión

Componentes de la Misión	Respuesta
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercados	Si
Tecnología	No
Interés en la supervivencia, y la rentabilidad	Si
Filosofía	Si
Interés por el Concepto propio	Si
Preocupación por la imagen publica	No
Interés en los empleados	Si

ANEXO 1

Organigrama

Estructura organizativa de Kavec de Venezuela



ANEXO 8

**Matriz de Evaluación del factor Externo de la
Empresa**

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo determinar en que medida una empresa responde a los cambios que ocurren en el ámbito externo, mediante el aprovechamiento de las oportunidades y reduciendo al mínimo los efectos adversos de las amenazas externas, mediante el uso de la matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Objetivos Específicos

- Asignar a cada factor un valor. Este valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector al que pertenece la empresa.
- Asignar una clasificación a cada factor externo clave, para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

Instrucciones de Llenado

En la encuesta encontrará en primer lugar un listado de las oportunidades y en segundo lugar un listado de las amenazas mas importantes determinadas en la encuesta de identificación de oportunidades y amenazas (E1).

Usted seleccionará la categoría de respuesta que mejor refleje su opinión, marcando:

En donde dice Valor:

Asignar a cada uno de los factores un número que varíe entre uno (sin importancia) y cien (muy importante), para indicar la importancia relativa de dicho factor. En el caso de las oportunidades será más cercano a cien si las mismas llegasen a aprovecharse, y en el caso de las amenazas serán mas cercanas a cien en la medida en que estas representen mayores obstáculos al logro de los objetivos.

Y en Donde dice Clasificación:

El instrumento contempla cuatro opciones de respuestas, usted colocará un número entre uno y cuatro para indicar con cuanta eficacia responde la empresa al factor correspondiente, de la siguiente manera:

- 4 - Corresponde a la respuesta "Excelente"
- 3 - Corresponde a la respuesta "por encima del promedio"
- 2 - Corresponde a la respuesta "nivel promedio"
- 1 - Corresponde a la respuesta "por debajo del promedio"

Factores externos claves

Oportunidades	Valor	Clasificación	Ponderacion
15 Las leyes ambientales tienen mucha relevancia para el éxito en el sector	9	2	18
28 El ingreso del país a Mercosur	7	2	10
20 El nuevo papel de la mujer trabajadora	9	3	24
10 Internet y el comercio virtual	9	3	27
8 Precios del petróleo	8	2	14
17 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT)	8	3	21
21 La preocupación por el medio ambiente en la demanda de los productos y servicios del sector	8	4	29
Amenazas	Valor	Clasificación	Ponderacion
5 La Inflación	9	3	25
2 Las tasas de interés	8	3	25
7 El tipo de cambio de la moneda	9	3	25
26 Clima Político	9	3	29
9 La aparición de nuevas tecnologías que originan nuevos productos o servicios	8	2	16

ANEXO 19

VARIABLES DE ESCENARIO

VARIABLES DE ESCENARIO

No	Descripción	Incertidumbre	Motricidad	Dependencia	Tendencia
9	Clima Político	X	53	22	a) Tranquilo b) Turbulento
7	Tasas de interés	X	40	29	a) Menor 10% b) entre 10% - 25% c) entre 8% - 15%
26	Ley sobre responsabilidad social	X	38	24	a) Flexibles b) Altos niveles de exigencias
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	x	37	27	a) baja preocupación b) alta preocupación
31	Empresas favorecidas por el gobierno	X	34	21	a) bajo apoyo b) apoyo intensivo
5	Leyes Laborales	X	32	21	a) Flexibles b) Altas exigencias
24	Relaciones Internacionales	X	31	23	a) Excelentes b) Buenas c) Aislamiento
11	Número de compradores	X	65	56	a) aumentará b) Se mantendrá
12	Número de vendedores	X	58	54	a) se mantendrá b) Bajará
25	Inversiones y gastos	X	49	42	A) aumentará b) bajará c) Mínima
6	Inflación	X	44	32	a) menor al 10% b) entre 10% - 15%
27	Economías de escala	X	44	46	a) Intensiva b) Se mantendrá
36	Integración hacia adelante por el proveedor	X	43	52	a) no se concretará
13	Producto Interno Bruto	X	42	34	a) PIB>4% b) PIB<2%
28	Invertir muchos recursos financieros	X	41	45	a) Alta inversión b) muy baja inversión c) baja inversión
32	Experiencia y curva de aprendizaje	X	36	45	a) Aumenta como barrera
34	El desempleo en la demanda del producto	X	32	35	a) positivo b) negativo

ANEXO 19

ZONA DE CONFLICTO

ZONA DE CONFLICTO

No	Descripción	Incertidumbre	Motricidad	Dependencia	Tendencia
11	Número de compradores	X	65	56	a) aumentará b) Se mantendrá
12	Número de vendedores	X	58	54	a) se mantendrá b) Bajará
25	Inversiones y gastos	X	49	42	A) aumentará b) bajará c) Mínima
6	Inflación	X	44	32	a) menor al 10% b) entre 10% - 15%
27	Economías de escala	X	44	46	a) Intensiva b) Se mantendrá
36	Integración hacia adelante por el proveedor	X	43	52	a) no se concretará
13	Producto Interno Bruto	X	42	34	a) PIB>4% b) PIB<2%
35	Ventas al sector principal ingreso del proveedor		42	51	a) Se mantendrá
28	Invertir muchos recursos financieros	X	41	45	a) Alta inversión b) muy baja inversión c) baja inversión
32	Experiencia y curva de aprendizaje	X	36	45	a) Aumenta como barrera
34	El desempleo en la demanda del producto	X	32	35	a) positivo b) negativo

ANEXO 18

ZONA DE PODER

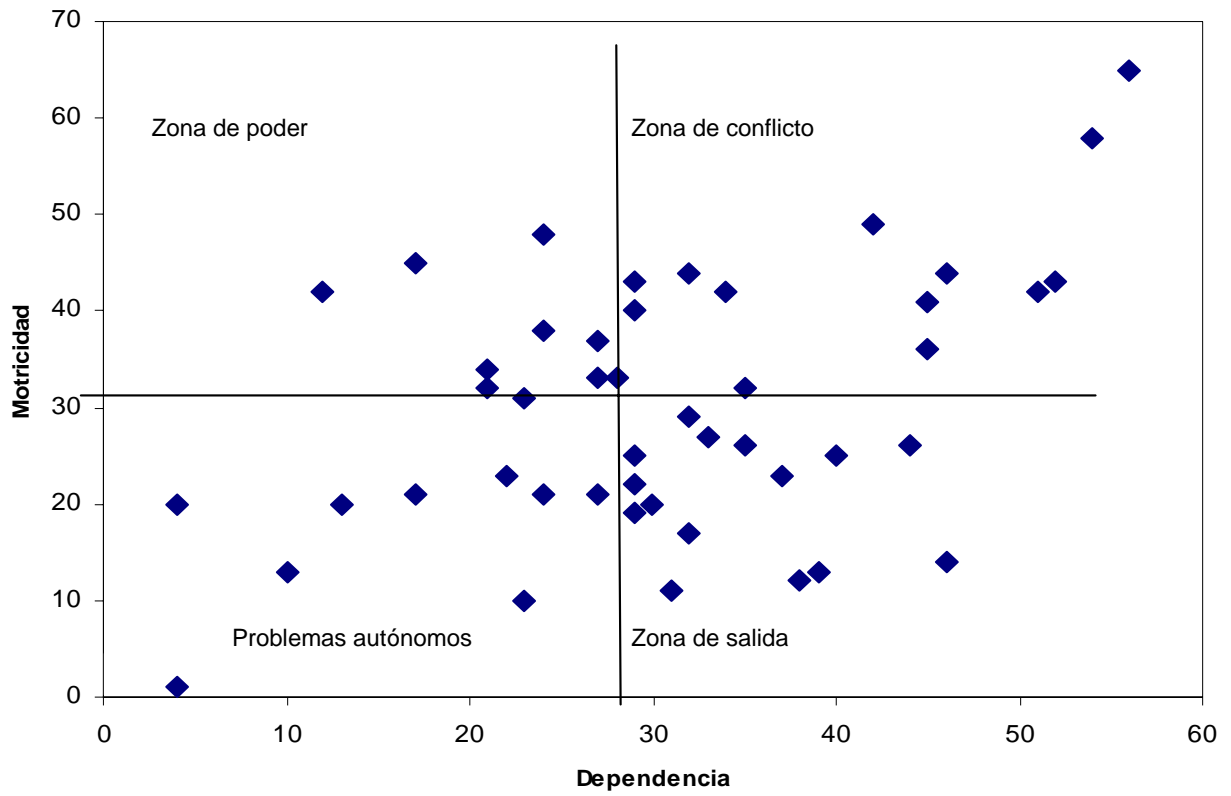
ZONA DE PODER

No	Descripción	Incertidumbre	Motricidad	Dependencia	Tendencia
9	Clima Político	X	53	22	a) Tranaquilo b) turbulento
16	Legislación fiscal		43	29	a) Intensas b) descenso impuestos
1	Leyes ambientales		42	12	a) Flexibles, b) Altos niveles de exigencias
7	Tasas de interés	X	40	29	a) Menor 10% b) entre 10% - 25% c) entre 8% - 15%
26	Ley sobre responsabilidad social,	X	38	24	a) Flexibles b) Altos niveles de exigencias
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	x	37	27	a) baja preocupación b) alta preocupación
31	Empresas favorecidas por el gobierno	X	34	21	a) bajo apoyo b) apoyo intensivo
2	Tratados de libre comercio		33	27	a) Se concretarán
15	Innovaciones tecnológicas		33	28	a) no afectarán al sector
5	Leyes Laborales	X	32	21	a) Flexibles b) Altas exigencias laborales
24	Relaciones Internacionales	X	31	23	a) Excelentes b) Buenas c) Aislamiento

ANEXO 17

MOTRICIDAD – DEPENDENCIA

Motricidad - Dependencia de las Fuerzas Externas



ANEXO 23

Escenario pesimista

ESCENARIO II

Título: Barco sin rumbo (entorno pesimista)

Probabilidad : 50%

Descripción: Este escenario representa una situación bastante crítica en el ambiente, ya que se caracteriza por tener un Producto interno Bruto en descenso (menor al 2%). Esto trae un aumento en el desempleo, aproximadamente mayor al 1%, por lo tanto menos puestos de trabajo, lo que se refleja en una merma en capacidad de compra de la gente. Por el lado de la inflación ésta mostrará síntoma de descenso, aproximadamente menor al 10% y por el lado de las tasas de interés un aumento, en el orden del 10% - 25%, esto desfavorece las inversiones en infraestructura en general del país, por lo que la demanda del producto se vería afectada. A todo lo anterior hay que agregarle unas relaciones internacionales pobres que no ayudan a la posibilidad de colocar productos en el extranjero. Finalmente con estas condiciones la demanda de los productos se reducirá.

No	Fuerzas	Evolución de las fuerzas en cada año				
		2007	2008	2009	2010	2011
9	Clima Político	Turbulento	Turbulento	Turbulento	Turbulento	Turbulento
7	Tasas de interés	entre 10% - 25%	entre 10% - 25%	entre 10% - 25%	entre 10% - 25%	entre 10% - 25%
26	Ley sobre responsabilidad social,	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación
31	Empresas favorecidas por el gobierno	Apoyo intensivo	Apoyo intensivo	Apoyo intensivo	Apoyo intensivo	Apoyo intensivo
5	Leyes Laborales	Altas exigencias	Altas exigencias	Altas exigencias	Altas exigencias	Altas exigencias
24	Relaciones Internacionales	aislamiento	aislamiento	aislamiento	aislamiento	aislamiento
11	Número de compradores	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
12	Número de vendedores	bajará	bajará	bajará	bajará	bajará
25	Inversiones y gastos	bajará	bajará	bajará	bajará	bajará
6	Inflación	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%
27	Economías de escala	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
36	Integración hacia adelante por el proveedor	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará
13	Producto Interno Bruto	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%
28	Invertir muchos recursos financieros	muy baja inversión	muy baja inversión	muy baja inversión	muy baja inversión	muy baja inversión
32	Experiencia y curva de aprendizaje	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera
34	El desempleo en la demanda del producto	negativo	negativo	negativo	negativo	negativo
	Oportunidades	Menor número de empresas en competencia El poder de los compradores se ve debilitado Aumentan barreras a nuevos ingresos al sector				
	Amenazas	Baja accesibilidad a créditos bancarios Aumento del desempleo Aumenta la inseguridad jurídica Aumenta la competencia Descenso del ingreso a nivel general. Aumento de la competencia de las empresas del sector Descenso en la demanda por contracción económica				

ANEXO 22

Escenario intermedio

ESCENARIO III

Título: Puedo que si, puede que no (entorno intermedio)

Probabilidad: 60

Descripción: Este escenario representa una situación con algunas características de los escenarios pesimista y optimista. En lo referente al producto interno bruto, este será menor al 2%, esto trae consigo un aumento en el desempleo, aproximadamente mayor al 1%, esta reducción en los puestos de trabajo trae consigo una disminución en el número de personas con posibilidades económicas, por el lado de la inflación evolucionará entre 10% - 15%, una inflación relativamente alta, lo que encarece los precios y los costos de mano de obra en las empresas. Las tasas de interés entre 8% - 15%, merma la capacidad de solicitar financiamiento lo bajaría la posibilidad de nuevos ingresos al sector, sin embargo dadas las buenas relaciones internacionales se abren las posibilidades económicas de colocar productos en el exterior.

No	Fuerzas	Evolución de las fuerzas en cada año				
		2007	2008	2009	2010	2011
9	Clima Político	Turbulento	Turbulento	Turbulento	Turbulento	Turbulento
7	Tasas de interés	entre 8% - 15%	entre 8% - 15%	entre 8% - 15%	entre 8% - 15%	entre 8% - 15%
26	Ley sobre responsabilidad social,	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias	Altos niveles de exigencias
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación	alta preocupación
31	Empresas favorecidas por el gobierno	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo
5	Leyes Laborales	Altas exigencias laborales	Altas exigencias laborales	Altas exigencias laborales	Altas exigencias laborales	Altas exigencias laborales
24	Relaciones Internacionales	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas
11	Número de compradores	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
12	Número de vendedores	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
25	Inversiones y gastos	Minima	Minima	Minima	Minima	Minima
6	Inflación	I<10% anual	I<10% anual	I<10% anual	I<10% anual	I<10% anual
27	Economías de escala	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
36	Integración hacia adelante por el proveedor	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará
13	Producto Interno Bruto	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%	PIB<2%
28	Invertir muchos recursos financieros	baja inversión	baja inversión	baja inversión	baja inversión	baja inversión
32	Experiencia y curva de aprendizaje	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera
34	El desempleo en la demanda del producto	negativo	negativo	negativo	negativo	negativo
Oportunidades		Certidumbre con respecto al número de competidores Certidumbre con respecto al número de vendedores Se mantienen las barreras de ingreso al sector				
Amenazas		Difícil accesibilidad a créditos bancarios Aumento del desempleo Aumenta la inseguridad jurídica Se mantiene el poder de los compradores				

ANEXO 21

ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO I

Título: Viaje espacial del Fenix. (Entorno Optimista)

Probabilidad: 35%

Descripción: Escenario enmarcado dentro de una evolución macroeconómica caracterizada por tener un producto interno bruto en crecimiento sostenido (PIB>4%), esto implica un incremento en la producción de bienes y servicios permitiendo que aumente el nivel de vida en el país. Este crecimiento lleva consigo un menor desempleo (aprox.>2%), por tanto un mayor número de puestos de trabajo. Bajo esas condiciones el clima político se ve favorecido, por lo que se podría decir, que se muestra características de tranquilidad. Por otro lado unas buenas relaciones internacionales que fomentan buenas relaciones comerciales con otros países, lo que abre las posibilidades de colocar productos en mercados externos. La inflación tendría un aumento moderado. Las tasas de interés menor al 10%, favorecería las inversiones lo que se traduciría en mejoras en la infraestructura del país. Todo lo anterior presenta un aumento en la demanda.

No	Fuerzas	Evolución de las fuerzas en cada año				
		2007	2008	2009	2010	2011
9	Clima Político	Tranquilo	Tranquilo	Tranquilo	Tranquilo	Tranquilo
7	Tasas de interés	Menor 10%	Menor 10%	Menor 10%	Menor 10%	Menor 10%
26	Ley sobre responsabilidad social,	Flexibles	Flexibles	Flexibles	Flexibles	Flexibles
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	Baja preocupación	Baja preocupación	Baja preocupación	Baja preocupación	Baja preocupación
31	Empresas favorecidas por el gobierno	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo	Bajo apoyo
5	Leyes Laborales	Flexibles	Flexibles	Flexibles	Flexibles	Flexibles
24	Relaciones Internacionales	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
11	Número de compradores	Aumentará	Aumentará	Aumentará	Aumentará	Aumentará
12	Número de vendedores	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá	Se mantendrá
25	Inversiones y gastos	Aumentará	Aumentará	Aumentará	Aumentará	Aumentará
6	Inflación	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%	entre 10% - 15%
27	Economías de escala	Intensiva	Intensiva	Intensiva	Intensiva	Intensiva
36	Integración hacia adelante por el proveedor	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará	no se concretará
13	Producto Interno Bruto	PIB>4%	PIB>4%	PIB>4%	PIB>4%	PIB>4%
28	Invertir muchos recursos financieros	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
32	Experiencia y curva de aprendizaje	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera	Aumenta como barrera
34	El desempleo en la demanda del producto	positivo	positivo	positivo	positivo	positivo
Oportunidades		Buenas condiciones para conseguir financiamiento Crecimiento en la demanda del producto Promoción al consumo por el incremento del gasto Ingreso de nuevos competidores será mas difícil por aumento en las barreras del sector y falta de apoyo a nuevos ingresos Condiciones favorables para la exportación por buenas relaciones con otros países Crecimiento del producto interno bruto Estabilidad en las tasas de interes				
Amenazas		Aumento en los requerimientos salariales Aumento del poder de los compradores				

ANEXO 16

Resultado de la matriz de Impacto cruzado

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA DE LAS FUERZAS EXTERNAS				
No	Descripción	Incertidumbre	Motricidad	Dependencia
1	Leyes ambientales		42	12
2	Tratados de libre comercio		33	27
3	Internet		20	4
4	Precios del petróleo	X	45	17
5	Leyes Laborales	X	32	21
6	Inflación	X	44	32
7	Tasas de interés	X	40	29
8	Tasa de cambio	X	48	24
9	Clima Político	X	53	22
10	Tecnología		20	13
11	Número de compradores	X	65	56
12	Número de vendedores	X	58	54
13	Producto Interno Bruto	X	42	34
14	Incentivo del gobierno	X	25	29
15	Innovaciones tecnológicas		33	28
16	Legislación fiscal		43	29
17	Seguridad social	X	25	40
18	Solvencia laboral	X	21	24
19	Responsabilidad social	X	26	35
20	Impacto de Mujer trabajadora en la demanda del producto		1	4
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	x	37	27
22	Salario mínimo	X	19	29
23	Programas sociales del gobierno	X	22	29
24	Relaciones Internacionales	X	31	23
25	Inversiones y gastos	X	49	42
26	Ley sobre responsabilidad social,	X	38	24

No	Descripción	Incertidumbre	Motricidad	Dependencia
27	Economías de escala	X	44	46
28	Invertir muchos recursos financieros	X	41	45
29	Facilidad de cambiar proveedor	X	23	37
30	Distribución de productos nuevos competidores	X	26	44
31	Empresas favorecidas por el gobierno	X	34	21
32	Experiencia y curva de aprendizaje	X	36	45
33	Homogeneidad de la materia prima		21	27
34	El desempleo en la demanda del producto	X	32	35
35	Ventas al sector principal ingreso del proveedor		42	51
36	Integración hacia adelante por el proveedor	X	43	52
37	M. Prima del sector es un subproducto o un desecho	X	29	32
38	Los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad.	X	21	17
39	Integración vertical hacia atrás por el cliente	X	27	33
40	Pocos clientes compran casi todo el producto	X	20	30
41	Productos del sector juegan papel relevante en el producto del cliente	X	17	32
42	Homogeneidad en los productos del sector		13	10
43	Deslealtad de la competencia en el sector	X	23	22
44	Salirse del sector		13	39
45	Costos de almacenamiento	X	10	23
46	Capacidad ociosa		11	31
47	Crecimiento de las empresas del sector	X	14	46
48	Producto sin sustituto	X	12	38
Total			1464	1464
Promedio			31	31

ANEXO 15

Matriz de Impacto Cruzado

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Leyes ambientales	Tratados de libre comercio	Internet	Precios del petróleo	Leyes Laborales	Inflación	Tasas de interés	Tasa de cambio	Clima Político	Tecnología	Número de compradores	Número de vendedores
1	Leyes ambientales		1		1	1					2	1	2
2	Tratados de libre comercio									1		2	2
3	Internet											2	2
4	Precios del petróleo	XX					1	2	1		1	2	2
5	Leyes Laborales	X	1				1			1		2	2
6	Inflación	XX						1		1		1	1
7	Tasas de interés	XX					2		2	1	1	1	1
8	Tasa de cambio	XX					2	2		1		2	2
9	Clima Político	XX	2		1		2	1	1			2	2
10	Tecnología				1							2	2
11	Número de compradores	XX	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
12	Número de vendedores	XX	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
		Producto Interno Bruto	Incentivo del gobierno	Innovaciones tecnológicas	Legislación fiscal	Seguridad social	Solvencia laboral	Responsabilidad social	Impacto de Mujer trabajadora en la demanda del producto	Creciente preocupación por el medio ambiente	Salario mínimo	Programas sociales del gobierno	Relaciones Internacionales
1	Leyes ambientales	1	1	2	1	2	1	1		2			2
2	Tratados de libre comercio	2	1	2	2	1	1	1		2		1	2
3	Internet	1		1		1				1			1
4	Precios del petróleo	2	2	2	1	2		1		1	2	2	2
5	Leyes Laborales				1	2	2	1	2	1	2	1	
6	Inflación	2	1	1	2	2	2	2			2	1	
7	Tasas de interés	1	1	1		1	1	2			1	1	
8	Tasa de cambio	2	1	1	1	2	1	1			2	2	1
9	Clima Político	2	2	1	1	2	1	1			2	1	2
10	Tecnología	1				1		1		2			
11	Número de compradores	2	1	1	1	2	2	2		1	2	1	1
12	Número de vendedores	1	1	2	1	2	2	1		1	1	1	1

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
		Inversiones y gastos del país	Ley sobre responsabilidad social.	Economías de escala	Invertir muchos recursos financieros	Facilidad de cambiar proveedor	Distribución de productos nuevos competidores	Empresas favorecidas por el gobierno	Experiencia y curva de aprendizaje	Homogeneidad de la materia prima	El desempleo en la demanda del producto	Ventas al sector principal ingreso del proveedor	Integración hacia adelante por el proveedor
1	Leyes ambientales	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
2	Tratatos de libre comercio	1	1	2	1	1		1	1			1	1
3	Internet	1		1	1		2					1	1
4	Precios del petróleo	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1
5	Leyes Laborales	1	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1
6	Inflación	2	1	2	1	2	2		1		1	1	1
7	Tasas de interés	2	1	2	2	1	1		1		1	1	1
8	Tasa de cambio	2		2	2	1	1		1	1	1	1	1
9	Clima Político	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
10	Tecnología			1		1	1		1	1		1	1
11	Número de compradores	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1
12	Número de vendedores	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
		M. Prima del sector es un subproducto o un desecho	Los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad	Integración vertical hacia atrás por el cliente	Pocos clientes compran casi todo el producto	Productos del sector juegan papel relevante en el producto del cliente	Homogeneidad en los productos del sector	Deslealtad de la competencia en el sector	Salirse del sector	Costos de almacenamiento	Capacidad ociosa	Crecimiento de las empresas del sector	Producto sin sustituto
1	Leyes ambientales	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
2	Tratatos de libre comercio				1				1			1	
3	Internet		1						1			1	1
4	Precios del petróleo	1		1	1	1			2		1	1	1
5	Leyes Laborales											1	
6	Inflación	1		1	1	1		1	1	1	1	2	1
7	Tasas de interés	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1
8	Tasa de cambio	1		1	1	1		1	2	1	1	2	1
9	Clima Político	1		1	1	1		1	2	1	1	2	1
10	Tecnología						1					1	1
11	Número de compradores	1		1	2	1	1	2	2	1	2	2	2
12	Número de vendedores	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Leyes ambientales	Tratados de libre comercio	Internet	Precios del petróleo	Leyes Laborales	Inflación	Tasas de interés	Tasa de cambio	Clima Político	Tecnología	Número de compradores	Número de vendedores
13	Producto Interno Bruto	x	1	2		1		1	1	1	1	1	1
14	Incentivo del gobierno	x											
15	Innovaciones tecnológicas			1		1			1	1		1	1
16	Legislación fiscal		1	1		1	2	1	2	2	1	1	1
17	Seguridad social	x					1						
18	Solvencia laboral	x		1			1				1	1	1
19	Responsabilidad social	X					2				1	1	1
20	Impacto de Mujer trabajadora en la demanda del producto						1						
21	Creciente preocupación por el medio ambiente	x	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1
22	Salario mínimo	X					1	2	1		1	1	1
23	Programas sociales del gobierno	X		1		1		1	1		1	1	1
24	Relaciones Internacionales	x	1	2		2	1	1	1	1	2	1	1

MOTRICIDAD - DEPENDENCIA

FACTORES EXTERNOS	Incertidumbre	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
		Producto Interno Bruto	Incentivo del gobierno	Innovaciones tecnológicas	Legislación fiscal	Seguridad social	Solvencia laboral	Responsabilidad social	Impacto de Mujer trabajadora en la demanda del producto	Creciente preocupación por el medio ambiente	Salario mínimo	Programas sociales del gobierno	Relaciones Internacionales
13	Producto Interno Bruto			1	1	1	1	2		1	1	1	1
14	Incentivo del gobierno		1			1	1	1		1	1	1	1
15	Innovaciones tecnológicas		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
16	Legislación fiscal		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
17	Seguridad social		1	1	1	1		2		1	1	1	1
18	Solvencia laboral			1		1		1		1	1	1	1
19	Responsabilidad social		1	1		1	1		1	1	1	1	
20	Impacto de Mujer trabajadora en la demanda del producto												
21	Creciente preocupación por el medio ambiente			1	2	1	1	1				1	1
22	Salario mínimo			1		1	1	1	1	1			
23	Programas sociales del gobierno		1										
24	Relaciones Internacionales			2		1	1			1		1	

ANEXO 14

Encuesta y resultados Selección de Estrategias

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo la selección de las mejores estrategias a partir del análisis y registro de las alternativas de las estrategias posibles que podrían beneficiar a la empresa.

Objetivos Específicos

Determinar la lista de las alternativas de las estrategias que permitan a la empresa avanzar de su posición actual a una posición deseada en el futuro.

Crear las bases para determinar las ventajas, desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Instrucciones

La evaluación de las alternativas de estrategias se hará de la siguiente manera:

Para cada una de las alternativas de estrategias enumeradas, se colocara en la casilla de cuantificación su clasificación según su grado de atracción:

1= no debe implantarse

2 = es posible que deba implantarse

3= es muy probable que deba implantarse

4= debe implantarse de manera definitiva

Selección de las estrategias**Cuantificación**

10	Establecer condiciones organizacionales que permitan la certificación ISO-9001:2000 y la certificación ambiental ISO-14001	22
11	Buscar nuevos mercados locales e internacionales	21
12	Promover la consolidación de proveedores.	20
13	Promover lugares de disposición final de desechos no Peligrosos ante los entes públicos.	21
14	Garantizar la rentabilidad de la empresa.	24
15	Controlar los canales de distribución..	22
16	Fomentar la utilización de Internet como herramienta administrativa, de investigación y promoción de la empresa	23

ANEXO 13

Estrategias Preliminares

1. Estrategias de las Debilidades - oportunidades (DO):

- 1) Establecer programas de capacitación del personal en áreas de procesos operativos, ambientales, medio ambiente de trabajo y gerencial (D1, O1, O4, O5).
- 2) Definir programas de mantenimiento de equipos, con énfasis en los equipos de control ambiental, así como su relación con los inventarios de repuestos (D2, D4, O1, O5).
- 3) Establecer condiciones organizacionales que permitan la certificación ISO-9001:2000 y la certificación ambiental ISO-14001, desarrollando la normalización en las distintas etapas de los procesos productivos (D3, D10, D14, D16, D21, O1, O5, O9)
- 4) Invertir en capacidad instalada, buscando establecer la integración y la mejora de los procesos productivos y eliminar cuellos de botella (D5, D6, D8, D9, D17, D18, O8, O9, O10, O11, O13).
- 5) Establecer esquemas dirigidos hacia la responsabilidad social de la empresa, a través de las mejoras en las condiciones laborales, ambientales y económicas de sus empleados (D7, O4).
- 6) Controlar los canales de distribución, mediante la adquisición de equipos de transporte, para reducir los costos generados por alquiler y demoras en la entrega (D6, O8, O9, O11).
- 7) Buscar nuevos mercados locales y en países pertenecientes al MERCOSUR, para aumentar la rentabilidad de la empresa (D11, D19, O7, O8, O9, O10, O11).
- 8) Determinar nuevos usos para los productos, con la búsqueda de nichos de mercado, soportados en la calidad del producto (D19, O8, O10, O11).
- 9) Establecer acercamiento con los proveedores, promoviendo su consolidación, con el objeto de involucrarlos en la logística de entrada (D13, O8, O9, O11).
- 10) Establecer búsqueda de información macroeconómica e institucional a través de Internet (D1, O2).

- 11) Mejorar los procesos medulares de la organización, a través de una mejora en el manejo de materiales (D8, D9, D12, D21, A7, A9).

2. Estrategias de las debilidades y amenazas (DA)

- 1) Mejorar los procesos de compras que permitan evitar pérdidas de producción por no tener repuestos para los equipos al fallar (D2, A1, A2, A3, A4).
- 2) Promover lugares de disposición final de desechos no peligrosos ante los entes públicos (D7, D14, A1, A6).
- 3) Garantizar la rentabilidad de la empresa mediante el control de costos y mejoras en el manejo de inventarios (D15, D18, D21, A1, A3, A5, A8, A11).
- 4) Realizar inversiones en equipos para aumentar la producción a través de su actualización y mejora tecnológica (D5, D7, D20, A2, A3, A5, A9, A11)

3. Estrategias de las fortalezas y amenazas (FA)

- 1) Mejorar la satisfacción del cliente mediante el aprovechamiento de las capacidades operativas y motivacionales (F1, F2, F3, F4, F5, F28, A1, A6, A7, A9).
- 2) Mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios mediante el aprovechamiento de las capacidades operativas y canales de distribución (F3, F4, F6, F9, F10, A9, A10, A11).
- 3) Buscar contratos de suministros de largo plazo con los clientes actuales (F3, F4, F6, F8, F12, A8, A9, A11).
- 4) Fomentar la seguridad vial en la comunidad como acción dirigida a contribuir con la comunidad (F22, F23, A1).
- 5) Ampliar la gama de productos o servicios mediante el aprovechamiento de las capacidades operativas (F1, F2, F3, F4, F5, A6, A7, A8, A9, A10).

- 6) Mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores (F7, F17, F18, F19, F30, F32, A1, A3, A4, A6).
- 7) Aumentar la cartera de clientes para reducir la capacidad de los compradores actuales (F3, F4, F6, F8, F11, F13, F14, F16, F18, F20, F21, F25, F26, F28, F31, F32, F38, A9, A10).

4. Estrategias posibles de las fortalezas y oportunidades (FO)

- 1) Cohesionar, motivar y mejorar la productividad en el área operativa y administrativa (F3, F4, F5, F10, F14, F17, O1, O2, O3, O4, O5).
- 2) Buscar nuevos mercados para los productos actuales (F3, F5, F11, F13, F14, O2, O7, O8, O9, O10).
- 3) Desarrollar nuevos productos o servicios para los mercados actuales (F3, F5, F11, F14, F16, F18, F31, F38, O10, O11).
- 4) Fortalecer LA competitividad ante los clientes actuales o potenciales. (F3, F5, F6, F11, F12, F13, F14, F20, F28, O8, O9).
- 5) Preparar el recurso humano para el cambio (F4, F5, F7, F10, F12, F37, O1, O2, O5,)
- 6) Fomentar la seguridad industrial para cumplir con la Ley Orgánica de Prevención y Condiciones del Medio Ambiente del Trabajo (LOPCIMAT) (F22, F7, F16, F18, F23, F32, F36, F37, O4).
- 7) Fomentar un buen clima organizacional que le permita mejorar la productividad y la rentabilidad (F1, F2, F25, F26, O9, O11).
- 8) Fomentar la cultura organizacional orientada al cliente, para aumentar su satisfacción. (F4, F5, F8, F9, F10, O8,O9,O11).
- 9) Aumentar el grado de satisfacción de los empleados en las áreas operativas y administrativas. (F4,F7,F16,F17, F36, O1,O4,O5)
- 10)Diseñar mecanismos de comunicación para atender las necesidades laborales, sociales, económicas y de salud de sus empleados (F1,F12,F23,F24,F25,O3,O4)

ANEXO 12

Resumen DOFA

RESUMEN DE FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)		
Fortalezas		Amenazas
14	El producto o servicio de la empresa es bien valorado por los clientes, con respecto a la competencia	
15	Tardan poco tiempo los materiales desde que entran a las instalaciones de la empresa hasta que se inicia el proceso de producción	
16	En la empresa, los procesos de trabajo se llevan a cabo con calidad	
17	La empresa se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo y les refuerza	
18	Las personas encargadas de la producción tienen la capacitación adecuada para poder hacerlo de la mejor manera posible	
19	La empresa es una buena opción para incrementar la calidad de vida de los trabajadores	
20	La empresa cumple con los plazos de entregas	
21	La organización utiliza los medios productivos de manera eficiente y eficaz	
22	La Seguridad industrial es un factor competitivo dentro de la empresa	
23	El personal cuenta con los implementos de protección personal adecuados para realizar labores específicas.	
24	Las responsabilidades y funciones de los cargos están claramente definidas	
25	Los principios y valores están claramente establecidos	
26	La misión de la empresa está claramente definida	
27	En la empresa se manejan varios presupuestos antes de decidir la elección de un proveedor	
28	Los productos o servicios gozan de una imagen de marca, de calidad o de buen precio	
29	La empresa gana pedidos por precio, al estar presente, tener información	

30	La empresa permite que los empleados sean pro-activos		
31	La empresa ha establecido alguna clase de retroalimentación con los proveedores para que entiendan nuestro negocio y nosotros el suyo		
32	Los líderes promueven en los trabajadores una actitud hacia el mejoramiento continuo		
33	La empresa controla el cumplimiento de precios y condiciones pactadas		
34	La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.		
35	En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos		
36	La rotación de personal es baja		
37	La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones		
38	La empresa realiza inspecciones en las instalaciones del proveedor		

RESUMEN DE DEBILIDADES -AMENAZAS (DA)			
Debilidades		Amenazas	
1	El personal no recibe suficiente capacitación	1	Clima Político
2	La producción se paraliza por fallas de equipos y no se tenían repuestos en inventario	2	Las tasas de interés
3	No se mide el grado de satisfacción de los clientes	3	La Inflación
4	La empresa no tiene un programa de mantenimiento para garantizar la confiabilidad de los equipos	4	El tipo de cambio de la moneda
5	La empresa utiliza equipos de alquiler para llevar a cabo las operaciones	5	La aparición de nuevas tecnologías que originan nuevos productos o servicios
6	El transporte de los productos los realiza un tercero	6	Existe deslealtad de la competencia en el sector.
7	La empresa no realiza promociones comerciales y de publicidad	7	Un nuevo competidor puede tener la capacidad de un acceso favorable, subsidio del gobierno o verse favorecido por políticas gubernamentales
8	Existe cuello de botella o reducción de velocidad en el proceso productivo, que está haciendo producir con mayor tiempo que la competencia, o con mayor costo	8	Es alto el crecimiento de las empresas en este sector
9	El transporte de los materiales dentro de las instalaciones, y su trayectoria no se hace en condiciones óptimas desde todo punto de vista	9	Los clientes pueden cambiar de proveedor, sin que ello les represente grandes costos
10	No se analiza una selección de los proveedores	10	Pocos clientes compran un alto porcentaje del producto total de la industria
11	No se hace investigación de mercado para recoger información de nuevos proveedores, equipos, materias primas, etc.	11	Existen barreras para poder salirse del sector
12	La empresa no es la más rápida colocando las mercancías en las áreas de producción, con respecto al resto de las empresas del sector.		
13	Los proveedores no han sido involucrados, no son conscientes, y no contribuyen a que la logística de entrada sea una actividad estratégica		

RESUMEN DE DEBILIDADES -AMENAZAS (DA)	
Debilidades	Amenazas
14	La empresa no tiene la certificación ISO-14000?
15	El precio final de producto, no se puede reducir
16	Las materias primas no se protegen adecuadamente antes de su uso
17	La maquinaria de la empresa no está preparada para competir en un futuro a corto, mediano y largo plazo
18	No es adecuada la capacidad de producción
19	Existen nichos de mercado que la empresa no explota
20	La empresa no se caracteriza por utilizar los medios productivos más avanzados tecnológicamente del sector
21	La empresa no tiene la certificación ISO-9000

ANEXO 11

Encuesta y resultado Matriz de Perfil Competitivo

Objetivo General

La encuesta tiene como objetivo identificar los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, tomando como referencia los factores claves de éxito en el sector.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de importancia (valor) de los factores claves de éxito para las empresas de la competencia y de la empresa en estudio.
- Cuantificar la posición relativa de la empresa en comparación con el grado en que la organización aprovecha sus fortalezas o aminora sus debilidades.

Instrucciones de llenado

La evaluación de los factores claves de éxito se hará de la siguiente manera: Usted debe seleccionar la categoría de respuesta que mejor refleje su opinión, marcando:

En donde dice Valor:

Asignar a cada uno de los factores un número que varíe entre uno (sin importancia) y cien (muy importante), para indicar la importancia relativa de dicho factor, para lograr el éxito.

Y en Donde dice Clasificación:

El instrumento contempla cuatro opciones de respuestas, usted colocará un número entre uno y cuatro para indicar la posición relativa de la empresa al factor correspondiente, de la siguiente manera:

- 4 - Corresponde a la respuesta "Fortaleza mayor".
- 3 - Corresponde a la respuesta "Fortaleza menor".
- 2 - Corresponde a la respuesta "Debilidad menor".
- 1 - Corresponde a la respuesta "Debilidad mayor".

Matriz de Perfil Competitivo

EMPRESAS		GRAFITOS DEL ORINOCO		CARBOVIANCA		SESUVECA		KAVEC DE VENEZUELA	
nro. Factores importantes del éxito	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Fidelidad de los clientes	6	4	23	4	20	1	6	3	17
2 Experiencia y curva de aprendizaje en el sector	5	4	21	4	19	3	16	3	13
3 Juego limpio de la competencia en el sector	6	3	17	3	15	4	19	3	16
4 Inventario de materias primas	6	3	19	4	25	4	22	2	11
5 Certificación ISO-9001	6	4	20	2	13	2	9	1	6
6 Calidad del producto o servicio	7	4	24	4	26	4	24	4	27
7 Clima Organizacional	7	4	24	3	22	4	27	4	24
8 Tecnología adecuada para producir	7	4	27	4	25	4	24	2	15
9 Atención al cliente y servicio post-venta	6	4	25	3	17	4	25	2	12
10 Promoción comercial y publicidad	5	3	14	3	14	3	16	2	11
11 Confiabilidad de los equipos de producción	7	4	23	4	23	4	23	3	20
12 Certificación ambiental (ISO-14001)	7	4	23	3	20	3	20	1	9
13 Gerencia	7	4	24	3	21	4	28	4	24
14 Competitividad de los precios	6	3	19	4	23	4	22	2	10
15 posición financiera	7	4	27	4	23	3	20	2	14
16 Participación de mercado	6	4	25	4	22	3	19	3	17
			<u>354</u>		<u>328</u>		<u>319</u>		<u>245</u>