



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTACIÓN DEL CRECIMIENTO Y
AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. CASO DE ESTUDIO ENCANTTO**

Presentado por

Ing. Roselvi Gabriela Pérez Terán

Para Optar al Título

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Carlos Mazquiaran

Caracas, Julio de 2014

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTACIÓN DEL CRECIMIENTO Y
AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. CASO DE ESTUDIO ENCANTTO**

Presentado por

Ing. Roselvi Gabriela Pérez Terán

Para Optar al Título

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Carlos Mazquiaran

Caracas, Julio de 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACEPTACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Roselvi Gabriela Pérez Terán**, titular de la Cedula de Identidad V-14.018.270 para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es: **Plan Estratégico Para La Sustentación Del Crecimiento Y Aumento De La Productividad. Caso De Estudio Encantto**; y que acepto asesorar a la estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los 02 días del mes de Julio de 2014.

Carlos Mazquiaran

C.I. 3.981.161

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a Dios infinitamente por darme todo lo necesario y más para lograr todas mis metas, sin él no soy nada.

A mis padres Juan y Rosa que con su apoyo incondicional, hicieron posible mi presencia y dedicación a este proyecto.

A José Antonio mi esposo, fiel amigo, compañero y mano derecha, por instarme siempre a seguir adelante y dar lo mejor de él para apoyarme.

A mi hijo Arturo que es mi fuerza y motor para ser cada día mejor.

A mi asesor Carlos Mazquiaran, por su orientación, ayuda y apoyo.

A todo el personal de Encantto, por toda la colaboración prestada.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTACIÓN DEL CRECIMIENTO Y
AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. CASO DE ESTUDIO ENCANTTO**

Autor: Roselvi Gabriela Pérez Terán

Asesor: Carlos Mazquiaran

Fecha: Julio 2014

RESUMEN

Encantto es una empresa que comercializa muebles para el hogar importados y nacionales, con diseños contemporáneos y modernos, con 3 años en el mercado, ha tenido un crecimiento acelerado y sin orden o planificación. Por lo antes expuesto el presente trabajo es un paso fundamental en la sustentación del crecimiento en el tiempo y el aumento de productividad. Al contar con una planificación estratégica, la empresa tendrá un norte y camino definido, con un plan de acción detallado que incluya, misión, visión, objetivos, definición de cargos, funciones, procedimientos, nuevos proyectos a desarrollar e identificar los recursos a ser empleados en el desarrollo de dichas estrategias. La investigación fue de campo porque la información requerida fue recopilada directamente de la empresa caso de estudio, se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario con escala Likert para los empleados y una entrevista estructurada para la junta directiva y gerentes; el nivel de la investigación es descriptivo porque se caracterizaron sus lineamientos, la modalidad es de proyecto factible porque busca proponer soluciones a las fallas que presenta por su crecimiento acelerado. La técnica de muestreo utilizada fue tipo censo, por la facilidad de acceso a toda la población. Finalmente como resultado se establecieron los lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes, se definió el organigrama de la empresa y las funciones de cada cargo, las estrategias con planes de acción y se propuso un portafolio de proyectos con la aprobación de la junta directiva para que la empresa pueda subsistir y crecer en el tiempo.

Palabras clave: Planificación, estrategia, productividad, crecimiento, empresas familiares, Pymes.

Línea de trabajo: Definición y desarrollo de proyectos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo general.	8
Objetivos específicos.	8
Justificación e Importancia	8
Alcance	10
Limitaciones	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Fundamentos Teóricos	16
Estrategia.	16
Norte estratégico.	17
Planificación estratégica.	18
Matriz DOFA.	19
Análisis estratégico.	20
<i>Análisis externo.</i>	20
<i>Análisis de tendencia.</i>	20
<i>Escenarios.</i>	21
<i>Análisis competitivo de la industria, modelo de las cinco fuerzas de Porter.</i>	21
Análisis interno.	22
<i>Cadena de valor.</i>	22

<i>Matriz PEYEA.</i>	23
¿Qué es un proyecto?.	23
Proyecto y planificación estratégica.	24
¿Qué es la Dirección de Proyecto?	25
Ciclos de vida de un proyecto.	26
Cinco grupos de procesos de dirección de proyectos.	26
Diez áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.	27
Portafolio de proyectos.	29
Formulación y evaluación de proyectos.	29
<i>Presentación del estudio.</i>	30
<i>Marco institucional.</i>	30
<i>Estudio de mercado.</i>	31
<i>Estudio técnico.</i>	31
<i>Estudio financiero.</i>	31
PYMES (Pequeñas y medianas empresas).	31
Empresas familiares.	33
<i>Definición y Características.</i>	33
<i>Ventajas de empresas familiares.</i>	34
<i>Desventajas de las empresas familiares.</i>	35
Bases Legales	36
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo y Nivel de Investigación	37
Variables y su Operacionalización	38
Población y Muestra	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	41
Análisis e Interpretación de Datos	42
Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS),	43
Factibilidad	44
Presupuesto	44

Cronograma	45
Consideraciones Éticas	46
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	47
Fundamentos Organizacionales	47
Misión.	48
Visión.	49
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	50
Consideraciones Generales	50
Resultados obtenidos	53
Lineamientos Estratégicos de Encantto	56
Lineamientos estratégicos permanentes	57
Lineamientos estratégicos semipermanentes	58
Lineamientos estratégicos temporales	58
Aspectos Económicos	59
Capacidad Instalada	60
Empleados	61
Análisis Estratégico	63
Análisis Interno de Encantto.	63
<i>Cadena de Valor.</i>	63
<i>Impulsores de costo.</i>	68
<i>Fortalezas y debilidades.</i>	68
Análisis Externo de Encantto.	69
<i>Análisis de tendencias en Venezuela.</i>	69
<i>Escenarios.</i>	71
<i>Análisis competitivo de la industria, modelo de las cinco fuerzas de Porter.</i>	72
<i>Oportunidades y amenazas.</i>	77
Selección de Herramientas de Planificación Estratégica.	79
Matriz DOFA para Encantto.	79
<i>Análisis FO. Fortalezas Vs. Oportunidades.</i>	80

<i>Análisis DO. Debilidades Vs. Oportunidades.</i>	80
<i>Análisis FA. Fortalezas Vs. Amenazas.</i>	80
<i>Análisis DA. Debilidades Vs. Amenazas.</i>	80
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).	81
Plan Estratégico para Encantto.	84
Misión	84
Visión	84
Valores	84
Políticas	85
Objetivos	87
Indicadores y metas	87
Organigrama desarrollado para Encantto	89
Definición de funciones	89
Acciones Estratégicas	102
Planes de acción	102
Factibilidad Económica y Legal del Plan Estratégico.	111
Estimación de costo del portafolio de proyectos,	111
Cronograma estimado para el desarrollo de los proyectos.	112
Evaluación de leyes que impactan en el plan estratégico.	118
<i>Impacto en el desarrollo de los proyectos propuestos.</i>	119
CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	122
Evaluación del Objetivo General	122
Evaluación de los Objetivos Específicos	122
Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado de la empresa	122
Objetivo Específico 2: Diseñar el plan estratégico para Encantto	123
Lecciones Aprendidas	125
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
Conclusiones	127
Recomendaciones	130

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	138
Anexo 1: Cuestionario para recabar información aplicado a empleados de Encantto	139
Anexo 2: Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas	148
Anexo 3: Validación del Instrumento “Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas”	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1: Cuadro de Operacionalización de las Variables	39
2: Presupuesto del Trabajo Especial de Grado	44
3: Total Resultados Sumados y Tabulados de la Aplicación de los Cuestionarios	54
4: Valores Obtenidos en las 15 Respuestas del Cuestionario y su Totalización	55
5: Calificación de los Elementos Evaluados en los Cuestionarios Aplicados	56
6: Matriz DOFA de Encantto	79
7: Matriz PEYEA de Encantto	81
8: Resumen de Portafolio De Proyectos	103
9: Costos de Portafolio de Proyectos y Asignación de Partidas	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1: Estructura Desagregada de Trabajo del Trabajo Especial de Grado	43
2: Cronograma del Trabajo Especial de Grado	45
3: Cadena de Valor de Encantto	67
4: Posicionamiento estratégico de Encantto	82
5: Organigrama Encantto	89
6: Mapa Mental de Gerente Operaciones	90
7: Mapa Mental de Encargado de Compras y Almacén	91
8: Mapa mental Encargado de Despachos	92
9: Mapa Mental Ayudante Almacenista e Inventario	93

10: Mapa Mental Chofer	94
11: Mapa Mental de Ayudante de Chofer	94
12: Mapa Mental Almacenista	95
13: Mapa Mental de Gerente de Ventas	96
14: Mapa Mental del Encargado de Tienda	97
15: Mapa Mental Vendedora	98
16: Mapa Mental Administrador	99
17: Mapa Mental Asistente Administrativa	100
18: Mapa Mental Tesorería	101
19: Cronograma estimado para el desarrollo del portafolio de proyectos	112
20: Cronograma estimado para el proyecto: Impulsar capacidad de producción de proveedores nacionales	113
21: Cronograma estimado para el proyecto: Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa	114
22: Cronograma estimado para el proyecto: Apertura sucursal de Valencia	115
23: Cronograma estimado para el proyecto: Desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes	116
24: Cronograma estimado para el proyecto: Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado (anual)	117

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado, cambia constantemente, y la rápida adaptación a dichos cambios es lo que permite subsistir y ser exitoso en los mercados. Adicionalmente el mercado cada vez es más competitivo y las empresas deben anticiparse a los cambios y nuevas tendencias para ser líderes en el mercado o inclusive permanecer en el tiempo.

La planificación estratégica es la herramienta ideal para utilizar en las empresas y estar preparado constantemente para el futuro. Es importante destacar que es un proceso dinámico, y que frecuentemente se deben revisar los planes y adaptarlos a las nuevas circunstancias

Encantto es una empresa Venezolana que se dedica a la comercialización de muebles para el hogar, tanto de producción nacional como importada. Dicha empresa para el año 2014, no contaba con una planificación estratégica definida ni estructurada. En consecuencia presenta, problemas operativos, procesos insatisfactorios, pérdida de tiempo, pérdida de recursos, malestar en los empleados.

Luego de diagnosticar y evaluar las operaciones y el estado de Encantto se hace su planificación estratégica y se propone un portafolio de proyectos, la ejecución de estos proyectos propuestos le asegurará el aumento de producción y sustentara el crecimiento de la empresa en el tiempo. Esta investigación fue fundamental para el futuro de la empresa y contó con el apoyo de su junta directiva.

La presente investigación condujo al desarrollo del trabajo especial de grado y los resultados se presentan en este documento, estructurado en siete capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo describe el Problema, en él se plantea el problema con todo el detalle necesario para que se entienda la problemática a enfrentar. Adicionalmente se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de realizar dicha investigación, el alcance y finalmente las limitaciones que existen para llevar a cabo la investigación.

El Segundo capítulo es el Marco Teórico, en él se muestran los antecedentes de la investigación y se expresa como dichos antecedentes colaboraron o aportaron beneficios para el desarrollo del estudio. También, se desarrollan y revisan las teorías que van a sustentar el estudio, y que formaron parte fundamental del análisis de resultados, y se presentan las bases legales que impactan en la empresa y en la investigación.

El tercer capítulo contiene el Marco Metodológico, aquí se define el tipo de investigación, su nivel y la modalidad, adicionalmente estudia las variables y su operacionalización, al igual que se establece la población y muestra, las técnicas e instrumentos, el análisis e interpretación de los resultados, los aspectos éticos, el presupuesto para realizar dicha investigación, la estructura desagregada del trabajo y el cronograma.

El cuarto capítulo contiene el Marco organizacional, se presenta el contexto organizacional de Encantto con una breve descripción de la empresa. También se mencionan los lineamientos estratégicos que la empresa tiene definidos al momento de iniciar la investigación.

El quinto capítulo desarrolla la investigación, se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos, se analizan y luego se evalúan los lineamientos estratégicos, permanentes, semipermanentes y temporales de Encantto, se realiza el análisis estratégico, compuesto por el análisis interno y externo, se seleccionan las herramientas a ser empleadas en la planificación estratégica a desarrollar y se aplican dichas herramientas al caso de estudio. A continuación se estudia y analizan las

diversas estrategias y se propone el plan estratégico para Encantto, para finalizar el capítulo se revisa la factibilidad legal y económica del plan propuesto.

En el sexto capítulo se evalúa la investigación, analizando el logro y cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos que se especificaron en el primer capítulo, y se presentan las lecciones aprendidas.

El séptimo capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, en él se concluye sobre la investigación, se señala lo más importante que se encontró durante el desarrollo de la misma, se comenta como se lograron los objetivos planteados, se dan las apreciaciones finales y se presentan las recomendaciones para la empresa.

Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema de la presente investigación, el origen del mismo y estado del mismo. Adicionalmente, se establecen los objetivos, tanto generales como los específicos, la justificación e importancia de su desarrollo, se especifica su alcance y las limitaciones encontradas.

Planteamiento del Problema

La pequeña y mediana industria tiene un rol fundamental en el desarrollo de un país y de su economía, es fuente generadora de nuevos empleos, disminuyendo así el índice de desempleo, abastece el mercado con productos y servicios y contribuyen notoriamente con el producto interno bruto (PIB). Por lo antes expuesto queda claro que una parte importante de la población y la economía depende de ellas.

El mundo cambiante y globalizado, obliga a las empresas, a mantenerse actualizadas y en constante adaptación al cambio, según estudios realizados el futuro de una empresa que tiene una planificación estratégica es más prometedor y seguro que si simplemente se dejara a la deriva. El contar con planes que permitan responder de forma eficiente y eficaz ante las eventualidades asegura gran parte del éxito.

Encantto es una empresa familiar, con 3 años en el mercado, que se dedica a la comercialización de muebles para el hogar, nacionales e importados, como juegos de sala, comedores, dormitorios, puf, mesas y artículos de decoración, cuenta con una oficina en Caracas, tres sucursales de ventas a nivel nacional, para el año 2014 una cuarta sucursal y está presente en todas las exposiciones de muebles más importantes de Caracas y Valencia.

Para el año 2014 existen gran cantidad de mueblerías en la ciudad de Caracas pero en su mayoría no cuentan con la capacidad de brindarle al cliente en un solo lugar todo

para amueblar y decorar el hogar. También en el mercado se observa una diferenciación marcada entre mueblerías con productos importados de muy alto costo y productos nacionales de precios más accesibles.

Uno de los objetivos de Encantto, es trabajar en ser la principal mueblería de Venezuela, donde los clientes encuentren una gran variedad de diseños, estilos, y precios tanto en mercancía importada como en la nacional y todo en un mismo lugar, con atención personalizada y excelente calidad.

Otro de los objetivos de Encantto es seguir creciendo y abriendo nuevas sucursales, sin embargo, se desea crear una base sólida para sustentar el crecimiento y aumentar su productividad a largo plazo.

La inserción de la empresa en el mercado ha sido buena y acelerada; Encantto tiene altos niveles de ventas y es conocida y respetada entre sus homólogos. No obstante, se están presentando problemas operativos para cumplir con los compromisos adquiridos y mantener el buen crédito y reputación que se ha ganado en el mercado.

Son varios los factores que impiden el logro de los objetivos antes planteados, algunos de estos son que Encantto ha crecido rápidamente sin orden o alineación estratégica, no tiene procedimientos definidos, no se realizan evaluaciones de proyectos antes de ejecutarlos obteniendo resultados insatisfactorios o que no solucionan el problema inicial, las decisiones se toman de manera improvisada, sin planificación, causando volumen de trabajo innecesario y descontento en los empleados.

De la misma manera la situación de regulación cambiaria de Venezuela, crea dificultad y retrasos en la adquisición de divisas para la compra de materia prima y de productos importados, esto trae como consecuencia retrasos de fabricación e incumplimiento de los tiempos acordados con los clientes y por ende disminución en la calidad del servicio prestada.

La directiva de la empresa está dispuesta a realizar los cambios necesarios para lograr los objetivos de la empresa, por cuanto de no realizarse acciones correctivas o un plan estratégico, la empresa podría presentar serias dificultades con los clientes y el no cumplimiento de las expectativas deseadas, trayendo como consecuencia a largo plazo un estancamiento en el crecimiento o incluso el cierre de alguna de sus sucursales.

Una adecuada planificación estratégica permitiría definir el rumbo de la empresa y dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿dónde está la empresa?, ¿a dónde quiere llegar? y ¿cómo hacer para llegar allí? Así mismo para desarrollar un plan estratégico en primer término se debe diagnosticar el estado de la empresa, detectar fallas, malos procedimientos y un punto de inicio. En segundo término se realiza un análisis externo e interno, para estudiar el entorno e identificar oportunidades y amenazas y una vez identificadas se procede a clasificar las características de la empresa como fortalezas o debilidades, posteriormente se proponen acciones correctivas que crean proyectos a ser ejecutados en la empresa, de acuerdo con los proyectos planteados se deben realizar estudios de factibilidad.

Además la planificación estratégica también se encarga de definir la visión, misión, y objetivos a corto, mediano y largo plazo. En el mismo orden de ideas se dice que un plan es la definición detallada de acciones preventivas con su respectiva asignación de recursos.

Cabe decir que son muchos los caminos a seguir, en consecuencia, lo que hace la diferencia son las decisiones que se tomen.

Resulta oportuno mencionar que para que la empresa tenga éxito ejecutando su estrategia debe mantener la misma línea de acción entre la cultura organizacional y la estrategia seleccionada.

Por las consideraciones anteriores fue fundamental realizar un diagnóstico de Encantto. Para determinar su situación o estado real, se realizó un análisis estratégico, empleando herramientas para el análisis externo como análisis de tendencias, análisis competitivo de la industria, las cinco fuerzas de Porter, análisis de competidores y para el análisis interno las herramientas empleadas fueron la cadena de valor, los impulsores de costo y de valor, las capacidades medulares, entre otras, con esos resultados se construyó y analizó la matriz DOFA, dando como resultados un portafolio de proyectos que se deberán ejecutar en la empresa para obtener los cambios deseados.

Una vez obtenido el portafolio de proyectos se validó la factibilidad y se discutió con la junta directiva para decidir cuál era prioritario.

Por lo antes expuesto se deriva la importancia de disponer de un plan estratégico aplicable a la empresa, en tal sentido, cabe preguntar ¿Cuáles son los pasos a seguir, las herramientas a aplicar y las estrategias para sustentar el crecimiento y lograr un aumento de la productividad de Encantto?

Las interrogantes planteadas para la investigación, se encuentran a continuación.

- ¿En qué estado se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los pasos que debe seguir Encantto para sustentar su crecimiento y aumentar su productividad?
- ¿Es posible desde el punto de vista legal y económico ejecutar el Plan Estratégico planteado?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Formular un plan estratégico para la sustentación del crecimiento y el aumento de la productividad de Encantto.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de la empresa.
- Diseñar el plan estratégico para Encantto.
- Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico.

Justificación e Importancia

Este trabajo es de gran importancia para Encantto, en él hay muchas expectativas y esperanzas de un cambio que optimice el rumbo y futuro, trayendo beneficios para la gran familia que conforma dicha empresa.

Encantto es una empresa familiar, con 3 años en el mercado, producto de un emprendimiento, hasta el momento ha tenido un crecimiento acelerado, y manejado por la intuición de los fundadores; no existe una planificación estratégica, como consecuencia se encuentra desorden e improvisación en la metodología de trabajo, los empleados trabajan con resultados pobres e insatisfactorios y los directivos se mantienen sobrecargados de trabajo.

La situación con los empleados se podría volver crítica, porque de no imponer acciones correctivas y orientativas se crean vicios que afectan la imagen de la empresa, y esto conllevaría a pérdidas económicas importantes.

La imagen que Encantto se ha creado en el mercado es buena, es una marca conocida e identificable y es importante para los directivos llegar a la mente de los venezolanos como una empresa líder en venta de muebles y decoración de interiores, con altos estándares de calidad y buen servicio, la mejor alternativa.

En lo que se refiere al entorno económico, las regulaciones cambiarias, y otras leyes que aprueba el Estado Venezolano, crean un impacto negativo en el desarrollo y desempeño de la empresa, en el caso de la adquisición de divisas para importar muebles o materia prima, los procedimientos son muy lentos y cambiantes, lo que produce retrasos no deseados. En el caso de la ley orgánica de trabajo (vigente) son muchas las previsiones que debe tomar la empresa para contratar un empleado o hacer cambios ya que los impactos económicos a largo plazo son muy altos.

Se aspira que Encantto construya una estructura sólida, que le permita crecer y mantenerse en el tiempo, que se reestructure y se adapte a los cambios para ser un lugar de enseñanza y crecimiento personal para todas las personas que en ella trabajan y que de ella dependen. Es fundamental desarrollar un espacio donde las personas deseen trabajar, que se sientan identificadas y orgullosas de formar parte del equipo y que luchen por el futuro en común que les depara. Es el momento de dejar a un lado la intuición para darle paso al profesionalismo gerencial.

De esta manera serian muchos los beneficios obtenidos en el desarrollo y crecimiento de la empresa estudiada y el incremento de productividad traería beneficios para los empleados, sería una alineación ganar – ganar.

Es una oportunidad invaluable el contribuir al crecimiento de Encantto a través de este trabajo de investigación, diagnosticando el estado de la empresa para contar con

un panorama claro de donde está para el año 2014, y realizar el análisis estratégico que aclare cuales herramientas de planificación serán las más adecuadas para trazar el camino de sustentar el crecimiento, aumentar la productividad y finalmente hacer de Encantto la mejor mueblería de Venezuela.

El plan estratégico, será validado, por diversos instrumentos y por la junta directiva de esta manera se delimitará cuáles son las factibilidades de aplicación en la empresa.

Por su parte el plan estratégico una vez implementado servirá de referencia para otras empresas familiares que quieran hacer un aumento de productividad o sustentar su crecimiento, creando un punto de referencia en la industria de la comercialización de muebles para el hogar.

Finalmente el resultado obtenido fue un plan estratégico, es decir un portafolio de proyectos con una priorización o categorización por etapas con un estudio de factibilidad, que indica a los directivos, si es viable y conveniente su ejecución, del mismo modo suministra herramientas para saber que decisiones tomar con los mejores resultados posibles.

Por lo antes expuesto, es evidente que haber desarrollado esta investigación es fundamental para el éxito a largo plazo de Encantto.

Alcance

La investigación desarrollada contempló, un diagnóstico del estado de la empresa, la definición de los lineamientos estratégicos y la creación de un portafolio de proyectos con su evaluación de factibilidad de costos y legal. No incluyó el desarrollo, ni la implementación de ninguno de los proyectos propuestos.

Limitaciones

Algunas de las limitaciones encontradas en el desarrollo del presente trabajo fueron:

- Resistencia a suministrar información, por temor a develar parte fundamental del funcionamiento de la empresa.
- Resistencia al cambio, de la junta directiva al presentarles la propuesta de crear una planificación estratégica para la empresa y de los empleados en la forma de realizar sus actividades.
- Lo rápido que cambian las leyes en Venezuela, dejando en ocasiones sin efecto las propuestas inicialmente presentadas.
- De tiempo por parte de la investigadora para levantar toda la información necesaria.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez definido el problema y los objetivos de la investigación es necesario desarrollar la teoría que soporta el desarrollo de la investigación y da respuesta al problema planteado. Según Tamayo (1999) en el marco teórico es donde “debe plantearse cuál será el camino que se va a seguir”, y adicionalmente se establece donde se relacionan “los conceptos con los cuales se elabora la teoría con la cual se va a explicar la realidad del problema”

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación están conformados por todos los trabajos que se han realizado o todo lo que se ha dicho sobre el tema que se desea investigar en ocasiones anteriores.

A continuación, se presentan un grupo de Trabajos Especiales de Grados/Tesis Doctorales y artículos de investigación, que estudian y desarrollan diversos temas de relacionados o de interés que servirán de apoyo y guía para la investigación desarrollada en este trabajo.

Arteaga (2010), elaboró un trabajo que se titula “Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A.” para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andres Bello, desarrolla inicialmente un diagnostico estratégico para conocer la situación de la empresa, para definir las estrategias se emplearon tres técnicas de análisis y selección, Matriz DOFA, Matriz PEYEA y Boston Consulting Group, luego desarrollaron el Cuadro de Mando Integral adaptándose a los resultados obtenidos de aplicar las herramientas antes mencionadas. Finalmente establecieron los planes estratégicos de la empresa. En este trabajo de investigación se observó el aporte en los elementos en común como son las herramientas y técnicas aplicadas

para la planificación estratégica con el trabajo que se desea desarrollar, adicionalmente sirve de apoyo en la forma de definir la población y muestra. Palabras clave: Planificación Estratégica, Reestructuración Empresarial, Gerencia de Proyectos, Automatización, Control de Procesos, Mejores Prácticas en Proyectos IPC.

Cabrera (2007), elaboró un Trabajo Especial de Grado que se titula, “Formulación del plan estratégico de una Pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina” para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andres Bello, en él se formula un plan estratégico para una pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina, se realiza un diagnóstico de la empresa y se estudian las necesidades del ambiente interno y externo de la organización, utilizan diversas herramientas de análisis estratégico incluyendo el DOFA, establecen las estrategias de operaciones, presentan el portafolio de proyectos y finalmente evalúan la implementación de algunos de los proyectos. Los resultados obtenidos constituyen un aporte para la empresa estudiada, dicho aporte permite anticiparse y responder a los cambios del entorno, y ser una empresa más sólida y lista para aprovechar oportunidades del mercado. Este es un estudio equivalente al que se está realizando en este trabajo de investigación ya que el objetivo general se basa en definir un plan estratégico para una pymes, y sirve de guía en el área teórica y metodológica. Palabras clave: Planificación, estrategia, empresa, objetivos.

Díaz (2010), elaboró un trabajo titulado “Strategic planning and implementation processes impacting small business success in México: A correlational study.” realizado para optar al título de Doctor en Administración de Empresas en la Universidad de Phoenix, USA, se centra en determinar en qué grado una

planificación estratégica y su implementación impacta en el éxito de los pequeños negocios en términos de ventas y crecimiento de personal. Concluye que sí existe una relación positiva entre tener un plan estratégico y una implementación formal sobre el incremento de las ventas y el crecimiento de las empresas y asegura que el éxito y la sobrevivencia en el tiempo de las pequeñas empresas se incrementan con la aplicación de las herramientas antes mencionadas. Sobre la base de este trabajo se recolecta información para la justificación e importancia de desarrollar el plan estratégico de la empresa Encantto y se amplían los fundamentos teóricos. Palabras clave: Planificación estratégica, éxito empresarial, niveles de ventas, pequeños negocios.

García, Medina, y Ma (2013), elaboraron un artículo titulado “Análisis de la situación financiera y la aplicación de herramientas de planeación en constructoras familiares de Campeche, México” el objetivo principal de la investigación fué evaluar la posición del dueño de las empresas respecto a la administración estratégica y su impacto en la posición financiera de la organización, los resultados señalan un escaso conocimiento sobre las herramientas para desarrollar estrategias de posicionamiento y permanencia en el mercado, mostrándose claramente en la situación financiera de las empresas estudiadas, debido a que las que tienen una buena posición lo han logrado empíricamente y por la capacidad del dueño pero sin el empleo de un plan estratégico. Este estudio refleja la importancia de tener conocimientos sobre las herramientas de planificación estratégica, para sustentar el crecimiento en el tiempo sin dejarle todo a la intuición que en ocasiones funciona pero no a largo plazo, de esta manera es una pieza en la justificación del trabajo a desarrollarse. Palabras clave: Administración estratégica, Análisis financiero, planeación.

Jehad y Twaissi, (2011), elaboraron el artículo titulado “Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a middle

east country context”, en esta investigación se busca identificar las características del sistema de planificación estratégica en pequeñas industrias en Jordania y revisar su relación con el desempeño de la empresa, este es el primer estudio que se plantea esa pregunta en dicho país. Este trabajo dejó como resultado una nueva evidencia empírica del valor de la planificación estratégica en el desempeño de una corporación en los países del medio oriente, el estudio también demostró que ha aumentado en el tiempo la cantidad de pequeñas empresas que usan una planificación estratégica debido a la confianza que hay en dicho tema sobre los beneficios y su relación en mejoramiento del desempeño empresarial. Con este artículo se pretende comparar las distintas formas de diagnosticar el estado de las empresas desde el punto de vista de planificación estratégica, y comparar las herramientas utilizadas con las que se desean emplear en esta investigación. Palabras clave: Planificación estratégica, desempeño corporativo, Jordán, pequeñas empresas.

Meers y Robertson (2007), elaboraron el artículo titulado “Strategic planning practices in profitable small firms in the united states”, estudian los tipos de herramientas de la planificación estratégica y las técnicas utilizadas en empresas pequeñas, privadas y con fines de lucro en los Estados Unidos. En este estudio se encontró que la mayoría de las empresas tienen una comprensión de la planificación de una forma básica, las herramientas y técnicas tradicionales prevalecen en la literatura sobre administración estratégica sin embargo, no son usadas en el proceso. Este artículo será usado como un apoyo teórico en las técnicas a ser utilizadas en el presente trabajo. Palabras clave: Planificación estratégica, desempeño, herramientas estratégicas, y pequeña industria.

Yunus (2010), elaboró el artículo titulado “Strategic management practice and corporate performance of selected small business enterprises in lagos metropolis” este artículo revisa la influencia de la administración de estrategias en el desempeño de

pequeñas empresas en Nigeria, adicionalmente muestra como las estrategias se empleaban para mejorar el desempeño de las pequeñas empresas. Trabaja bajo dos hipótesis, la primera es si hay una relación significativa entre administración de estrategias y los ingresos de la organización y la segunda si existe una relación significativa sobre la administración de estrategias y el valor de las acciones en el mercado. El estudio reveló que la administración de estrategias estimula tanto las ganancias de la empresa como la cotización de las acciones en el mercado, y recomienda que los inversionistas y gerentes de dichas empresas deban aplicar la administración de estrategias para mejorar el desempeño de la organización en todo momento. Una vez más se muestra que la planificación estratégica es un aspecto fundamental del éxito de la organización a distintos niveles tanto funcional como económico, este trabajo se usará de referencia para comparar las técnicas utilizadas en otros países con las que se desarrollaran en esta investigación. Palabras clave: Gerencia estratégica, desempeño corporativo, Lago Metropolis.

Fundamentos Teóricos

Estrategia

Se define según Francés (2006) como la “combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre... definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”.

Resumiendo lo que plantea Mintzberg, (1987) las estrategias se definen a través de las 5 P de Mintzberg, Plan, Estratagema (Ploy), Pauta, Posición, y Perspectiva a continuación se explican brevemente, según lo que señala el autor antes citado.

La estrategia se refiere a un plan cuando se observa como un conjunto de indicaciones para abordar una situación. El estratagema se refiere a una maniobra, o acción determinada y reflejada para confundir a un competidor. La Pauta se refiere a que en la estrategia debe existir consistencia en la forma de comportarse, intencional o no, actúa como una diferenciación en el mercado. La posición es fundamental en la estrategia, dado que según donde esté la organización ubicada tendrá un mejor desempeño o no, por ejemplo tener un nicho en el mercado es una forma de estar ubicados en una posición para evitar los competidores. La perspectiva es una manera de ver el mundo, define la estrategia como algo abstracto que es real solo para los involucrados o interesados.

Norte estratégico

El norte estratégico resumiendo lo que plantea Ciaruffoli (1996), como la definición del rumbo de la empresa, le da respuesta a las siguientes preguntas ¿hacia dónde va? En ¿qué clase de empresa quiere convertirse? y ¿cómo quiere ser vista?

Las respuestas se expresan a través de la misión, visión, valores, fines y objetivos a corto y largo plazo, definiendo largo plazo entre 5 y 10 años. Los fines, misión y visión y valores son permanentes, y los objetivos y acciones estratégicas son semipermanentes y temporales (Ciaruffoli, 1996).

La misión brinda una definición de las actividades que deben desempeñar los diversos negocios tanto en el presente como en el futuro de una empresa. La misión da respuesta a preguntas como ¿Cuáles necesidades van a ser satisfechas? ¿Quién o quienes van a ser atendidos? ¿Con cuál producto o servicio se va a trabajar? (Francés, 2006).

La visión define las ambiciones globales de la empresa que deberán ser logradas en un tiempo establecido por lo general entre cinco y diez años, es una orientación futura, da respuesta a preguntas como, ¿A dónde quiere llegar? ¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro? ¿Cómo quiere verse? ¿Cómo quiere que la vean los demás? (Francés, 2006)

Resumiendo que establece el autor antes citado, los valores establecen el entorno ético y social donde se desarrollan las actividades de la empresa, forman parte de la cultura y definen los límites de la conducta de los empleados de la organización. También tiene un impacto en la opinión pública y aceptación de los clientes que se ven sensibilizados por las decisiones de las empresas.

Francés (2006), establece que los fines son los “objetivos permanentes de la empresa” (p.38), representan la razón de ser, desde el punto de vista de los intereses de los accionistas y empleados, los fines más comunes son, prestigio, permanencia, beneficios, desarrollo del país

El autor antes citado establece que “los objetivos se refieren a situaciones concretas que se desean alcanzar...y pueden ser temporales o permanentes, estos deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores” (p. 37). Los temporales se refieren a los objetivos que al ser alcanzados dejan de ser objetivos, y los permanentes, son los que definen estados o situaciones que no se logran alcanzar completamente. Los objetivos, son parte de los logros que dan respuesta a la estrategia.

Planificación estratégica

Según Ciaruffoli (1996), “la planificación estratégica es una herramienta empresarial ponderosa que ayuda a enfocar la empresa y le da una dirección para el éxito” (p. 19).

“La planificación estratégica puede ser desarrollada por un grupo de directivos en la empresa con o sin la participación de los empleados, con el objetivo de definir su norte estratégico, definiendo largo plazo entre 5 y 10 años. Luego se deberá hacer un análisis interno y externo para prever situaciones y tener las herramientas para definir los proyectos a desarrollar para alcanzar la visión planteada” (Ciaruffoli, 1996, p.19).

De lo que afirma Francés (2006), se concluye que no siempre la estrategia planteada es llevada a cabo a cabalidad debido a que surgen imprevistos que obligan a abandonar parte de la estrategia inicial. Y siempre la estrategia ejecutada se enriquece de la estrategia emergente del análisis que debe estar en constante formulación.

Es importante destacar lo que menciona Palacios (2009) “En la cultura latina, la informalidad con la que se realiza la planificación estratégica en muchas organizaciones y la poca alineación existente entre distintos departamentos dificultan tremendamente la conexión entre la gerencia de proyectos y las estrategias de la organización” (p.83).

La estrategia es formal o informal, la estrategia formal es la que está contemplada en el plan sin embargo, en ocasiones, los participantes o garantes de las estrategias planteadas tienen acciones de respaldo que no son parte del plan o ni siquiera están descritas, la existencia de estas acciones se define como estrategia informal (Villalba 1996).

Matriz DOFA

De lo que afirma Francés (2006), se concluye que la matriz DOFA es una de las herramientas más frecuentemente utilizadas en planificación estratégica, ésta estudia las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno y las enfrentan; según su enfoque existen estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas, estas se definen de la siguiente manera.

- Las estrategias ofensivas son las obtenidas de aprovechar las oportunidades con las fortalezas encontradas.
- Las estrategias adaptativas, son las obtenidas de enfrentar las oportunidades con debilidades.
- Las estrategias reactivas, son producto de las amenazas que se enfrentan con fortalezas.
- Las estrategias defensivas son las amenazas que se enfrentan con debilidades.

Análisis estratégico

Análisis externo.

De lo que afirma Francés, (2006) se concluye que para realizar una planificación estratégica es imprescindible realizar un estudio del entorno, de esta manera se observará como influyen en el logro del norte estratégico. El estudio del entorno incluye, los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales políticos, físico y ambiental, adicionalmente de los stakeholder con quienes interactúa la empresa como son los clientes, competidores, proveedores y entes reguladores.

De este estudio se obtendrán finalmente las oportunidades, que son los factores externos que favorecen a la empresa y las amenazas, factores o tendencias que se contraponen al alcance de la Visión.

Análisis de tendencia.

Compartiendo lo dicho por Francés, (2006) se establece que los acontecimientos pasados y presentes impactan en el futuro, partiendo de esto se infiere que el futuro a

pesar de ser incierto, de alguna manera es previsible aplicando el análisis de tendencias. Las tendencias son globales y nacionales.

Con lo que establece el ya citado autor las tendencias globales se establecen creando una lista de los principales eventos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y que puedan impactar en el futuro próximo del mundo.

Según el autor antes citado las tendencias nacionales se utilizan “para identificar cambios en el largo plazo de un país determinado” (p. 67) que puedan afectar el futuro de la empresa.

Escenarios.

Los escenarios son descripciones “de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, en un plazo determinado” (Francés, 2006, p.67). Es equivalente a evaluar situaciones hipotéticas que ocurren o no ocurren, para estar preparado; los escenarios se establecen a corto, mediano y largo plazo.

Análisis competitivo de la industria, modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter “es la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector” (Francés, 2006, p. 86).

Basados en lo mencionado por el autor anterior, las cinco fuerzas que influyen en la competencia de los beneficios de un sector industrial son, la intensidad de la rivalidad en la industria, establece la lucha por posicionarse en el sector, se emplean diversas tácticas como la competencia en precio, el desarrollo de un nuevo producto, la publicidad y el mercadeo, la siguiente fuerza es la amenaza de nuevos competidores, estudia lo difícil o fácil que es el ingreso a la industria nuevos competidores dispuestos a competir, superando las barreras de ingreso que existen. La siguiente

fuerza es la amenaza de productos y servicios sustitutos, facilidad para sustituir un producto o servicios en relación con precios más accesibles, próximo factor es el poder de negociación de los compradores, establece la capacidad que tienen los clientes para influir en la rentabilidad de un producto, obligando a las empresas a modificar los precios, dar más servicios, mejorar condiciones de pago o incluso creando enfrentamiento entre un competidor y otro, finalmente el último factor es el poder de negociación de los proveedores, que influye directamente sobre los miembros de un sector si deciden realizar un aumento de precios o una reducción de calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Análisis interno

El análisis interno busca identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno.

Cadena de valor.

Según Francés (2006), “ la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios” (P. 145), el concepto básico es el valor que se refiere al precio que el comprador está dispuesto a pagar equivalente a la utilidad que el producto le brinde, luego el costo, que es la suma de los precios de todos los bienes y servicios internos y externos que se usan hasta disponer del bien o servicio y por último el margen que representa la diferencia entre el precio de venta y el costo, si se desea aumentar el margen se debe aumentar el valor y reducir los costos.

Matriz PEYEA.

La matriz PEYEA (Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción) tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Pontificia Universidad Javeriana, (2003).

La posición estratégica interna tiene por objetivo elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno. Los indicadores son fuerza financiera y ventajas competitivas. Pontificia (Universidad Javeriana, 2003).

La posición estratégica externa tiene que ver con el poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (stakeholders) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial. Los indicadores son la fuerza industrial y la estabilidad ambiental. Pontificia Universidad Javeriana, (2003).

Finalmente con los resultados obtenidos al evaluar los indicadores se determina si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

¿Qué es un proyecto?

Según la definición de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3).

Después de lo anteriormente expuesto es importante aclarar las palabras clave involucradas en la definición, cuando se dice que es temporal se refiere a que cada proyecto tiene un comienzo y fin definido, dura poco o mucho tiempo lo importante es que “la duración de un proyecto es limitada” (p. 3). Producto, servicio o resultado único, se refiere al resultado final obtenido PMI (2013) “un producto o artículo producido que es cuantificable... la capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respalda la producción,... o salidas o documentos” (p.3).

Proyecto y planificación estratégica

Los proyectos desarrollan actividades que normalmente no son realizadas en la cotidianidad de la empresa, muy frecuentemente se usan “como un medio de lograr el plan estratégico de la organización” (PMI, 2013, p. 4) y son el resultado de las siguientes consideraciones.

- Una demanda del mercado (por ejemplo, una compañía petrolera autoriza un proyecto para construir una nueva refinería en respuesta a una escasez crónica de gasolina).
- Una necesidad de la organización (por ejemplo, una compañía de formación autoriza un proyecto para crear un nuevo curso a fin de aumentar sus ingresos).
- Una solicitud de un cliente (por ejemplo, una compañía eléctrica autoriza un proyecto para construir una nueva subestación para abastecer a un nuevo polígono industrial).
- Un avance tecnológico (por ejemplo una firma de software autoriza un nuevo proyecto para desarrollar una nueva generación de video juegos después de la

introducción de nuevos equipos de juegos por parte de las empresas de electrónica).

- Un requisito legal (por ejemplo, un fabricante de pinturas autoriza un proyecto para establecer los procedimientos de manejo de un nuevo material toxico).

¿Qué es la Dirección de Proyecto?

El PMI (2013), establece que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos” (p. 6).

La dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos.
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar.
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costos.
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

Los fundamentos de la Dirección de Proyectos que se describen en la Guía del PMI (2013), se componen de:

- Definición del ciclo de vida del proyecto.
- Cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.
- Diez Áreas de Conocimiento.

Ciclos de vida de un proyecto

Por lo general los proyectos se dividen en fases y el conjunto de fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Cada una de las fases varía dependiendo de la naturaleza del proyecto. “La conclusión y la aprobación de uno o más productos entregables caracteriza a una fase del proyecto” (p. 38).

Cinco grupos de procesos de dirección de proyectos

El PMI (2013) establece que los proyectos se dividen en cinco grupos definidos como los grupos de procesos de la dirección del proyecto:

- Grupo de Procesos de Iniciación: define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Grupo de Procesos de Planificación: define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de Proceso de Ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, procurando tomar medidas correctivas cada vez que sea necesario para cumplir con los objetivos planteados.
- Grupo de Procesos de Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Es importante resaltar que los grupos de procesos no son fases del proyecto.

Diez áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMI (2013), describe las diez áreas de conocimientos de la siguiente manera:

- **Gestión de la Integración del Proyecto**, describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. Se compone de los procesos de dirección de proyectos como son, desarrollar el acta de constitución del proyecto, desarrollar el enunciado del alcance del proyecto, desarrollar el plan de gestión del proyecto, dirigir, gestionar la ejecución del proyecto, supervisar y controlar el trabajo del proyecto, control integrado de cambios y cerrar proyecto.
- **Gestión del Alcance del Proyecto**, describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación del alcance, definición del alcance, crear EDT, verificación del alcance y control del alcance.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto**, describe los procesos relativos a la puntualidad en las conclusiones del proyecto, se compone de los procesos de dirección de proyectos definición de las actividades, establecimiento de la secuencia de las actividades, estimación de recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma.
- **Gestión de los Costos del Proyecto**, describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado, se compone de los

procesos de dirección de proyectos estimación de costos, preparación del presupuesto de costos y control de costos.

- Gestión de la Calidad del Proyecto, describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido, se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación de la calidad. realizar aseguramiento de calidad y realiza control de calidad.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación de los recursos humanos, adquirir equipos de proyecto, desarrollar el equipo de proyectos y gestionar el equipo del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informar el rendimiento y gestionar a los interesados.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto, describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos, planificación de la gestión de riesgos, identificación de los riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos y seguimiento y control del riesgo.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos de dirección de proyectos planifica las compras y adquisiciones, planificar las contrataciones, solicitar

respuestas de vendedores, selección de vendedores, administración del contrato y cierre del contrato.

- Gestión de los Stakeholders, describe los procesos necesarios para identificar todas las personas y organizaciones afectadas por el proyecto, analiza sus expectativas y potencial impacto sobre el proyecto, y desarrollar estrategias adecuadas para mantener una comunicación activa entre ellos y los desarrolladores del proyecto e involucrarlos de forma efectiva en las decisiones y ejecución del proyecto.

Portafolio de proyectos

“Un Portafolio de proyectos es un conjunto de proyectos manejados coordinadamente para obtener beneficios. Constituyen la estrategia de inversión de una empresa” (PMI, 2013, p. 9).

Los proyectos en el Portafolio de Proyectos no tienen que estar necesariamente interrelacionados. Sin embargo, si es importante contar con un detalle de los proyectos para priorizar su ejecución, siempre teniendo en cuenta cuáles son los más necesarios para alcanzar la Visión de la empresa (PMI, 2013).

Formulación y evaluación de proyectos

La formulación y evaluación de proyectos está compuesta por un conjunto de técnicas y herramientas que permiten darle forma y respuesta a las necesidades que se presentan en las empresas, sean públicas o privadas. (Blanco, 2010).

De lo planteado por Blanco (2010), se concluye que la evaluación de proyecto se realiza por medio de un estudio de factibilidad, el cual tiene como objetivo principal

determinar a través de estudios básicos, la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas adecuadas, algunas de estas son el punto de equilibrio, el valor agregado y herramientas financieras como la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN).

Concluyendo sobre lo que establece el autor antes citado los estudios de factibilidad que pretenden evaluar un proyecto de inversión deben contener seis partes fundamentales como son, presentación, marco institucional, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, y análisis de sensibilidad y estas se definen a continuación, resumiendo lo dicho por Blanco (2010).

Presentación del estudio.

La presentación del estudio debe brindarle al lector una idea general de lo que se realizó en el trabajo, por consiguiente debe contener una introducción, un resumen ejecutivo, las conclusiones y las recomendaciones.

Marco institucional.

En este capítulo se deben incluir todos los aspectos administrativos y legales que delimitan el funcionamiento de la empresa, como son, nombre de la empresa, situación jurídica, registro mercantil, cual es el capital suscrito y pagado, mencionar los accionistas en el caso administrativo y en los aspectos legales, todas las leyes generales que afectan el proyecto, las leyes que regulan la actividad económica del proyecto y las leyes que incentivan la actividad económica del proyecto. Estos aspectos son fundamentales especialmente para los entes u organismos crediticios que se vayan a involucrar en el proyecto.

Estudio de mercado.

Son varios los aspectos a tomar en cuenta en un estudio de mercado, a continuación se mencionan, descripción del producto, análisis de la población, análisis de la demanda, análisis de la oferta, precios del producto, canales de comercialización.

Estudio técnico.

Un estudio técnico está integrado por un cronograma de la proyección, localización del proyecto, infraestructura de servicio, tecnología empleada, procesos de producción, desechos y pérdidas del proceso, control de calidad, volumen de ocupación, capacidad instalada y utilizada.

Estudio financiero.

Contiene, la evaluación económica financiera que comienza con los costos totales y la inversión inicial, sigue con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial, el cálculo del capital de trabajo, y la evaluación de los resultados, para seleccionar un plan de financiamiento y realizar los cálculos de la cantidad mínima económica que se producirá, a la que se llama punto de equilibrio.

PYMES (Pequeñas y medianas empresas)

Para el año 2014 no existe una definición unificada de Pymes a nivel mundial, debido a que según las características económicas y políticas de cada país las empresas y sus necesidades varían. En general son definidas según su número de trabajadores y su facturación anual, sin embargo, para cada país este número varia.

En Venezuela la definición de Pymis (pequeña y mediana industrias) que es equivalente a Pymes, según el decreto con rango, valor y fuerza de ley para la

promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social (2008), según el artículo 5 “se consideran pequeñas industrias las que cuentan hasta con 50 trabajadores y/o con una facturación hasta de cien mil unidades Tributarias (100.000 UT), y se considera mediana industria las empresas que tienen hasta cien (100) trabajadores y/o una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil unidades Tributarias (250.000 UT)” (p. 4).

Las Pymis cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la economía, son fuentes generadoras de empleos e inversiones, estimulando así directamente el crecimiento del país.

Algunos de los deberes de las Pymis según el decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social (2008) son, “crear y fomentar medidas que contribuyan con la formación, capacitación y adiestramiento de los trabajadores, produciéndoles incentivo, facilidades y condiciones beneficiosas. Adicionalmente deben contribuir con los programas de alfabetización, y formación a los empleados, asumir medidas para el mejoramiento de los niveles de producción, y calidad de vida de estos, además de cumplir con la seguridad industrial y dar protección al empleado. Deben cuidar el medio ambiente y no crear procesos que lo destruyan y finalmente hacer uso de materia prima, equipos, maquinarias, partes, piezas y accesorios nacionales para la producción” (p. 5).

Empresas familiares

Definición y Características.

Una empresa familiar es la que está conformada desde el punto de vista accionario por miembros de una familia, ya sean esposos, hermanos, hijos, nietos o primos y que forman parte de la junta directiva, y no es definida por su tamaño.

Según el Grupo de Empresas Familiares (GEEF) y el Board del FBN de Milán, “una compañía del tamaño que sea es empresa familiar, si la mayoría de las acciones son propiedad de la persona o personas de la familia fundadores de la compañía o pertenecen a las personas que han adquirido el capital social de la empresa o son propiedad de esposos, padres, hijo(s) o herederos directos. Las acciones son directas o indirectas, al menos un representante de la familia o parienta está en la junta directiva”. (Corona, 2005, p. 1).

Según Gallego (2012), “empresa familiar viene de relacionar dos conceptos como son empresa y familia” (p.5), este destaca que son muchas las definiciones encontradas, sin embargo, son varios los elementos comunes, “tales como la generaciones de la familia que participan en la empresa, el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa, el desempeño de funciones ejecutivas o similares por la familia propietaria en la empresa, la intención de mantener la participación de la familia en la empresa, que los descendientes del fundador tengan el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la empresa” (p. 8).

Según Corona (2005), “La empresa familiar ha sido, es y será una de las constantes en la historia de la humanidad y, también, uno de los pilares más sólidos de la economía”. (p.21) Una empresa familiar está formada de la misma manera que una

empresa, la diferencia fundamental es la relación con una familia o grupo familiar, que ejerce influencia directa en la administración, dirección y/o control de esta.

Resumiendo lo que Corona (2005) menciona, es vital para el éxito lograr un equilibrio entre el desarrollo de la parte familiar y el desarrollo de la parte empresarial, “trabajar juntos, pero no revueltos” (p. 24).

Son muchos los factores que influyen en una empresa familiar, es peculiar observar la simbiosis que existe en una empresa familiar ya que la empresa se enriquece de la fortaleza, ideales y valores de la familia, y a su vez la familia encuentra en la empresa un camino al exterior con tropiezos, fracasos, esfuerzo, logros y triunfos.

Según Pérez (2004), algunas de las ventajas que tienen las empresas familiares son la simplificación, la velocidad, la confianza y el acuerdo que existe entre los socios, sin embargo, también las afecta un alto nivel de exigencias económicas que por lo general requieren sus socios.

Finalmente se realza lo dicho por Corona (2005) “La empresa familiar es una institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias y a una empresa implicadas en una iniciativa emprendedora” (p. 23).

A continuación se muestra un resumen de las ventajas y desventajas de las empresas familiares, resumiendo lo dicho por Corona (2005).

Ventajas de empresas familiares.

- La existencia de un fuerte compromiso de los miembros con el proyecto.
- Interés por la calidad, debido a la visión especial que de la sociedad tienen los consumidores y competidores.
- El tener una planificación a largo plazo sin deseo de beneficios empresariales a corto plazo, un fin definido.

- Mayor agilidad en las tomas de decisiones y flexibilidad en su funcionamiento.
- Estabilidad en los lineamientos estratégicos o ideas, que permite la continuidad de los proyectos, se evitan cambios constantes en la gestión.

Desventajas de las empresas familiares.

Las empresas familiares, además de tenerse que enfrentar a las mismas situaciones que enfrenta una empresa no familiar como son, constantes cambios del entorno, competitividad, rentabilidad, se ven afectadas por otros factores como los que se detallan a continuación.

- Confusión entre la forma de manejar conceptos de familia, propiedad y gestión, presentándose problemas o conflictos entre los que trabajan en la empresa y los que no, maltrato a los trabajadores familiares o no, no establecer claramente el patrimonio empresarial y el familiar. La empresa es la que compra los inmuebles, o vehículos en los que habitan o que usan los familiares en vez de repartirse ganancias.
- La sucesión de la empresa más allá de la vida activa del fundador. Los cambios generacionales de las empresas son críticos, en especial si no hay una generación de relevo apta para mantener el negocio.
- Falta de profesionalismo, poco interés en establecer procedimientos conllevar al fracaso de la misma. En un principio la intuición es buena ayuda pero en el tiempo es necesario buscar prácticas adecuadas y apoyadas en profesionales que ayuden a crecer y mantener en el tiempo la empresa.

Finalmente en el ámbito de los problemas encontrados se destaca que la comunicación es un factor determinante en las empresas familiares, dependiendo de la manera en que se manejan, hacen gran diferencia.

Bases Legales

A continuación se mencionan cuáles son las leyes que impactan en el funcionamiento de la empresa Encantto.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Ley Orgánica del Trabajo (2012).
- Ley Orgánica de Precios Justos (2014).
- Decreto Con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos (2014).
- Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad (2008).
- Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela (1955).
- Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de la República Bolivariana de Venezuela (1996).

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como finalidad describir el marco metodológico establecido por el investigador para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, tomando en cuenta el problema planteado y los objetivos propuestos. Se describe el tipo y nivel de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, el análisis e interpretación de los resultados, y finalmente las consideraciones éticas.

Tipo y Nivel de Investigación

La Investigación de Campo es donde se obtiene la información de la realidad donde ocurren los hechos (Ramírez, 2010). Por lo antes expuesto esta investigación es de campo ya que la información se recolectó directamente en la empresa caso de estudio. Se aplicaron diversos instrumentos para obtener información de los empleados y la junta directiva de Encantto, y de esta manera realizar el levantamiento de información.

En acuerdo con lo que plantea el autor antes citado, el nivel de esta investigación fue descriptiva porque se caracterizaron los procedimientos de una empresa para establecer su estructura y comportamiento. Una vez recolectada la información se procedió a establecer los procedimientos, procesos, y los lineamientos de la empresa con la aprobación de su junta directiva.

Finalmente se estableció que la modalidad de esta investigación fue de proyecto factible, según la definición dada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2002) un proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar

problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.13), en el planteamiento del problema se establece claramente la elaboración de un plan estratégico para Encantto, con la finalidad de sustentar su crecimiento y aumentar su productividad. Específicamente se resalta la necesidad de asentar procedimientos, definir funciones y los lineamientos estratégicas para que la empresa pueda subsistir en el tiempo.

Variables y su Operacionalización

En la tabla N° 1 se presentan las variables a estudiar en esta investigación y su operacionalización.

Población y Muestra

La población a estudiar está conformada por todos los empleados de Encantto. La empresa cuenta con 21 empleados, de manera tal que el grupo de estudio estuvo comprendido por una cantidad finita y accesible de personas. Por lo antes expuesto la técnica de muestreo utilizada fue tipo censo.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Herramientas y Técnicas	Fuentes
Diagnosticar el estado de la empresa.	Estado Interno	Operativa	Existencia de lineamientos estratégicos. Aspectos económicos.	Juicio de expertos, análisis DOFA. Juicio de expertos (entrevista).	Fuentes vivas y bibliografía especializada. Fuentes vivas.
		Técnica	Capacidad instalada y estado	Observación directa (visitas). Juicio de expertos (entrevistas), Encuestas (cuestionarios).	Fuentes vivas.
		Empleados	Descripción Conocimientos Motivación Nivel Ingresos	Encuestas (cuestionarios) Juicio de expertos, (entrevistas) Análisis documental	Fuentes vivas Fuentes vivas Fuentes vivas Documentación empresa
	Estado Externo	Político	Leyes	Análisis documental	Bibliografía especializada
		Económica	Regulaciones cambiarias Control de precios	Análisis documental Análisis documental	Bibliografía especializada Internet. Bibliografía especializada
		Social/Cultural	Costumbres de la sociedad La competencia	Juicio de expertos (entrevistas), análisis comparativo. Análisis comparativo	Fuentes vivas, bibliografía especializada. Fuentes vivas.

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Herramientas y Técnicas	Fuentes
Diseñar el plan estratégico para Encanto.	Diseño	Estrategia	Definir lineamientos estratégicos. Matriz DOFA. Matriz PEYEA.	Juicio de expertos (entrevistas), Encuestas (cuestionarios) Análisis comparativo.	Fuentes Vivas Bibliografía especializada Internet.
		Productividad	Formular proyectos que aumenten la productividad.	Juicio de expertos (entrevistas), Encuestas (cuestionarios) Análisis comparativo, DOFA.	Fuentes vivas Bibliografía especializada Internet.
		Crecimiento	Dar lineamientos y formular proyectos que sustenten el crecimiento.	Juicio de expertos (entrevistas), Encuestas (cuestionarios), DOFA. Análisis comparativo,	Fuentes vivas Bibliografía especializada Internet.
Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico.	Factibilidad del Plan Estratégico	Económico	Costos de implementación. Disponibilidad de recursos económicos.	Análisis comparativo, Juicio de expertos (entrevistas).	Internet/Presupuestos Fuentes vivas
		Viable	Tiempo de ejecución, cronograma. Impacto en el desarrollo.	Juicio de expertos (entrevistas). Juicio de expertos (entrevistas).	Fuentes vivas Fuentes vivas.
		Legal	Leyes que lo afectan Trámites pertinentes	Análisis documental Juicio de expertos (entrevistas)	Bibliografía especializada e internet. Fuentes vivas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para levantar la información es necesario aplicar técnicas de recolección de datos e instrumentos, algunas de estas técnicas según Arias (1999) son “la observación directa, la encuesta que puede ser por medio de entrevistas o cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p. 25).

El mismo autor establece que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, por ejemplo fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevistas listas de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo Likert), etc.”(p. 25).

En la investigación realizada se aplicó la técnica de encuestas y el instrumento empleado fue cuestionario de opinión con escala tipo Likert. Dicho cuestionario se muestra en el anexo 1.

Otra técnica empleada fue la entrevista, y los instrumentos empleados fueron un guion de entrevistas estructuradas, que se aplicó en el mismo orden y términos a todos los entrevistados, para asegurar el mayor beneficio posible. La entrevista estructurada se muestra en el anexo 2.

En el caso de las entrevistas, se validaron, para asegurar que las preguntas eran lo suficientes específicas y abarcaban todo el tema de investigación, se utilizó el juicio de tres expertos para determinar si el instrumento contenía todos los aspectos que se pretendían medir. Las tres validaciones del instrumento se muestran en el anexo 3.

Los criterios de selección empleados fueron, el grado de conocimiento en el negocio del mueble, la antigüedad y el prestigio del experto en el ramo del mueble y el conocimiento en gerencia de operaciones. El perfil de los expertos es en primer lugar un licenciado en contaduría pública, gerente general de empresa del ramo del mueble, licenciado en administración de empresas con vasta experiencia en fabricación, importación y ventas de muebles, e ingeniero electrónico, gerente de operaciones de

fábrica de muebles. La validación de la entrevista estructurada se muestra en el anexo 3.

Otra técnica empleada fue la observación directa, para hacer levantamiento de información sobre el estado, los procedimientos, el funcionamiento y el desempeño de la empresa y sus empleados.

Dada la diversidad de los niveles de formación de los empleados, en algunos casos de aplico encuesta o entrevista, y a petición de algunos empleados luego de aplicar la encuesta se les dio la libertad de opinar y dar sugerencias sobre los procesos o procedimientos que necesitaban cambios o mejoras.

Del levantamiento de información realizado se definieron las funciones de los empleados y se desplegaron en mapas mentales.

Análisis e Interpretación de Datos

En el análisis e interpretación de datos, se revisaron los datos, se ordenaron los instrumentos utilizados, se tabularon los resultados, para proceder a clasificarlos, y se interpretaron los resultados obtenidos según fuentes primarias y en algunos casos a través de fuentes secundarias.

Los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios se analizaron por estadísticas descriptivas y se utilizó el programa Microsoft Excel 2010, instalado en Windows 7 Home Premium.

De las entrevistas estructuradas realizadas, se obtuvieron datos cualitativos y se analizaron de una manera lógica obteniendo deducciones, inducciones y síntesis, es importante resaltar que el análisis cualitativo requiere de mucho más tiempo que el análisis cuantitativo.

Finalmente es importante destacar que lo más importante fue obtener resultados lógicos y fiables.

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS)

En la figura N° 1 se presenta la EDT, esta incluye el desarrollo de los tres objetivos específicos del presente TEG.



Figura 1: Estructura Desagregada de Trabajo del Trabajo Especial de Grado

Factibilidad

Presupuesto

La factibilidad se verificó según el presupuesto y el cronograma. A continuación en la tabla N° 2 se muestra el presupuesto de los gastos que ocasionó el realizar esta investigación, es importante destacar que estos gastos fueron financiados por la investigadora.

Tabla 2: Presupuesto del Trabajo Especial de Grado

Cantidad	Descripción de actividad o producto	Unidad	Costo x unidad	Costo
1 1/3	Papel	Resmas	300,00	400,00
620	Impresión blanco y negro	Hojas	6,00	3.720,00
40	Impresión color	Hojas	30,00	1.200,00
2	Libros	Libros	600,00	600
1	Uso de tecnología	Software	1.000,00	1.000
1	Pasaje	Boleto	2.700,00	2.700
1	Viajes	Viáticos	900,00	900
2	Encuadernación	Trabajos	60,00	120
1	Empastado letras doradas	Tomo	600,00	600
5	CD	CD	33,00	165
4,8	Inscripción del Trabajo Especial de Grado	Créditos	853	4.094
Total				15.499

Cronograma

A continuación en la figura N° 2 se presenta el cronograma de ejecución del Trabajo Especial de Grado.

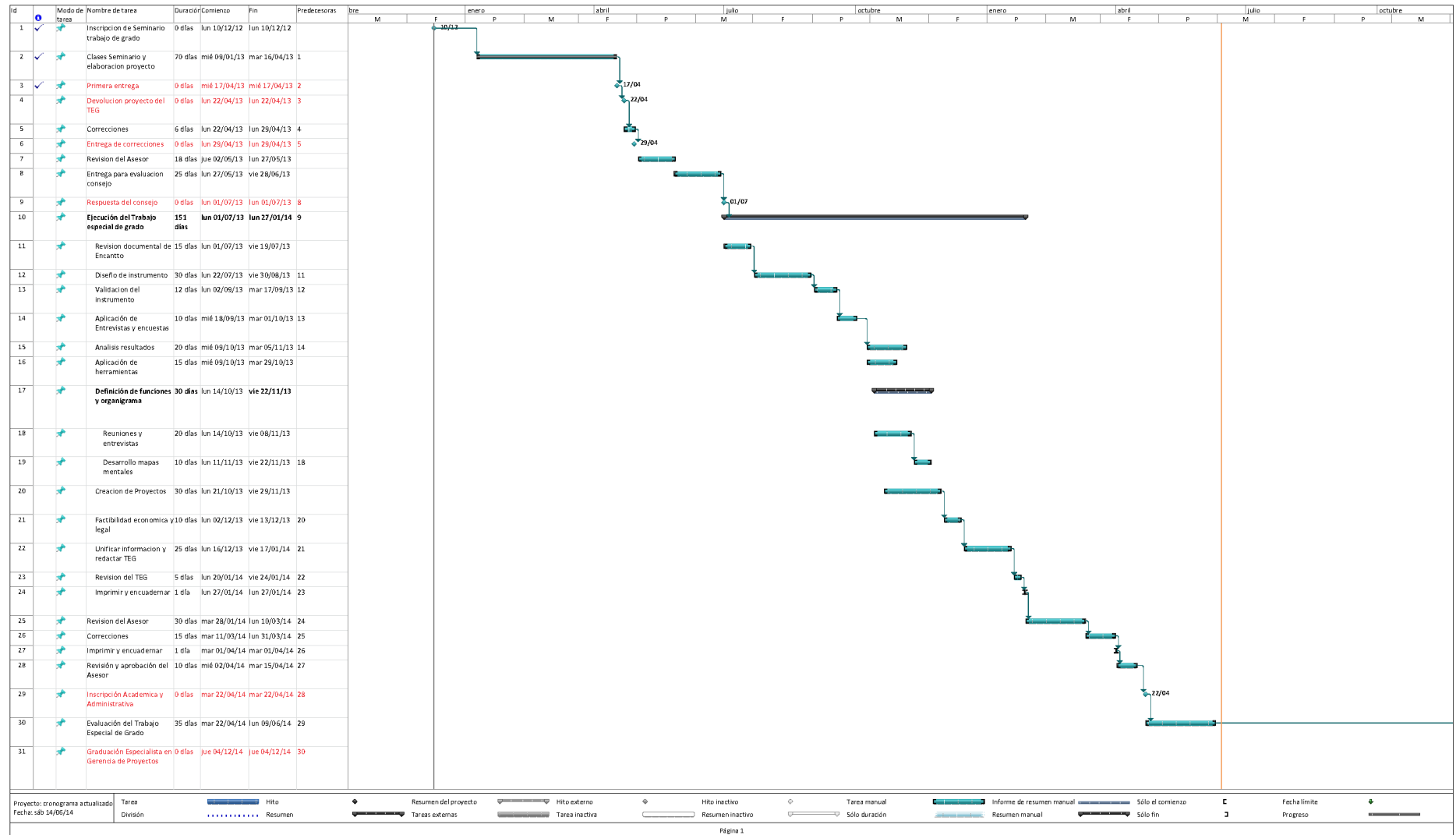


Figura 2: Cronograma del Trabajo Especial de Grado

Consideraciones Éticas

En el mundo globalizado el acceso a la información es cada vez más amplio, debido a esto es realmente fundamental tener claro los valores éticos y morales, para manejar la información de una manera adecuada, en este trabajo se han respetado las ideas y palabras de todos los autores consultados, se utilizó el estilo de la American Psychological Association (APA) para realizar las citas en el documento, y se reconoce la importancia de respetar las ideas y conceptos de otras personas.

En ese mismo sentido se declara el conocimiento del Reglamento General de los Estudios de Postgrado decretado por el Consejo Universitario de la Universidad Católica Andres Bello (2008).

En el desarrollo del presente trabajo se han seguido las buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de proyectos (PMI, 2013).

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una breve descripción de la empresa sobre la cual se realiza el presente Trabajo Especial de Grado, Encantto. También se mencionan los lineamientos estratégicos que la empresa tiene definidos al momento de iniciar la investigación.

Fundamentos Organizacionales

Encantto es una compañía mercantil fundada en el año 2011, sus socios cuentan con gran experiencia en el mercado debido a que provienen de otra empresa familiar en el mismo ramo. La sociedad tiene por objeto principal la compra, venta, fabricación, importación y exportación de todo tipo de bienes muebles para el hogar, oficina y otros espacios, materia prima u otros bienes de lícito comercio relacionados; además la contratación o prestación de servicios diversos tales como decoración de interiores y exteriores; y en general, cualquier actividad lícita que se requiera para el total cumplimiento del objeto principal que tenga alguna relación directa con él.

Es importante destacar que es una empresa familiar, con un núcleo sólido, alineado en la misma dirección, con acuerdos y confianza entre los socios. Adicionalmente se clasifica como una Pyme, debido a la clasificación existente según el decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, según el artículo 5 se considera una pequeña industria las que cuentan hasta con 50 trabajadores y/o con una facturación hasta de cien mil unidades Tributarias (100.000 UT).

Su oficina o sede principal está ubicada en Caracas, Distrito Capital, Venezuela y cuenta con tres (3) sucursales, dos en el área metropolitana, Municipio Libertador,

otra en Carrizal y una en el interior del país, Punto Fijo, Estado Falcón y durante el año 2014 se lleva a cabo el proyecto de remodelación de una casa en la ciudad de Valencia, con el objetivo de abrir una cuarta sucursal.

La compañía es administrada por una Junta Directiva integrada por un (1) Presidente y dos (2) Vice-Presidentes. Las atribuciones serán las previstas en estos estatutos y en la ley. Los actos de simple administración podrán realizarlos de manera indistinta cualquiera de los miembros de la junta directiva. Aquellos que excedan de la simple administración, por ejemplo: representar y obligar a la sociedad frente a terceros, firmar por ella, comprar, vender, gravar, enajenar, disponer, firmar letras de cambio, y demás documentos mercantiles, solicitar líneas de crédito o créditos de cualquier índole, recibir dineros y otorgar los correspondientes finiquitos, actuar como demandante o demandado en nombre de la sociedad, nombrar apoderados de cualquier índole o delegar en personas idóneas parte de sus funciones, deberán ser avalados y ejecutados de manera conjunta por la totalidad de los miembros de la junta directiva. Los actos mencionados que conforman la Junta Directiva acordarán conjuntamente qué actos específicos deben ser ejecutados de manera conjunta y que actos podrán realizarse de manera indistinta. Se acuerda considerar la apertura, movilización y cierre de cuentas bancarias de bancos nacionales en moneda nacional, así como la firma y emisión de cheques de tales cuentas, actos de simple administración, que por lo tanto podrán realizarse de manera indistinta por cualquiera de los miembros de la Junta Directiva.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica definida sin embargo, si tienen definida la Misión y la Visión de la empresa.

Misión

Ganar la confianza, predilección y satisfacción de los clientes brindándoles variedad de muebles contemporáneos y modernos, bajo detalles exclusivos, funcionales y de

calidad, con un excelente servicio y atención pre y post venta, manteniendo un crecimiento sostenido que beneficie a nuestros clientes, empleados y accionistas.

Visión

Convertirnos en la empresa líder en ventas de muebles y artículos de decoración de Venezuela y Latinoamérica. Mejorando continuamente los procesos y procedimientos para mantener la excelencia y el buen servicio.

Es importante destacar que la empresa no cuenta con un organigrama oficial, ni tiene descrito los valores ni sus lineamientos estratégicos. Tampoco cuenta con la descripción de funciones de cada cargo existente en su estructura laboral.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo constituye el eje central de la investigación, en él se analiza el proceso que se llevó a cabo para desarrollar una planificación estratégica para Encantto que aumente su productividad y sustente su crecimiento.

En primer lugar, se presentan las consideraciones generales que fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de los instrumentos y la selección de las herramientas para realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Encantto, luego de aplicar los instrumentos y las herramientas, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, y finalmente se analizan y emplean los resultados para desarrollar la planificación estratégica de Encantto.

Consideraciones Generales

Inicialmente se estableció un plan de observación directa en todas las áreas de la empresa, para hacer levantamiento de información, familiarizarse con los procedimientos y con los empleados. Este levantamiento de información sirvió de guía y ayuda para el desarrollo de los instrumentos y herramientas empleadas.

En la investigación realizada se desarrollaron dos instrumentos, una entrevista estructurada y un cuestionario con escala tipo Likert, conocida también como método de evaluaciones sumarias, es una escala comúnmente utilizada en cuestionarios y en encuestas de investigación. Para el desarrollo de ambos instrumentos se tomaron en cuenta, los objetivos específicos de la investigación y parte de la operacionalización de variables presentada en el marco metodológico

En el caso de la entrevista las variables e indicadores a tomar en cuenta fueron:

Para el primer objetivo: Diagnosticar el estado de la empresa.

Estado interno de la empresa:

- La existencia de lineamientos estratégicos.
- Aspectos económicos.
- Capacidad instalada y estado.
- Conocimientos de los empleados.
- Motivación.

Estado externo de la empresa:

- La Competencia
- Costumbres de la sociedad

Para el segundo objetivo: Diseñar el plan estratégico para Encantto.

Diseño:

- Definición de lineamientos estratégicos.
- Existencia de organigrama y definición de funciones.
- Ventajas competitivas

Para el tercer objetivo: Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico.

Económico:

- Disponibilidad de recursos.

Los elementos que se seleccionaron de la operacionalización de las variables para estudiar a través de cuestionarios fueron:

- Definición de lineamientos estratégicos.
- Capacidad instalada y estado.
- Capacitación.
- Desempeño y motivación

El cuestionario es de opinión con escala tipo Likert, manifestando el nivel de acuerdo y desacuerdo con la declaración planteada. La escala y la valoración empleada es de cinco niveles Likert, las respuestas se deberá marcar con una (X), se muestra a continuación:

- () Totalmente de acuerdo = 100
- () De acuerdo = 75
- () Indiferente = 50
- () En desacuerdo = 25
- () Totalmente en desacuerdo = 0

Los resultados se tabularon tomando en cuenta que cada proceso tiene un valor óptimo, el cual se obtiene según el número de preguntas por elemento. Si el proceso tiene cuatro preguntas, su valor óptimo será de 400, por ser esta la máxima puntuación alcanzada al totalizar las respuestas de las preguntas. Se establece el valor obtenido, que corresponde a la sumatoria de los valores de las respuestas obtenidas en cada proceso. El resultado se obtiene de comparar el valor óptimo versus el valor obtenido de forma porcentual.

En la investigación para tabular los resultados se utilizó la escala tipo Likert de 5 opciones que se muestra a continuación:

- Excelente 81-100
- Bueno 61-80
- Regular 41-60
- Pobre 21-40
- Deficiente 0-20

El orden de las preguntas en el instrumento no está por grupo de indicadores o elementos estudiados, se organizaron en función de evitar la sistematización de las respuestas.

Las entrevistas estructuradas se aplicaron a la junta directiva de la empresa y a los gerentes. Las encuestas se aplicaron al resto de los empleados y algunos de ellos por iniciativa propia condujeron a una entrevista no estructurada, que aportó información valiosa adicional para el plan. La cantidad total de empleados en Encantto es de 21 personas a 6 se le realizaron entrevistas estructuradas y a 15 cuestionarios.

Resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los 15 cuestionarios, en la tabla N° 3 está la suma de las 15 respuestas de cada pregunta. En la tabla N° 4 se le da el peso asignado a cada respuesta y se suma según el número de respuestas obtenidas en cada caso y se totaliza.

Tabla 3: Total resultados sumados y tabulados de la aplicación de los cuestionarios

Preguntas	Totalmente de acuerdo (N° de respuestas)	De acuerdo (N° de respuestas)	Indiferente (N° de respuestas)	Desacuerdo (N° de respuestas)	Totalmente en desacuerdo (N° de respuestas)
Definición de Lineamientos Estratégicos					
1. ¿El trabajo desarrollado diariamente en Encanto contribuye a alcanzar su misión?	1	6	5	1	2
2. ¿La visión de Encanto es una buena forma de saber hacia dónde quieren ir los directivos de la empresa?	9	4	2		
3. ¿Las políticas de la empresa son del conocimiento de todos los empleados?		5		5	5
4. ¿Las políticas de la empresa deben estar contenidas en un documento público?	8	7			
5. ¿La empresa en todo momento actúa bajo valores establecidos?		4	2	9	
6. ¿Los objetivos anuales de la empresa son claros?		1	5	4	5
7. ¿El crecimiento de Encanto me favorece?	4	7	2	2	
Capacidad instalada y estado					
1. ¿El estado del área de trabajo es el adecuado para operar de manera satisfactoria?	5	8		2	
2. ¿Las tiendas están surtidas de todos los productos disponibles para la venta y gozan de una buena decoración?	3	4	5	3	
3. ¿Las tiendas son de fácil acceso para los clientes?, ¿gozan de una buena ubicación?	6	4	5		
4. ¿La oficina está en un lugar de fácil acceso para los empleados?		7	3	2	3
5. ¿Su puesto de trabajo está dotado del equipo necesario para cumplir con sus obligaciones?	5	7		3	
6. ¿El sistema utilizado le facilita el trabajo?		2	5	6	2
Capacitación					
1. ¿La inducción para insertarse en su puesto de trabajo es completa y sirve de ayuda para desempeñarse mejor?		3	2	6	4
2. ¿Los cursos de especialización y capacitación no son necesarios?		3	2	8	2
3. ¿Las técnicas de ventas, ayudan a concretar las negociaciones?	5	10			
4. ¿Después que un cliente llama por estatus de pedido, siempre se le da respuesta dentro de las siguientes 24 horas?		2	2	9	2
5. ¿Se atiende con respeto y educación a los clientes?	2	7	2	4	
Desempeño y motivación					
1. ¿El trabajo que realizo es de calidad?	5	7	3		
2. ¿Estoy contento con el trabajo asignado?	4	6		3	2

Tabla 4: Valores obtenidos en las 15 respuestas del cuestionario y su totalización

Preguntas	Totalmente de acuerdo 100	De acuerdo 75	Indiferente 50	Desacuerdo 25	Totalmente en desacuerdo 0	Sumatoria Valores obtenidos
1	100	0	0	0	0	100
2	900	0	0	0	0	900
3	0	0	0	0	0	0
4	800	0	0	0	0	800
5	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0
7	400	0	0	0	0	400
					Total	2200
1	500	0	0	0	0	500
2	300	0	0	0	0	300
3	600	0	0	0	0	600
4	0	0	0	0	0	0
5	500	0	0	0	0	500
	0	0	0	0	0	0
					Total	1900
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	500	0	0	0	0	500
4	0	0	0	0	0	0
5	200	0	0	0	0	200
					Total	700
1	500	0	0	0	0	500
2	400	0	0	0	0	400
					Total	900

Luego de obtener la sumatoria de resultados se usó el valor óptimo posible y de la relación del valor óptimo y el valor obtenido se obtuvo la calificación expresada en porcentaje, en la tabla N° 5 se presentan los resultados.

Tabla 5: Calificación de los elementos evaluados en los cuestionarios aplicados

Elementos a evaluar	Valor optimo	Valor obtendio	Calificación (%)
Definición de Lineamientos Estratégicos	10500	6075	58%
Capacidad instalada y estado	9000	5600	62%
Capacitación	7500	3650	49%
Desempeño y motivación	3000	2100	70%

Según la opinión de los empleados de la empresa y por las calificaciones obtenidas, la Definición de los Lineamientos Estratégicos es Regular, la Capacidad instaladas y el estado Buena, la Capacitación del personal es Regular y el desempeño y la motivación de los empleados es Buena.

Estos resultados aportaron información clave para identificar las fortalezas y debilidades en la empresa, que fueron empleados en la Matriz DOFA y PEYEA.

Los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas fueron cualitativos, sirvieron de guía, complemento y ayuda al desarrollo del plan estratégico que se presentan a continuación.

Lineamientos Estratégicos de Encantto

El Norte estratégico de una empresa se define en los lineamientos estratégicos permanentes, semipermanentes y temporales.

Lineamientos estratégicos permanentes

Misión, si está definida y plasmada en papel; forma parte del dominio del personal que labora en la empresa. La misma fue esbozada en el Capítulo IV Marco Organizacional.

La teoría dice que la misión debe responder preguntas como:

¿Cuáles necesidades van a ser satisfechas? Brindar muebles bajo detalles exclusivos, funcionales y de calidad.

¿Quién o quienes van a ser atendidos? El público general interesado en muebles (clientes), los empleados y accionistas

¿Con cuál producto o servicio se va a trabajar? Variedad de muebles contemporáneos y modernos; con un excelente servicio y atención pre y post venta.

Las tres preguntas consiguen respuesta en la misión definida por Encanto, como queda demostrado anteriormente. Adicionalmente se observa que parte de los fines de la empresa están plasmados dentro de la misión, al dar respuesta a la pregunta ¿Qué se quiere a cambio del esfuerzo realizado? “Ganar la confianza, predilección y satisfacción de los clientes; mantener un crecimiento sostenido que beneficie a nuestros clientes, empleados y accionistas”. Se sugiere establecer en el plan los fines con más detalle y por separado.

Valores

Según las encuestas y entrevistas realizadas, a la directiva y el personal, se observa que dentro de la empresa existen valores muy importantes que forman parte del desarrollo del trabajo diario, sin embargo, no se encuentran definidos en papel o en un plan.

Lineamientos estratégicos semipermanentes

La visión, está definida y plasmada en papel; forma parte del dominio del personal que labora en la empresa. La misma fue esbozada en el Capítulo IV Marco Organizacional.

La visión de Encantto da respuesta a preguntas como, ¿A dónde quiere llegar? ¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro? ¿Cómo quiere verse? ¿Cómo quiere que la vean los demás? (Francés, 2006). De esta manera cumple con lo planteado en la teoría.

Políticas

Las encuestas y entrevistas realizadas, a la directiva y el personal, demuestran que dentro de la empresa existen políticas que la definen, dirigen y limitan, sin embargo, no se encuentran definidas en papel o en un plan.

Lineamientos estratégicos temporales

Los lineamientos estratégicos temporales son los objetivos, indicadores, metas y estrategias que se plantea y revisan anualmente, según las encuestas y entrevistas realizadas, a la directiva y el personal, no se encontraron estos lineamientos descritos en un documento que sirviera de guía, motivación, y control, sin embargo, la junta directiva manifestó que si existen pero que se usan muy empíricamente, sin orden definido.

Adicionalmente se realizó un diagnóstico de otros indicadores del estado interno de la empresa, y se encontró que no existe un organigrama de la empresa definido, las funciones de cada empleado no se encuentran descritas en un documento, ni los procesos de cada gerencia.

Aspectos Económicos

Según las entrevistas realizadas a la Junta directiva, y a empleados de la empresa, Encantto ha alcanzado una posición en el mercado destacada, los clientes la catalogan como una empresa seria y responsable. En ocasiones se presenta problemas con la mercancía entregada sin embargo, Encantto atienden y resuelve con rapidez y excelente atención los problemas, dejando al cliente satisfecho en la mayoría de los casos.

Para mejorar el desempeño y dar una ruta de acción a la empresa es clave dar respuesta a las siguientes preguntas, ¿Dónde está la empresa?, ¿a dónde quiere llegar? y ¿cómo hacer para llegar allí?

Según la información suministrada por un directivo de la empresa los niveles de ventas son buenos, sin embargo, manifiesta que los costos de reposición de mercancía son altos por la variación de los precios en el mercado a causa de la inflación en Venezuela.

Es difícil calcular, estimar o proyectar la rentabilidad de la empresa a un año, además de la inflación en Venezuela, las prohibiciones para los importadores de materias prima son cada vez mayores y el difícil acceso a las divisas, causan grandes variaciones en los precios, trayendo esto como consecuencia en algunos casos la especulación.

La empresa cuenta con una línea de crédito con una entidad bancaria, su valor no fue revelado sin embargo, según la información suministrada el monto de crédito no es suficiente para financiar todas las operaciones que se requieren. Adicionalmente la empresa usa el capital inversionista de la directiva.

La junta directiva se muestra abierta a las mejoras para los clientes aunque esto implique hacer cambios y reinventarse, en el tiempo la empresa ha pasado de ser comercializadora de mercancía de fabricación nacional, a ser una empresa importadora por la necesidad de abastecer el mercado. Y para el año 2014 circunstancialmente por los problemas con las importaciones, la empresa debe replantearse el escenario.

Capacidad Instalada

Desde un punto de vista técnico se realizó el diagnóstico de la empresa, por medio de visitas y encuestas, determinando que el estado del área de trabajo, tanto en las tiendas como en la oficina es adecuado a cada espacio, se cuenta con el mobiliario, y equipos necesarios, y buen ambiente de trabajo. En el caso de las oficinas, se determinó que a pesar de estar en un lugar céntrico de la ciudad de Caracas, se encuentra en una calle de poca circulación, siendo esto un problema para el acceso de los empleados por la inseguridad que presenta Venezuela.

Se cuenta con tres sucursales operativas, en buen estado, surtidas, con una excelente decoración, y un buen plan de mantenimiento. Por otro lado, existe una tienda en remodelación en fase final, se espera que para septiembre de 2014 esté abierta y funcionando a cabalidad.

Todas las tiendas se encuentran en lugares visibles, de fácil acceso, con estacionamiento disponible, y seguridad.

La calidad de servicio es fundamental en la operatividad de la empresa, dado que es un punto de diferenciación con la competencia, se hace énfasis a las vendedoras, para que el trato al cliente sea el adecuado, que se dé pronta respuestas a las solicitudes.

En el caso de la oficina se detectaron problemas con el personal encargado de atender al público, presentándose quejas por parte de los clientes por mala gestión, traducido esto en mal servicio; algunas de las quejas eran, falta de ánimo, o hablar sin interés en la situación del cliente, llamar y no tener respuesta o la no llamada de vuelta para dar razón, de un estatus de pedido o reparación. Esta situación con ambos empleados se detectó en momentos de alto flujo de ventas y despachos.

Los equipos de computación e impresoras se encuentran en buen estado, sin embargo, la empresa no cuenta con un personal especializado para la revisión y mantenimiento de las computadoras, en especial del servidor, esto a corto plazo se traduce en problemas graves de operatividad. Tampoco se cuenta con un sistema para realizar los pedidos en las tiendas, que se produzca la orden de compra automática a la oficina, trayendo esto como consecuencia, retrasos y fallas humanas, de omisión al momento de detallar lo vendido.

Empleados

Se realizó una revisión de los empleados de la empresa, tomando en cuenta diversas características; el 69% de los empleados son mujeres en edades comprendidas entre 26 – 59 años; el otro 31% corresponde a hombres en edades comprendidas entre 22 – 46 años. El grado de instrucción de los empleados varía y se distribuye de la siguiente manera, licenciados el 32 % técnico superior 26%, bachilleres 26%, sin ningún grado de instrucción 16%.

El conocimiento y manejo de computadora y software, en la mayoría de los empleados es suficiente para el trabajo a desempeñar, sin embargo, en algunos casos específico se detectó que es necesario corregir y mejorar sus conocimientos para optimizar su desempeño.

Las técnicas de ventas, en su mayoría, son empíricas, y desarrolladas por experiencia, la mayoría de los empleados no cuentan con ninguna instrucción especializada.

La disposición al trabajo, la puntualidad, responsabilidad y compromiso, se ven comprometidas, por las leyes Venezolanas, se observa que en las personas mayores que laboran en la empresa hay un mayor nivel de compromiso y responsabilidad que en las más jóvenes. Sin embargo, la inamovilidad laboral impacta negativamente en el desempeño de los empleados, esto se toma en cuenta en el análisis externo.

Se observó, que el nivel de motivación, está directamente relacionado con la remuneración percibida, y los beneficios percibidos por el empleado, esto es negativo porque para una empresa pequeña como Encantto en un mercado con una inflación del 56,3% cifra tomada del Banco Central de Venezuela (BCV) es difícil, tener planes de beneficios amplios y sueldos adaptados a la realidad, el mercado cambia más rápido que los ingresos percibidos. En la empresa se hace una revisión de salarios dos veces al año.

Análisis Estratégico

Análisis Interno de Encantto

A continuación se presenta el análisis interno de Encantto en búsqueda de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno. Se hace uso de la información recolectada de la observación directa, y de la aplicación de los instrumentos.

Cadena de Valor.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo.

Actividades primarias.

A continuación se presentan las actividades primarias que crean valor en Encantto:

Logística de entrada: son las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, inventario, manejo de inventario y devoluciones. El caso de estudio Encantto presenta debilidades y fortalezas en esta área, para la recepción de mercancía cuenta con personal para validar el estado de la misma, y el área que se dispone es la adecuada sin embargo, se presentan fallas para el almacenamiento por falta de personal obrero en el área.

El manejo de inventario está al día y es confiable.

Se presentan problemas con las políticas de devolución de algunos proveedores, que no se adaptan a las necesidades de la empresa y crean retrasos en los despachos.

Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en productos finales, así como, ensamblaje, empaçado, pruebas de control de calidad. Encantto cuenta con personal adecuado para trabajar en operaciones se desarrollan las actividades pertinentes sin embargo, se detecta que los procedimientos no están plasmados en un documento y esto trae confusiones a la hora de trabajar y de ubicar los responsables cuando hay fallas.

Logística de salida: actividades relacionadas con la recopilación almacenamiento, transporte del producto terminado, despachos y procesamiento de órdenes. La empresa Encantto en el área de despachos y transporte tiene las actividades compartidas con empleados de la empresa para hacer traslados internos entre tiendas y almacenes y un contratista para realizar los trabajos de productos terminados al cliente final.

Mercadeo y ventas: actividades relacionadas con facilitar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos hacer dichas compras, estos son la publicidad, fuerza de ventas, selección de canales de distribución, estudio de mercado, entre otros.

Encantto dedica recursos a estudios de mercado para adecuar la fijación de precios, analizando sus competidores, innovando con productos versátiles, ofertas, promociones, y haciendo énfasis en la calidad de atención y servicio.

Adicionalmente Encantto también invierte en publicidad en revistas especializadas en el área de decoración, y en montaje de vallas en distintos áreas geográficas adaptadas a las necesidades de la empresa.

Servicio postventa: son todas las actividades que se le ofrece al comprador del producto. Encantto ofrece diversos servicios postventa, el más importante es el de garantía y reparaciones, en caso que el producto tenga algún detalle o falla por defecto de fabrica la empresa se hace responsable de su reparación, y si el detalle o falla es por mala manipulación del cliente igualmente se le ofrece reparar el producto con un costo adicional que debe ser asumido por el cliente.

Si el cliente necesita algún tipo de asesoría o producto para limpiar sus muebles, más frecuentemente en el caso de cuero y bípíel se dispone de productos a la venta para el mantenimiento del mueble.

El servicio de flete que tiene un costo adicional incluye el desembalaje y armado del producto en la comodidad del hogar u oficina del cliente, según sea el caso.

Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo alimentan a las primarias y les prestan soporte, y se apoyan entre sí, a continuación se presentan:

Dirección: incluye actividades como la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, departamento legal, entre otras, es fundamental para toda la cadena de valor y no a actividades individuales.

En Encantto estas actividades de apoyo están compuestas por la dirección general, el departamento legal (contratista), recursos humanos y administración, contabilidad (contratista), y relaciones públicas.

En este punto son varias las deficiencias que se observan en relación al caso de estudio Encantto, la dirección general debe dedicar más tiempo, esfuerzo y recursos en la planificación estratégica, inicialmente complementando todos los elementos

faltantes e incompletos que presenta y luego haciendo revisiones periódicas de dicha planificación.

Finanzas: se refiere a caja, tesorería, cobranzas y contabilidad. En esta área Encantto tiene personal dedicado a gestión de cobranza esta área es fundamental en el funcionamiento de la empresa, debido a que el producto en su mayoría se vende a crédito y hay que verificar el estado de cuenta del cliente antes de realizar la entrega. Una de las políticas de la empresa es que el dinero tiene que estar disponible en cuenta antes de realizar el despacho.

Caja también tiene un buen orden y manejo. Existe un día establecido a la semana para que los proveedores retiren sus pagos, de esta manera es más ordenado y eficiente el trabajo.

El área de contabilidad es manejada por, un contratista, sin embargo, se ha detectado que presenta fallas y retrasos.

Recursos humanos: son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, incentivos del personal.

El área de recursos humanos presenta deficiencias en el proceso de selección de personal, las técnicas y los recursos utilizados no son los adecuados y no se le da la importancia que requiere en especial al enfrentarse a una ley de trabajo tan inflexible como la que tiene vigente Venezuela.

Tampoco se cuenta con una evaluación al personal para detectar fallas, problemas. En muchos de los casos las evaluaciones al personal son una buena referencia para realizar las variaciones en sueldos y salarios.

El detectar fallas en el desempeño del personal permite crear un plan de mejoras por medio de planes de capacitación para el personal antiguo y deberían existir planes de capacitación para el personal de ventas que ingresa nuevo a la empresa.

Tecnología: actividades relacionadas con el conocimiento (Know how), procedimientos, investigación, inversión en máquinas y equipos.

Encantto necesita hacer mejoras en el área tecnológica, para el año 2014 sus sistemas se encuentran desactualizados.

Suministros: actividades relacionadas con compra de materia prima, consumibles, así como repuestos para máquinas y equipos.

Encantto destina recursos a compra de insumos y consumibles para las operaciones diarias, y materia prima para la producción final, procura abastecerse según la capacidad del mercado. La figura N° 3 contiene la Cadena de valor de Encantto.

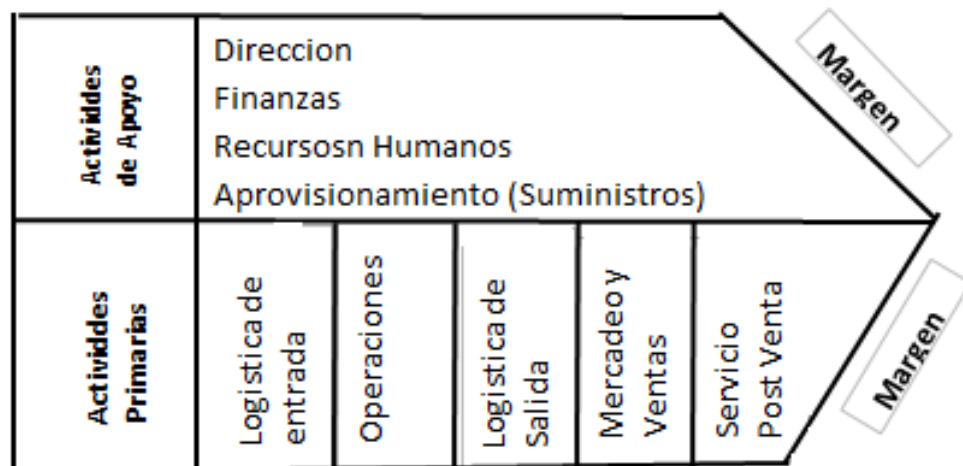


Figura 3: Cadena de Valor de Encantto

Impulsores de costo.

Algunos impulsores de costo que Encantto toma en cuenta son, las economías de escala, aprendizaje, estrategias de abastecimientos, disminución de gastos de operaciones.

Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Calidad del producto.
- Variedad en productos, diseños y materiales.
- Existencia de una marca registrada con una buena identidad.
- Precios competitivos.
- Excelente gestión de ventas.
- Personal valioso y comprometido.
- Participación en las ferias de muebles a nivel nacional.
- Proyecto de apertura de nueva sucursales.
- Exclusividad con proveedores internacionales.
- Fabricantes nacionales exclusivos que permite innovar en diseños.
- Inversión en publicidad para darse a conocer en el mercado.
- Apertura para el uso de nuevas tecnologías.
- Buena disposición al cambio de la directiva.

Debilidades

- Desconocimiento de los empleados del norte estratégico de la empresa.
- Carencia de un plan estratégico.
- Falta de identificación del empleado con la empresa.
- Ausencia de cursos de capacitación, en ventas y computación.

- Falta de un plan de incentivos y motivación.
- Falta de personal obrero calificado.
- Poca inversión en tecnología.
- Atención al cliente post venta inadecuadamente.
- Insuficientes proveedores para la capacidad de ventas.
- Falta de recursos para abastecerse de materia prima.

Análisis Externo de Encantto

A continuación se estudia el entorno de Encantto, para determinar cómo influye en el logro del norte estratégico, y definir las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Análisis de tendencias en Venezuela.

Venezuela en los últimos 15 años ha estado sometida a diversos cambios, en el ambiente político, social y económico, el cambio fundamental ha sido pasar de ser un país democrático capitalista, hacia un país democrático socialista.

Son diversos los controles instalados por el gobierno, entre ellos se destaca la generación de nuevas leyes, como la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley de Régimen Cambiario y sus ilícitos. En el caso de la Ley Orgánica del Trabajo (Vigente), ayuda solo a un sector de la población, ampara al empleado, causando disminución a la disposición de trabajo, esfuerzo, la responsabilidad, la puntualidad.

Adicionalmente el país se enfrentó a una inflación del 56% en 2013 según el Banco Central de Venezuela (BCV, 2014) en un reporte emitido en febrero de 2014, la escasez de productos básicos, el incremento de un mercado paralelo que quintuplica el dólar oficial, según el Fondo Monetario Internacional.

A la crisis inflacionaria y de desabastecimiento que padece el país, se suman la caída de reservas de al menos 8.000 millones de dólares en 2013 y un déficit fiscal estimado entre 15 y 18% del Producto Interno Bruto, según cifras oficiales. “Maduro ratifica a ministro de Petróleo y reacomoda área financiera en plena crisis” (2014).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la economía venezolana cerró el año 2013 con un crecimiento del 1,2%. La cifra está lejos de la meta de 6% escrita en el presupuesto de la nación. Así mismo la CEPAL prevé para el 2014 una reducción del crecimiento de dos décimas, 1,0%. “El crecimiento de Venezuela baja al 1,2 por ciento en 2013 y al 1,0 por ciento en 2014, dice la Cepal” (2013) y. “BCV estima que Venezuela logrará meta de 6% de crecimiento del PIB para 2013” (2013).

Según informes de FEDECAMARAS, un cambio en las políticas de importación, da oportunidad al mercado nacional de crecer y de aumentar el PIB, aumentar la importación de materia prima, sería un paso fundamental en el desarrollo de la industria privada en el país, tomando en cuenta que en los últimos años los sectores productivos sufrieron la desindustrialización del país haciendo que más de 4 mil fábricas cerraran en una década.

En opinión de la investigadora y según su experiencia, otro factor presente a diario en las empresas venezolanas que las impactan negativamente es la velocidad de cambio de los procedimientos y las nuevas exigencias de los entes gubernamentales; estos son replanteados, o creados continuamente y cada vez se presentan nuevos requerimientos y sanciones.

Las Tendencias nacionales, demuestran poca inversión nacional y/o extranjera, disminución del crecimiento económico, altos niveles de inflación, variaciones constante del salario mínimo, altos índices de desempleo, inestabilidad, desconfianza, aumento de la pobreza, delincuencia desbordada, escases de productos básicos y productos importados, fuga de cerebros y capitales de inversión.

Es importante destacar en las tendencias que la cultura del venezolano juega un papel clave en el desarrollo de cualquier negocio en el país, ya que a pesar del control de cambio y otras dificultades del entorno, el venezolano es altamente consumista; es una paradoja que frente una crisis económica, se vea que los venezolanos le den tanta importancia a tener un celular de última tecnología, microondas, DVD, televisores pantalla plana entre otros.

Sin embargo, hay múltiples razones que influyen o determinan esta particularidad económica; una de ellas es, las de tasas de ahorro bajas o negativas constantes, es decir, si las tasas que pagan los bancos por colocar el dinero como ahorros son menores que la tasa de incremento de los precios de los bienes que comprados. Pareciera que le quedan dos alternativas a los ciudadanos, la primera seria cambiar su dinero a otra divisa, que no se vea impactada por una inflación de alta (56,3% para el año 2013 según BCV); acto que está penado por la ley de régimen cambiario de Venezuela, o en segundo lugar gastar el dinero antes de que la inflación haga que disminuya su valor y se desvanezca. Inevitablemente en algunos sectores de la población siendo la clase media y baja las más afectadas por la crisis, se denota que en tiempos austeros los consumidores buscan mejores precios y nuevas alternativas, pero siempre pensando en gastar como una inversión.

Escenarios.

A continuación se hace una descripción de las posibles situaciones en las cuales se podría ubicar la empresa en diversos escenarios.

Escenario 1: No conseguir bípapel u otro material para la elaboración de los muebles en los próximos meses.

Escenario 2: El gobierno aprueba divisas para importar materia prima a tasas preferenciales.

Se importaría materia prima y muebles a tasas preferenciales, controlando costos de reposición de materiales y de mercancía importada. Se cumpliría con los márgenes de ganancia que establece el gobierno en la nueva ley orgánica de precios.

Encanto deberá conseguir nuevos proveedores para suplir sus necesidades de materia prima, y deberá solicitar crédito bancario para asumir este nuevo negocio; se podría crear una nueva unidad de negocio que se dedique a distribuir materia prima para la fabricación de muebles.

Escenario 3: No adjudicación de divisas para la importación de materia prima.

Encanto deberá afianzar sus relaciones con los productores nacionales de materia prima. Sin embargo, se presentarían problemas graves de abastecimiento y la empresa se vería obligada a cerrar poco a poco puntos de ventas.

Escenario 4: Cambio en las políticas económicas del país.

Este sería el mejor escenario planteado, ya que permitiría importar materia prima, y mercancía, y apertura nuevas tiendas en distintas partes del país.

Escenario 3: El gobierno no aprueba divisas para importar materia prima.

Análisis competitivo de la industria, modelo de las cinco fuerzas de Porter.

La intensidad de la rivalidad en la industria.

Son varios los factores que determinan la intensidad de la rivalidad en la industria. En el área de mobiliario y de decoración son muchas las fábricas y empresas que comercializan los productos, a nivel nacional como local; existen empresas de mucha antigüedad y de gran tamaño y sucursales, que tienen fuerte presencia en el mercado.

Encantto ha crecido en los últimos años y ha utilizado como estrategia la intimidación por inversión y crecimiento.

El mercado es disputado por diversas mueblerías que son aproximadamente del mismo tamaño, y venden los mismos estilos de mueble, de calidades similares, orientadas al mismo público y que están en la misma ubicación geográfica que Encantto. Algunas de estas empresas son Stilus, Muebles Franceska, Loft Deco, Madera viva y Mobiliesse.

Las empresas para mantener su clientela y captar nuevos clientes utilizan gran variedad de estrategias, como precios competitivos, publicidad, decoración, creación de nuevos productos, representación de marcas, entre otros. Encantto es una mueblería con gran variedad de productos para todo público, abarca la clase socioeconómica alta con la comercialización del cuero, la clase media y baja, con productos alternativos como la bipiel y la tela; tiene precios competitivos, y una excelente gestión de ventas.

Para el año 2014 la industria del mueble en Venezuela, no presenta un crecimiento, por el contrario muchas empresas tradicionales en el área están cerrando sus puertas, esta afirmación es producto de la experiencia vivida en el ámbito laboral por la desarrolladora de la investigación que tiene más de 10 años de experiencia en la industria del mueble en Venezuela. Esto ha sido una ventaja competitiva, ya que la empresa ha atraído a nuevos clientes que están quedando desatendidos. Adicionalmente, los objetivos de la empresa son de crecimiento sostenido a nivel nacional y latinoamericano. En Venezuela son pocas las mueblerías que tienen las proyecciones estratégicas de Encantto.

Los costos fijos son muy altos y fluctuantes debido al 56,3% de inflación que presenta Venezuela, sin embargo, es la misma situación para los rivales, de esta manera no representa una amenaza para la empresa.

La amenaza de nuevos competidores.

Las barreras de entrada en el negocio de muebles están delimitadas por la alta inversión que se requiere para realizar la apertura de un local comercial, esto incluye la remodelación, el inventario necesario, la decoración, adicionalmente, la falta de proveedores, la escases de la materia prima, la dificultad para acceder a las divisas oficiales para importar mercancía a Venezuela. Esto es una ventaja que tiene el negocio ya que son pocas las nuevas mueblerías que entran al mercado a competir con el estilo y la calidad de Encantto.

Encantto ha trabajado en definir y dar a conocer una marca en el mercado, complementada con una cultura de servicio que da como recompensa la lealtad de los clientes. La calidad de la marca Encantto, ha sido un arma estratégica en la identidad de la empresa.

Los canales de distribución también conforman parte de las barreras de entrada, en el caso de importación, la situación de Venezuela, no permite que las empresas importen, y a nivel de producción nacional, los productores por lo general son pequeños y no tienen capacidad para nuevos clientes. Se suma a este problema la dificultad para conseguir materia prima y los productos necesarios para fabricar.

La ubicación juega un papel fundamental a la hora de vender muebles, y la presencia en las diversas ferias de muebles del país, en ambos casos Encantto está en una posición privilegiada, participando activamente en las ferias, y con tiendas en posiciones estratégicas.

Por último la presencia en el mercado de un gran número de mueblerías, hace que las personas que desean incurrir en la industria a comercializar dichos productos, se tendrán que enfrentar a muchos competidores que tienen tiempo y experiencia en el mercado, con una clientela definida, reconocimiento y respeto ante sus homólogos.

La amenaza de productos y servicios sustitutos.

Las posibilidades de que se presenten productos sustitutos en el ramo de muebles son escasas, ya que las necesidades cubiertas por estos productos son específicas y no tienen otro producto que las cubra. A menos que se interprete producto sustituto como otro mueble de inferior calidad, sin embargo, no representa una amenaza para la empresa, debido a que la cartera de productos abarca, muebles de bajo y alto costos.

La existencia de productos sustitutos o muebles de inferior calidad conlleva a los clientes a comparar los acabados, las características, los beneficios, la versatilidad, la funcionalidad de su uso y la calidad a largo plazo, entre otras.

El poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores es un factor importante y peligroso, ya que obliga a bajar los precios y ocasiona disminución en las utilidades de la empresa.

La cantidad de productos adquiridos impacta en el poder de negociación del comprador, cuando un comprador hace una compra grande ejerce presión para que el precio baje considerablemente e inclusive obtener beneficios adicionales.

Encanto se ve afectada por el poder de negociación de los compradores en diversos casos. Cuando un cliente está adquiriendo varios productos y la venta es de un monto importante, los clientes exigen beneficios adicionales, como exoneración de fletes, cojines de obsequios, y descuentos en el monto final a pagar, si esto no es bien manejado el impacto es negativo en las ganancias.

Algunos compradores, usan técnicas de presión, diciendo que le gusta el mueble pero que otro competidor le da mejor precio, Encanto se apoya en la identidad de la marca, demostrando que su producto es de calidad superior, en ese caso es mejor que

el cliente se convenza que la diferencia de precio se ve directamente afectada en la calidad del producto. La identidad de marca juega un papel fundamental en la cartera de clientes de Encantto, son muchos los clientes que vuelven a comprar y que recomiendan la empresa.

La situación económica afecta directamente esta fuerza, las utilidades del comprador han impactado directamente en la capacidad de compra y los productos que se venden con frecuencia son los productos de bajos precios.

Los compradores son muy sensibles a los incrementos en los precios, Encantto realiza estudios de mercado para mantenerse ofreciendo las mejores opciones en relación precio/producto.

El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son una poderosa fuerza competitiva porque tienen el suficiente poder de negociación para realizar un aumento de precios a los productos en especial si no hay otras alternativas de competencia en el mercado.

En el caso de Encantto el poder de negociación de los proveedores es alto en la adquisición de materia prima, por lo general cuando productos como madera, goma, bippiel, o tela suben de precio lo hace el sector completo y es imposible negociar con ellos, el impacto en muchos de los casos es fuerte en el producto final, trayendo como consecuencia un aumento del producto ofrecido por la empresa o un sacrificio en su calidad.

En el caso particular de la bippiel, la situación es crítica, porque los fabricantes nacionales son escasos y su producción se mantiene todo el año copada y los otros proveedores son importadores y en muchos casos la bippiel no cumple con los estándares de calidad requeridos. Esto se convierte en una amenaza a la hora de aumentar la capacidad de ventas de Encantto.

Oportunidades y amenazas.

Oportunidades.

- Vender más producto nacional, por la disminución de empresas que puedan vender productos importados.
- La disminución de inversión por parte de la competencia.
- Cierre de empresas en el ramo, trae la adquisición de nueva clientela.
- Falta de nuevos competidores.
- Alternativa de nuevo negocio, importando materia prima para abastecer la empresa y el mercado.
- Adaptación a las necesidades de los clientes en crisis.

Amenazas.

- Dificultad para conseguir divisas a precios preferenciales
- Existencia de muchos competidores.
- Escases en la materia prima para fabricar el producto.
- Variación de precios en la materia prima para la fabricación
- Disminución de calidad por los altos costos de la materia prima.
- Control de precios, exigencias del gobierno a mantener precios bajos.
- Sensibilidad de los clientes ante las variaciones de precios.
- Disminución del poder adquisitivo de los clientes.
- Inestabilidad económica y política.
- Inflación elevada, que causa bajo nivel de motivación del empleado, por la disminución de sus ingresos.

Al finalizar el análisis externo de la empresa se da culminado el diagnóstico estratégico de Encanto.

A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de Encantto.

Del análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades de Encantto. Las fortalezas son la calidad y variedad del producto, diseños y materiales, tener una marca registrada con una buena identidad, precios competitivos, excelente gestión de ventas, personal valioso y comprometido, participación en las ferias de muebles, proyecto de apertura de nueva sucursales, exclusividad con proveedores internacionales, fabricantes nacionales exclusivos, inversión en publicidad, disposición al uso de nuevas tecnologías, buena disposición al cambio de la directiva. Las debilidades encontradas son, el desconocimiento de los empleados del norte estratégico de la empresa, la falta de identificación del empleado con la empresa, la ausencia de cursos de capacitación, la falta de un plan de incentivos y motivación, falta de personal obrero calificado, poca inversión en tecnología, atención al cliente post venta inadecuadamente.

En el estudio del entorno se identificaron como principales amenazas, escasez de divisas, políticas cambiarias, disminución del crecimiento del sector, cantidad de competidores, la escases en la materia prima, variación de precios en la materia prima, disminución de calidad por los altos costos de la materia prima y los controles de precios, exigidos por el gobierno, sensibilidad de los clientes ante las variaciones de precios, disminución del poder adquisitivo de los clientes, inestabilidad económica y política, inflación elevada. Las oportunidades identificadas fueron, disminución de productos importados, disminución de inversión por parte de la competencia, cierre de empresas en el ramo, falta de nuevos competidores, alternativa de nuevo negocio, adaptación a las necesidades de los clientes en crisis.

Selección de Herramientas de Planificación Estratégica

Después de diagnosticar el estado de la empresa, se realizó el análisis y selección de las estrategias, las técnicas empleadas para la creación de plan estratégico fueron, la Matriz DOFA, y la matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Matriz DOFA para Encantto

A continuación en la tabla N° 6 se presenta la matriz DOFA obtenida:

Tabla 6: Matriz DOFA de Encantto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Posible aumento de venta productos nacionales, por la disminución de productos importados. • La disminución de inversión por parte de la competencia. • Cierre de empresas en el ramo, trae la adquisición de nueva clientela. • Falta de nuevos competidores. • Alternativa de nuevo negocio, importando materia prima para abastecer la empresa y el mercado. • Adaptación a las necesidades de los clientes en crisis.	• Dificultad para conseguir divisas a precios preferenciales • Existencia de muchos competidores. • Escases en la materia prima para fabricar el producto. • Variación de precios en la materia prima para la fabricación. • Disminución de calidad por los altos costos de la materia prima. • Control de precios, exigencias del gobierno a mantener precios bajos. • Sensibilidad de los clientes ante las variaciones de precios. • Disminución del poder adquisitivo de los clientes. • Inestabilidad económica y política. • Inflación elevada.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Calidad del producto. • Variedad en productos, diseños y materiales. • Existencia de una marca registrada con una buena identidad. • Precios competitivos. • Excelente gestión de ventas. • Personal valioso y comprometido. • Participación en las ferias de muebles a nivel nacional. • Proyecto de apertura de nueva sucursales. • Exclusividad con proveedores internacionales. • Fabricantes nacionales exclusivos que permite innovar en diseños. • Inversión en publicidad para darse a conocer en el mercado. • Apertura para el uso de nuevas tecnologías. • Buena disposición al cambio de la directiva.	• Desconocimiento de los empleados del norte estratégico de la empresa. • Carencia de un plan estratégico. • Falta de identificación del empleado con la empresa. • Ausencia de cursos de capacitación, en ventas y computación. • Falta de un plan de incentivos y motivación. • Falta de personal obrero calificado. • Poca inversión en tecnología. • Atención al cliente post venta inadecuadamente. • Insuficientes proveedores para la capacidad de ventas. • Falta de recursos para abastecerse de materia prima, cuando se encuentra.

Análisis FO. Fortalezas Vs. Oportunidades.

- Apertura nuevas sucursales.
- Fortalecer relación con los fabricantes.
- Buscar nuevos fabricantes
- Importar la materia prima para fabricar.
- Mejorar la relación con distribuidores de materia prima nacional.

Análisis DO. Debilidades Vs. Oportunidades.

- Realizar plan estratégico de la empresa con un Norte estratégico definido.
- Dar a conocer el norte estratégico de la empresa a los empleados para crear identidad y aumentar motivación laboral.
- Invertir en tecnología que automatice los procesos.
- Crear plan de cursos, o impartir cursos en el área de ventas para aprovechar el vacío en el mercado.

Análisis FA. Fortalezas Vs. Amenazas.

- Mejorar la gestión post venta con el cliente para lograr su fidelidad y que recomiende la empresa.
- Hacer publicidad destacando la calidad del producto a un buen precio.

Análisis DA. Debilidades Vs. Amenazas.

- Llevar a cabo el plan estratégico, y hacerle revisiones periódicas.
- Administrar mejor los recursos de la empresa.
- Solicitar créditos para financiar materia prima.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

A continuación en la tabla N° 7 se presenta la matriz PEYEA, se desarrollaron los factores adaptados a la empresa Encantto:

Tabla 7: Matriz PEYEA de Encantto

FUERZAS	PUNTUACION	PROMEDIO
FORTALEZA FINANCIERA		
Endeudamiento para remodelación de tiendas	1	2,5
Mejor distribución de las ganancia, al usar mejor los recursos.	4	
Velocidad de retorno de la inversión inicial	3	
Al abrir más sucursales se ha notado un aumento de los ingresos.	2	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA		
Proyecto de apertura de nueva sucursal año 2014	5	3
Aplicación de conocimientos para optimizar los procesos en la empresa	3	
Uso de nuevas tecnologías	3	
Facilidad para entrar en el mercado	2	
Romper la barrera de competencia con empresas más antiguas y conocidas en el mercado.	2	
ESTABILIDAD AMBIENTAL		
Dificultad para conseguir divisas a precios preferenciales	-5	-3,6
Superar precios de la competencia, conservando calidad	-2	
Soportar ataques y presión de la competencia	-2	
La variación de precios en la materia prima para la fabricación	-4	
Escasez de insumos para fabricación.	-5	

VENTAJA COMPETITIVA		
Calidad del producto	-1	-2
Participación en las ferias de muebles a nivel nacional	-2	
Tener contrato de exclusividad con proveedores internacionales	-1	
Fabricantes exclusivos que permite innovar en diseños	-3	
Uso de publicidad para darse a conocer en el mercado	-3	

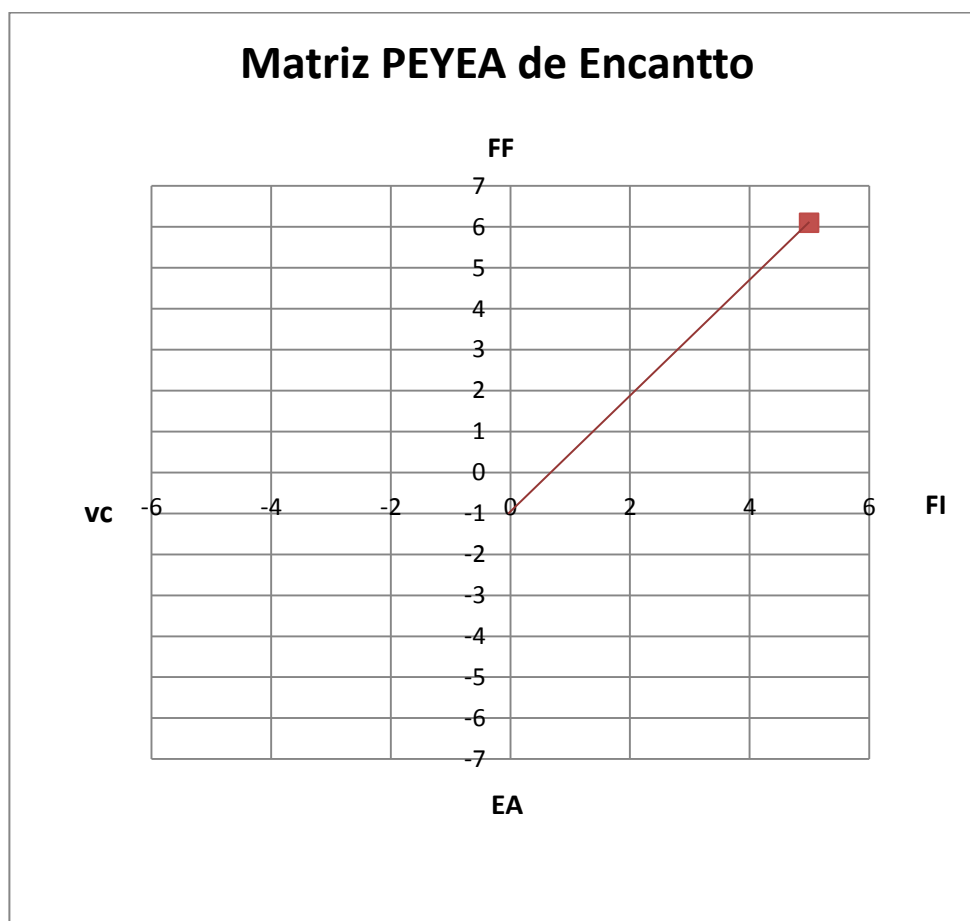


Figura 4: Posicionamiento estratégico de Encantto

Como se observa en la figura N°. 4 el vector resultante en el cuadrante superior derecho, indica que la empresa se encuentra en un perfil agresivo, esto significa que la fortaleza de la industria es un factor dominante al igual que las ventajas competitivas, en conclusión se deben aprovechar las fortalezas internas.

Algunas estrategias que se deben aplicar son desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, desarrollo de mercados, y diversificación.

Plan Estratégico para Encantto

Después de realizar el diagnóstico de la empresa y analizar su estado interno y externo, entorno de competidores, ventajas competitivas, y del trabajo de investigación realizado se presenta la propuesta del Plan Estratégico para Encantto, previa revisión y autorización de la junta directiva.

Misión

Ganar la confianza, predilección y satisfacción de los clientes brindándoles variedad de muebles contemporáneos y modernos, bajo detalles exclusivos, funcionales y de calidad, con un excelente servicio y atención pre y post venta, manteniendo un crecimiento sostenido que beneficie a nuestros clientes, empleados y accionistas.

Visión

Convertirnos en la empresa líder en ventas de muebles y artículos de decoración de Venezuela y Latinoamérica. Mejorando continuamente los procesos y procedimientos para mantener la excelencia y el buen servicio.

Valores

- Integridad.
- Calidad.
- Excelente atención y respeto por nuestros clientes, empleados y proveedores.
- Mejora continua.
- Responsabilidad

Políticas

Para compras y despachos de servicios y productos

- El cliente es primero y tiene la razón.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, ajustándonos a nuestras capacidades.
- Excelente atención, pre y post venta.
- Los tiempos de entrega son estimados, varían entre disponibilidad inmediata o por pedido entre 30 y 120 días aproximadamente y dependiendo del producto adquirido.
- El producto debe estar 100% cancelado con la disponibilidad en cuenta al menos 24 horas antes para realizar la entrega. No se aceptaran cheques al momento del despacho.
- La venta no incluye transporte ni acarreo. Se ofrece el servicio de entrega por un costo adicional.
- Si el cliente no contrata el servicio de entrega, la empresa no se hace responsable de los daños ocasionados al producto, por traslado.
- El vendedor deberá establecer una conversación amable, respetuosa y fluida con el fin de lograr la satisfacción y atracción del cliente.
- El vendedor deberá utilizar un vocabulario serio con los clientes.
- El vendedor recibirá comisiones según las ventas que realice.
- La empresa no reintegra dinero. En casos extremos de muerte, accidentes, o enfermedades del cliente la directiva estudiara el caso particular.
- Los productos cuentan con garantía de 1 año por defecto de fábrica, como algún descocado, o deformación de la goma entre otros, esto no incluye cortadas o maltrato en la mercancía.

De calidad

- Se trabaja solo con materia prima de excelente calidad.
- Control del estado de la materia prima.
- El producto una vez terminado debe revisarse para asegurar que cuenta con la calidad necesaria para ser vendido.

De recursos humanos

- Respeto por la diversidad. No se acepta la discriminación racial.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- No se contratará personal sin haber realizado el proceso de selección.
- La selección del candidato constituye responsabilidad de la directiva, quien tomara la decisión en base a la información suministrada por RRHH.
- No se aceptaran reingresos de ex empleados, que hayan salido de la empresa, por faltas en su trabajo.

De los empleados

- El empleado no se quedará con ningún dato personal de los clientes, estos son sólo para uso de la empresa.
- Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
- Los empleados deberán hacer uso del uniforme establecido, y en caso de no tener asignado uniforme deberá ir vestido adecuado al lugar de trabajo.

Objetivos

1. Desarrollar una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente.
2. Impulsar la capacidad de proveedores nacional.
3. Incrementar niveles de ventas.
4. Proveer planes de capacitación para los empleados.
5. Cumplir con las normativas legales.

Indicadores y metas

Para cada objetivo se presenta los indicadores que se utilizan para medir su logro y expresar las metas.

Desarrollar una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente.

- Calidad de servicio: si es deficiente, aceptable, bueno, excelente
- Tiempos de entrega: en tiempo, retrasado.
- Devoluciones: por garantías, por daños de transporte, por daños de clientes.
- Número de reclamos.
- Cantidad de clientes satisfechos: en porcentaje.

Impulsar la capacidad de proveedores nacional.

- Cantidad de muebles entregados a la semana.
- Tiempos de entrega: en tiempo, retrasado.
- Calidad de producto: buena, regular, mala.

Incrementar niveles de ventas.

- Cantidad de unidades vendidas
- Número de despachos a la semana.
- Monto de inversión en publicidad y mercadeo.
- Eventos participantes
- Gastos flete, gastos de costos, gastos operativos, gastos total sumatorio de varios.
- Facilidades de pago: efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, extra financiamientos, créditos.

Proveer planes de capacitación para los empleados.

- Área: ventas, computación, administrativo, RRHH, Laboral
- Costos.
- Criterio: por evaluación de desempeño.
- Frecuencia: al ingreso, una vez al año.
- Duración: de 1 día, a 3 días.

Cumplir con las normativas legales.

- Enumerar entes involucrados.
- Actualización de información.
- Cantidad de sanciones y/o multas.
- Cantidad de entes en regla.

Organigrama desarrollado para Encantto

En la figura N° 5, se presenta el organigrama de Encantto. La junta directiva de la empresa está formada por un Presidente y dos Vicepresidentes.

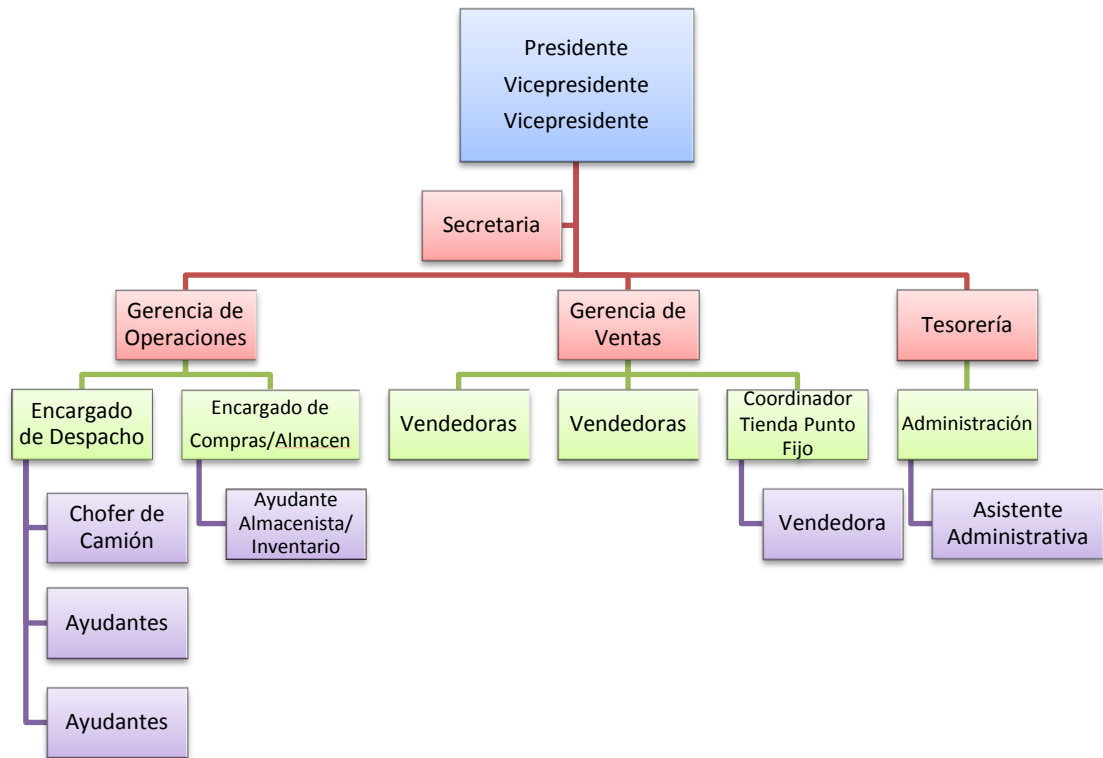


Figura 5: Organigrama Encantto

Definición de funciones

Después de levantar la información con cada uno de los empleados y con la aprobación de los gerentes y la junta directiva de la empresa, se presenta la definición de funciones para cada uno de los cargos del organigrama de la figura N° 5. Es importante mencionar que estas funciones varían en el tiempo.

En la figura N° 6 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Gerente de Operaciones.

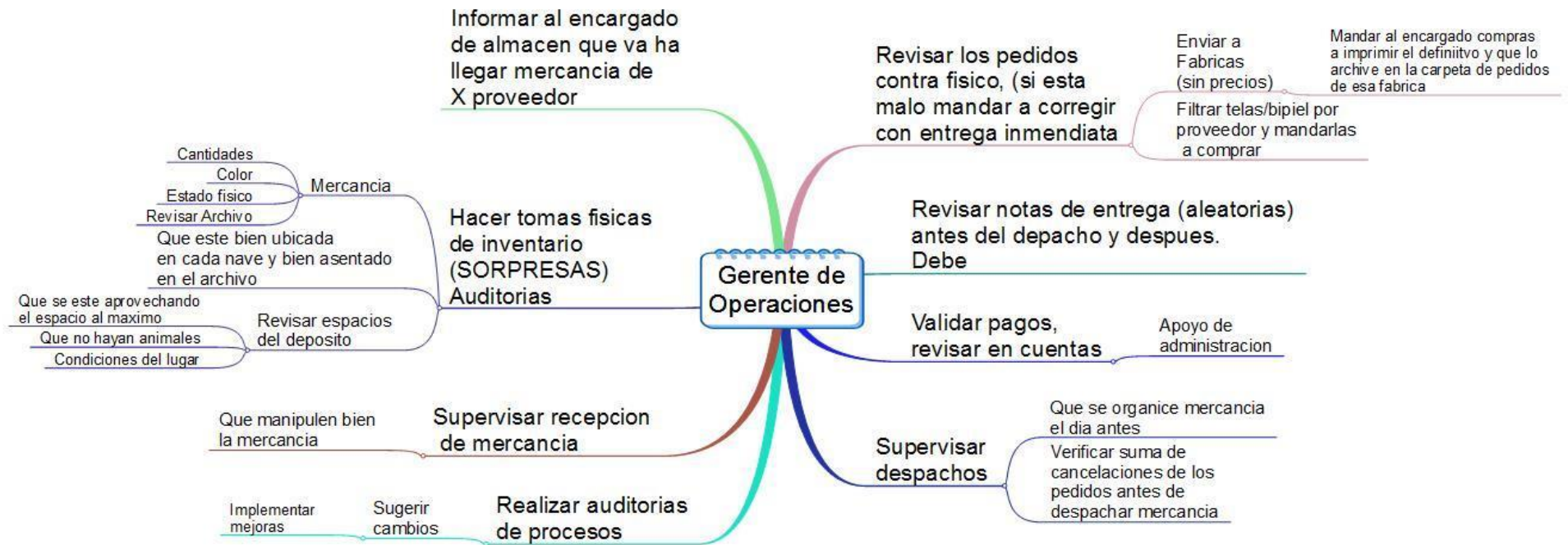


Figura 6: Mapa Mental de Gerente Operaciones

En la figura N° 7 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Encargado de Compras y Almacén.

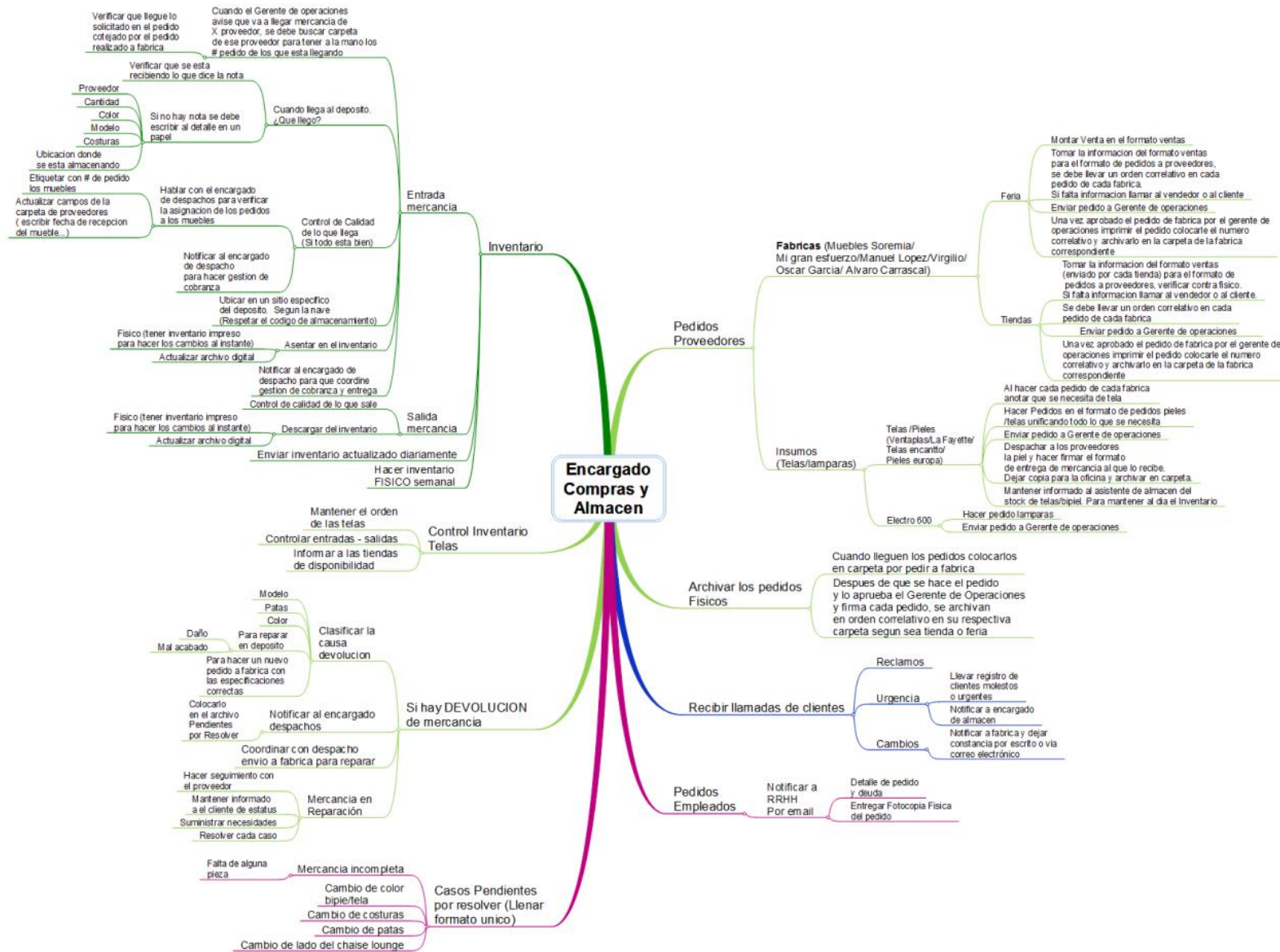


Figura 7: Mapa Mental de Encargado de Compras y Almacén

En la figura N° 8 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Encargado de Despachos.

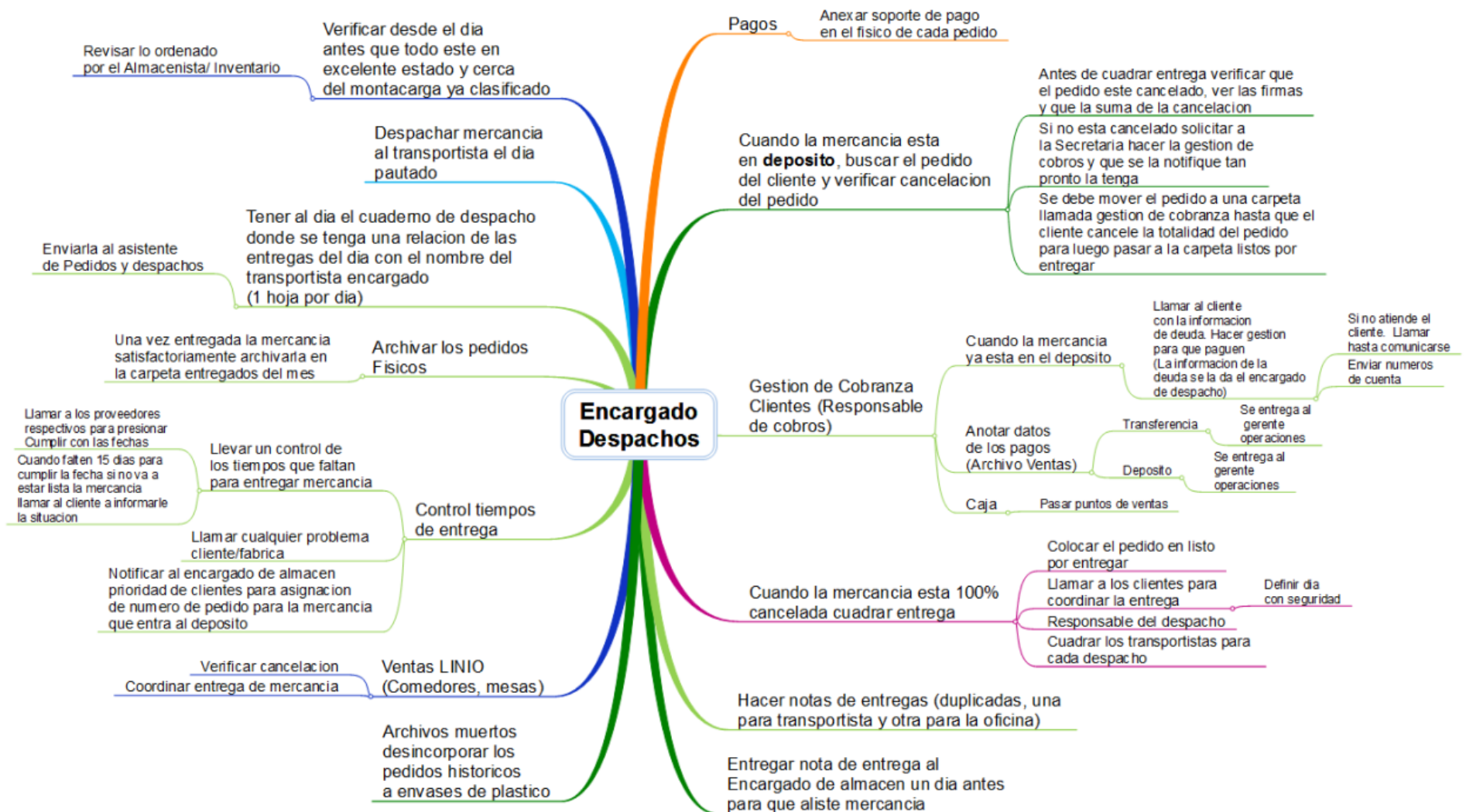


Figura 8: Mapa mental Encargado de Despachos

En la figura N° 9 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Ayudante de Almacenista e Inventario.



Figura 9: Mapa Mental Ayudante Almacenista e Inventario

En la figura N° 10 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Chofer.



Figura 10: Mapa Mental Chofer

En la figura N° 11 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Ayudante del Chofer.



Figura 11: Mapa Mental de Ayudante de Chofer

En la figura N° 12 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Almacenista.



Figura 12: Mapa Mental Almacenista

En la figura N° 13 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Gerente de Ventas.



Figura 13: Mapa Mental de Gerente de Ventas

En la figura N° 14 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Encargado de Tienda.

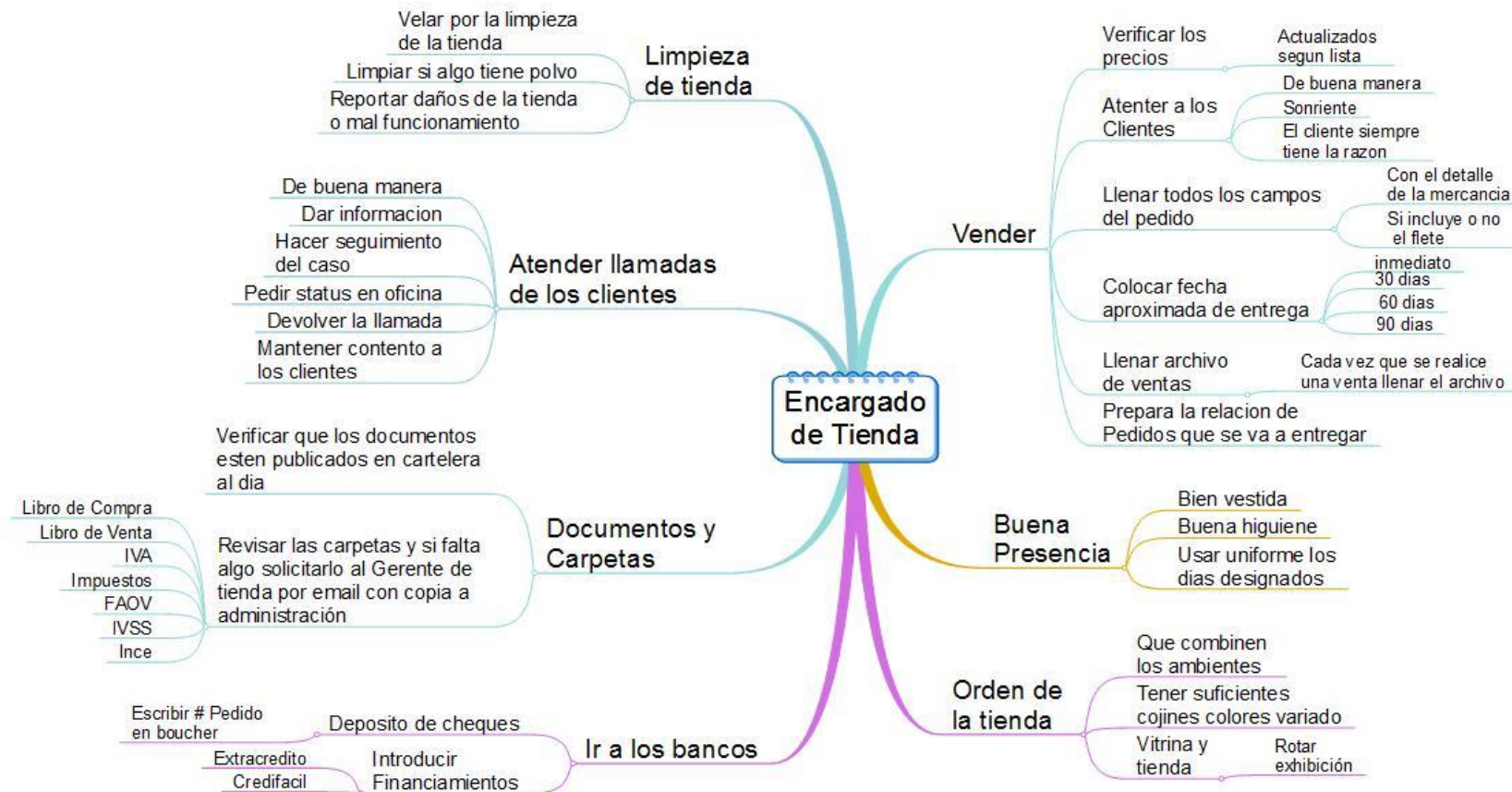


Figura 14: Mapa Mental del Encargado de Tienda

En la figura N° 15 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para la Vendedora.

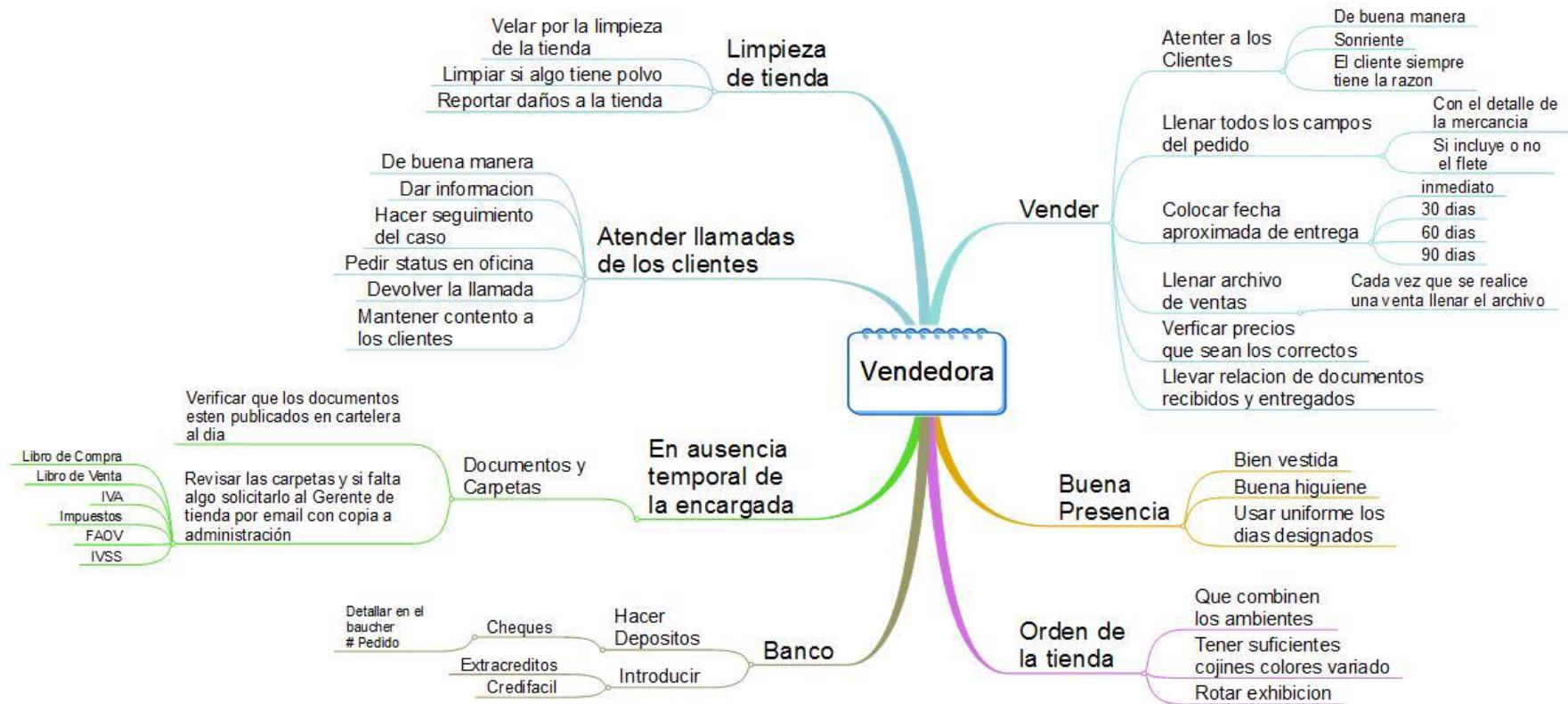


Figura 15: Mapa Mental Vendedora

En la figura N° 16 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Administrador.

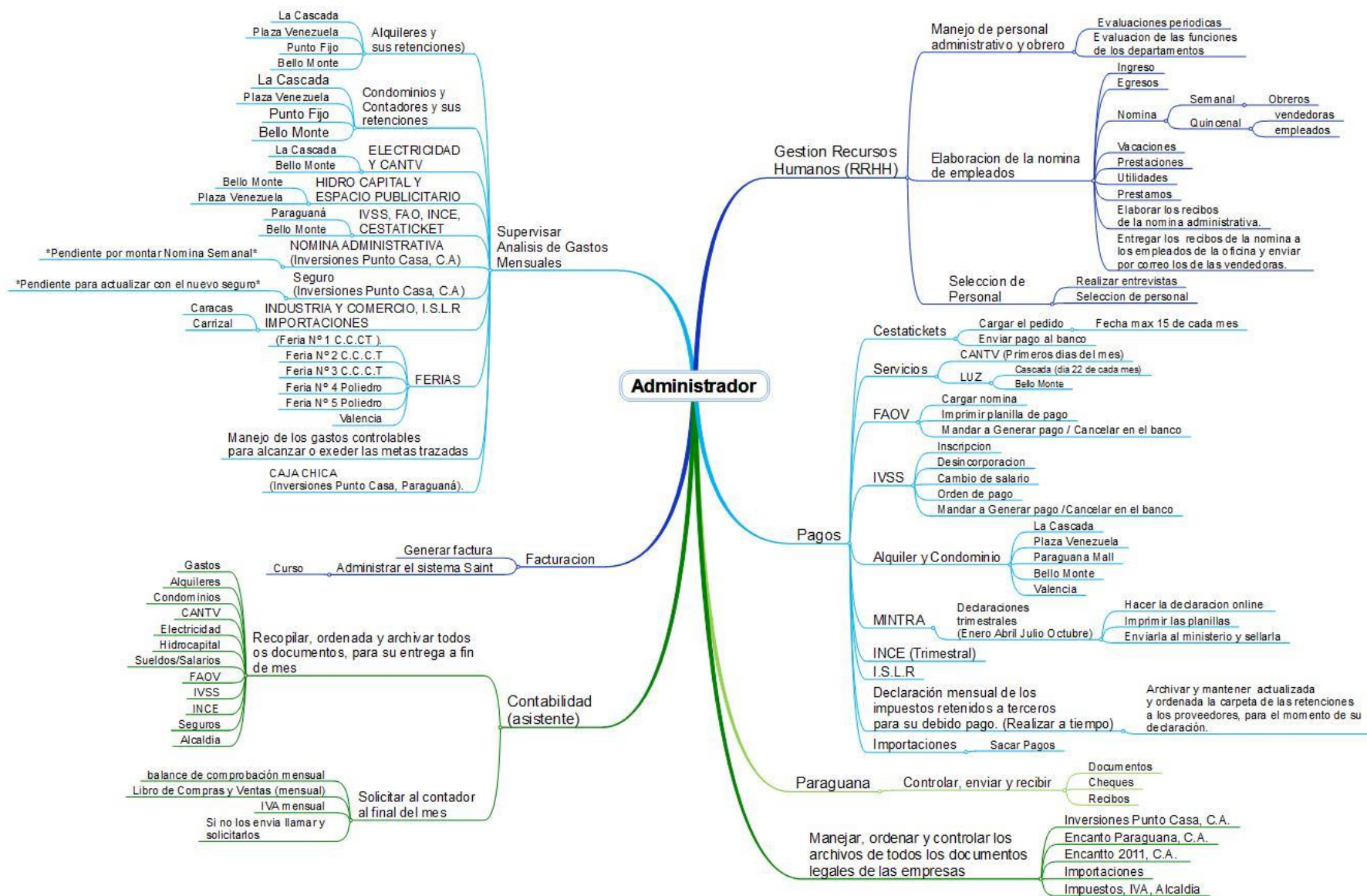


Figura 16: Mapa Mental Administrador

En la figura N° 17 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para el Asistente Administrativo.

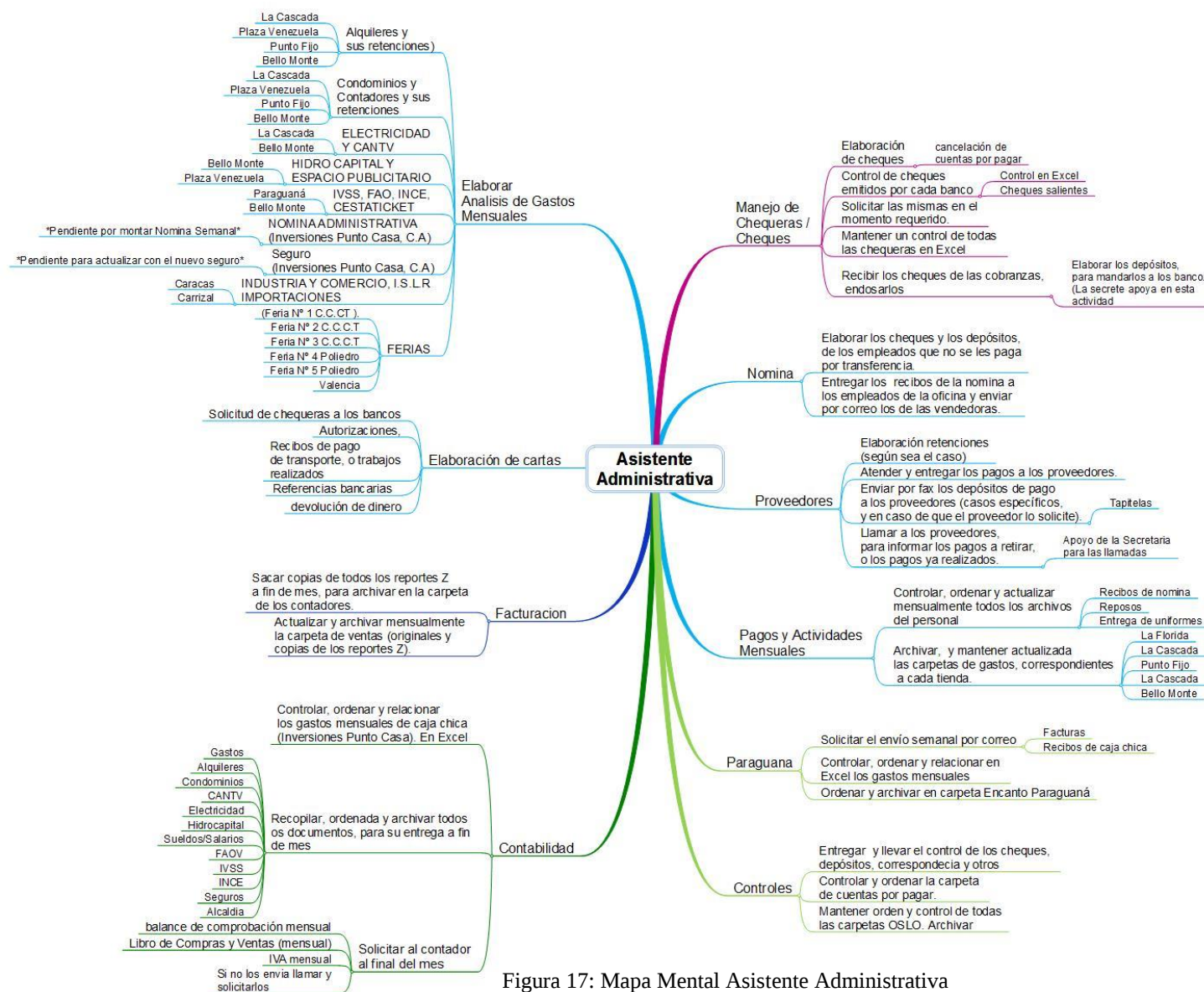


Figura 17: Mapa Mental Asistente Administrativa

En la figura N° 18 se muestra con un mapa mental las funciones definidas para Tesorería.



Figura 18: Mapa Mental Tesorería

Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas son las iniciativas o planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos definidos a través del análisis DOFA y PEYEA.

- Apertura nuevas sucursales.
- Fortalecer relación con los fabricantes y buscar nuevos fabricantes.
- Importar la materia prima para fabricar.
- Mejorar la relación con distribuidores de materia prima nacional.
- Realizar plan estratégico de la empresa con un Norte estratégico definido.
- Dar a conocer el norte estratégico de la empresa a los empleados para crear identidad y aumentar motivación laboral.
- Invertir en tecnología que automatice los procesos y procedimientos.
- Crear plan de cursos, o impartir cursos en el área de ventas para aprovechar el vacío en el mercado.
- Mejorar la gestión post venta con el cliente para lograr su fidelidad y que recomiende la empresa.
- Hacer publicidad destacando la calidad del producto a un buen precio.
- Llevar a cabo el plan estratégico, y hacerle revisiones periódicas.
- Administrar mejor los recursos de la empresa.
- Solicitar créditos para financiar materia prima.

Planes de acción

Para llevar a ejecución las estrategias obtenidas del análisis DOFA, se proponen una serie de proyectos que fueron presentados a la junta directiva y con su aprobación se propone que se manejen formalmente en el portafolio de proyectos de Encantto para

asegurar la sustentación del crecimiento y el aumento de la productividad. A continuación se detallan en la tabla N° 8

Tabla 8: Resumen de Portafolio de Proyectos

Nombre (resumen)	Alcance
Materia Prima	Busca alternativas económicas para que la empresa tenga fondos para la importación de mercancía. Se obtendrán documentos y requisitos para solicitud de crédito bancario. Se revisaran diversos proveedores y se realizara el primer pedido al proveedor internacional.
Sistema	Deberá instalarse en cada computadora de la empresa un sistema de trabajo automatizado, con conexión entre las tiendas y la oficina que maneje las ventas, el inventario, la administración.
Remodelación	Entrega de la primera fase de la tienda Encantto de Valencia esta debe estar operativa y abierta al público.
Satisfacción	Informe con un plan de seguimiento y grado de satisfacción de los clientes, reporte de problemas encontrados y plan de recomendaciones para evitar dichos problemas en el futuro.
Capacitación	Evaluar al personal para identificar necesidades a cubrir, plan de desarrollo profesional de cada departamento y curso de ventas y atención al cliente adaptado a Encantto.

Nombre del Proyecto: Impulsar capacidad de producción de proveedores nacionales.

Justificación del proyecto

El propósito de este proyecto es abastecer la capacidad de ventas de Encantto, asegurando la existencia de materia prima para fabricar, convirtiendo a Encantto en importadora y distribuidora de dicha materia prima, otorgándole un control sobre la producción.

Descripción del producto o servicio a generar

- Lista con potenciales fabricantes internacionales de materia prima.
- Estructura importadora de países amigos, con línea de crédito para abastecer producción interna de Encantto.
- Realizar primera importación de materia prima.

Entregable final del proyecto

- Documentos y requisitos para solicitud de crédito bancario.
- Pedido a proveedor internacional.

Involucrados claves

- Directiva.
- Gerentes de bancos involucrados
- Proveedor internacional.

Supuestos

- Aprobación de línea de crédito.
- Existencia de proveedores.

Restricciones

- Asignación de divisas.
- Lugar para almacenar mercancía.

Nombre del Proyecto: Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa.

Justificación del proyecto

El desarrollo e implementación del sistema automatizado, disminuiría el volumen de trabajo manual que los empleados realizan, evitando o disminuyendo errores humanos que existen y la sobrecargan de trabajo en empleados y se obtendría mayor control en ventas e inventario.

Descripción del producto o servicio a generar

- Debe contener un módulo de ventas, control de inventario, facturación y modulo administrativo.
- Debe ser amigable y fácil de usar.
- Debe permitir carga masiva de la mercancía.
- Debe contar con un respaldo de data en caso de fallas de transmisión.
- En el módulo de inventario, debe especificar detalles del producto, cantidad y ubicación física.

Entregable final del proyecto

- Sistema operativo en cada una de las tiendas, conectado con el servidor ubicado en las oficinas.

- Sistema instalado en los equipos de las oficinas para operaciones y áreas administrativas.

Involucrados claves

- Directiva
- Contratista en sistema, o desarrolladores.
- Vendedores.
- Encargado de compra y ventas.
- Encargado de almacén.
- Encargado de despachos.
- Empleados administrativos.

Supuestos

- Los empleados disponen de conocimientos básicos de computación.
- Disponibilidad de recursos.
- Disponibilidad de equipos.

Restricciones

- Resistencia al cambio en empleados, específicamente en vendedores.

Nombre del Proyecto: Apertura sucursal de Valencia.

Justificación del proyecto

Abastecer mercado de la zona centro occidental de Venezuela, dicho nicho según estudios de mercado realizados es de alto potencial por la falta de oferta del ramo, adicionalmente la empresa anualmente asiste a feria de muebles en Valencia y es importante tener una tienda donde atender a dichos clientes.

Descripción del producto o servicio a generar

Nueva tienda en Valencia. El proyecto se realizará en dos etapas, para el año 2014 se debe culminar la remodelación de la primera etapa de la casa para realizar la apertura de la tienda lo más pronto posible y que genere renta; de esta forma se podrá continuar con la ampliación de dicho casa, sin necesidad de solicitar un crédito bancario.

Entregable final del proyecto

- Local operativo bajo los detalles y especificaciones de la marca Encantto.

Involucrados claves

- Directiva de la empresa.
- Contratistas.
- Vecinos.

Supuestos

- Asignación de recursos.

Restricciones

- Disponibilidad de materiales de construcción.
- Permisología y permisos de operaciones.

Nombre del Proyecto: Desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes.

Justificación del proyecto

Este proyecto debe evaluar el nivel de satisfacción del cliente y el grado de compromiso, identidad y motivación del empleado. Para fomentar el desarrollo de una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente.

Descripción del producto o servicio a generar

- Informe de resultado de calidad de servicio: si es deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- Evaluación de tiempos de entrega: en tiempo, retrasado.
- Cantidad de devoluciones: por garantías, por daños de transporte, por daños de clientes.
- Contabilizar número de reclamos.
- Informe de cantidad de clientes satisfechos, en porcentaje y por productos.
- Plan de motivación al empleado para fomentar la buena atención al clientes.

Entregable final del proyecto

- Documento con plan de seguimiento y grado de satisfacción de los clientes.
- Plan de nuevas estrategias para corregir o mejorar las situaciones negativas encontradas.

Involucrados claves

- Gerente general.
- Evaluadores de áreas.
- Clientes.

Supuestos

- Aceptación en el mercado del producto ofrecido por la empresa.
- Inserción de la marca Encantto en el mercado.
- Fidelidad de los clientes.

Nombre del Proyecto: Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado.

Justificación del proyecto

Este proyecto tiene como fin desarrollar las capacidades necesarias para que los empleados creen valor en las distintas áreas involucradas.

Descripción del producto o servicio a generar

- Diseñar un curso de ventas y servicio pre y post venta, adaptado a las necesidades de Encantto
- Establecer curso de inducción en ventas para los empleados nuevos.
- Planificación de cursos anuales, en otras áreas, como administración, RRHH, Laboral, operaciones.
- Definir evaluaciones al personal para identificar las necesidades a cubrir.

Entregable final del proyecto

- Documento con el plan de desarrollo profesional de cada departamento.
- Curso de ventas y atención al cliente adaptado a Encantto, para principiantes.

Involucrados claves

Todos los empleados de la empresa.

Supuestos

- Compromiso de la directiva en asignar recursos para los cursos.
- Estudio de las necesidades de cada empleado para escoger los cursos que más se provecho tenga para el individuo.
- Compromiso del empleado para aprovechar la información suministrada.

Restricciones

- Falta de tiempo o personal para cubrir los puestos de trabajo los días de curso.
- Falta de recursos.

Factibilidad Económica y Legal del Plan Estratégico

Estimación de costo del portafolio de proyectos

En la tabla N° 9 se presenta una estimación clase V, de los costos de cada uno de los proyectos propuestos para Encantto, adicionalmente se muestran las partidas asignadas por la junta directiva a cada uno de los proyectos. Como se observa en la tabla estos costos van a ser determinantes en la prioridad de ejecución de los proyectos.

Tabla 9: Costos de Portafolio de Proyectos y asignación de partidas

PROYECTO	COSTO (Bs.)	PARTIDA ASIGNADA JUNTA DIRECTIVA (BS.)
Impulsar capacidad de producción de proveedores nacionales	400.000,00	250.000,00
Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa	50.000,00	50.000,00
Apertura sucursal de Valencia	300.000,00	250.000,00
Desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes	10.000,00	10.000,00
Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado (anual)	30.000,00	30.000,00
Total Bs.	790.000,00	590.000,00

Cronograma estimado para el desarrollo de los proyectos

El cronograma estimado para el desarrollo del portafolio de proyectos se muestra en la figura N° 19.

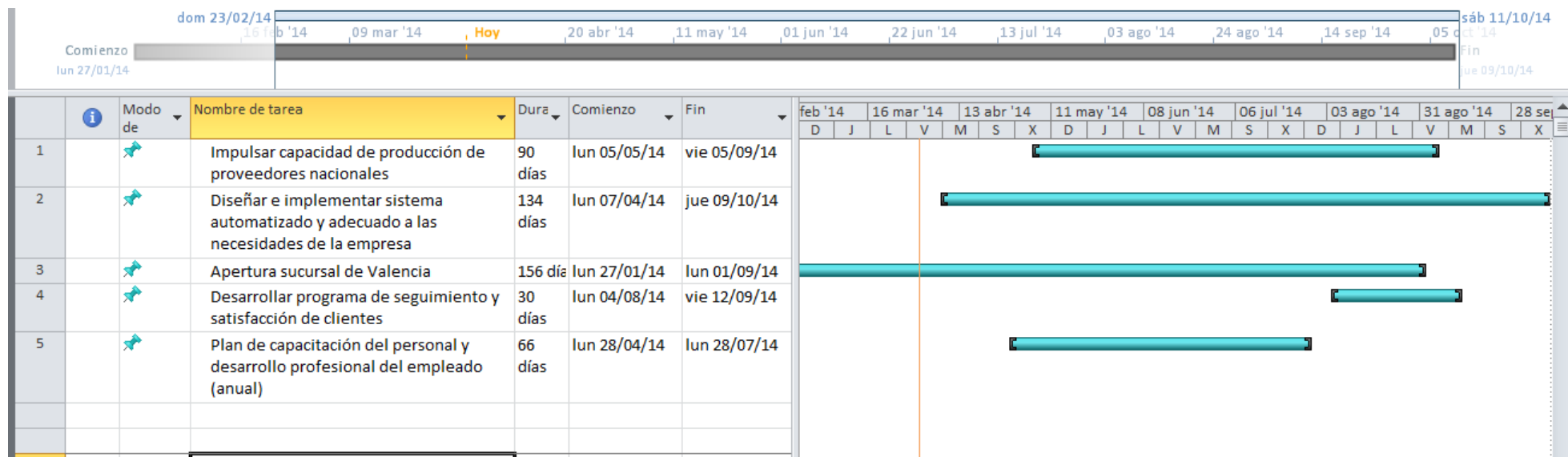


Figura 19: Cronograma estimado para el desarrollo del portafolio de proyectos

A continuación se presentan los cronogramas estimados para cada uno de los proyectos del portafolio, la figura N° 20 muestra el cronograma estimado para el proyecto Impulsar capacidad de producción, la figura N° 21 muestra el cronograma estimado para el proyecto Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa, la figura N° 22 muestra el cronograma estimado para el proyecto Apertura sucursal de Valencia, la figura N° 23 muestra el cronograma estimado para el proyecto Desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes, la figura N° 24 muestra el cronograma estimado para el proyecto: Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado.

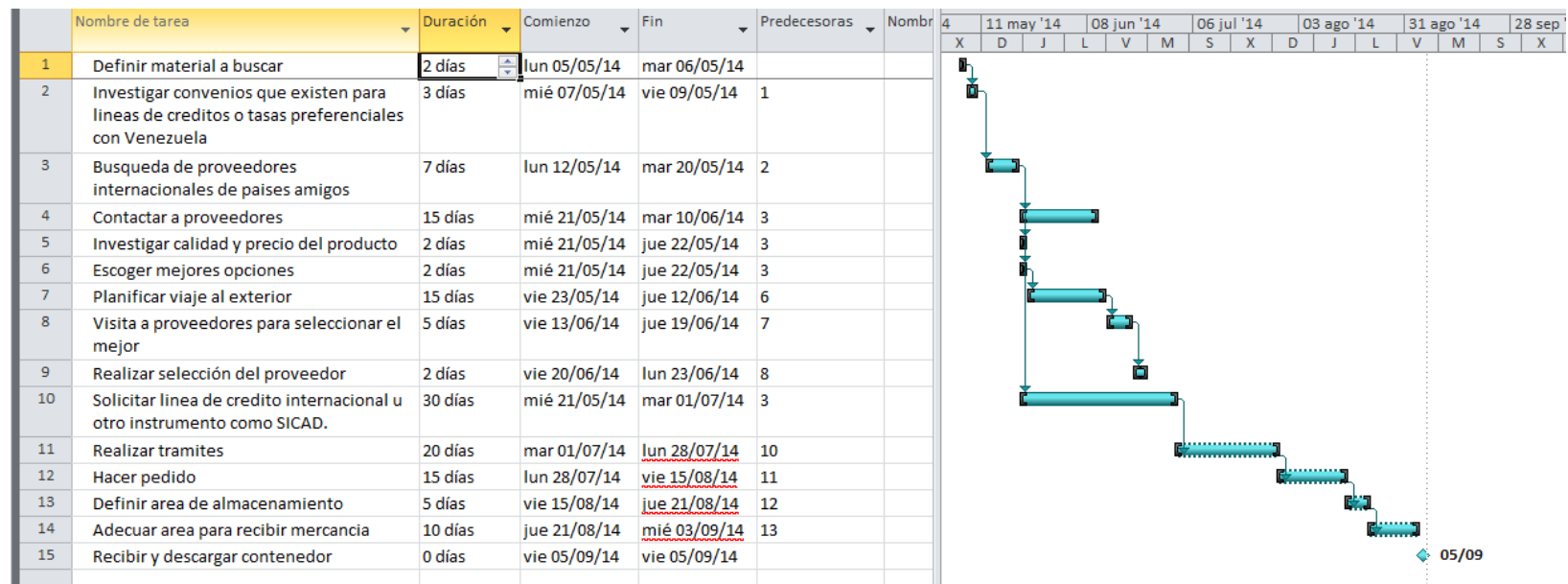


Figura 20: Cronograma estimado para el proyecto: Impulsar capacidad de producción de proveedores nacionales

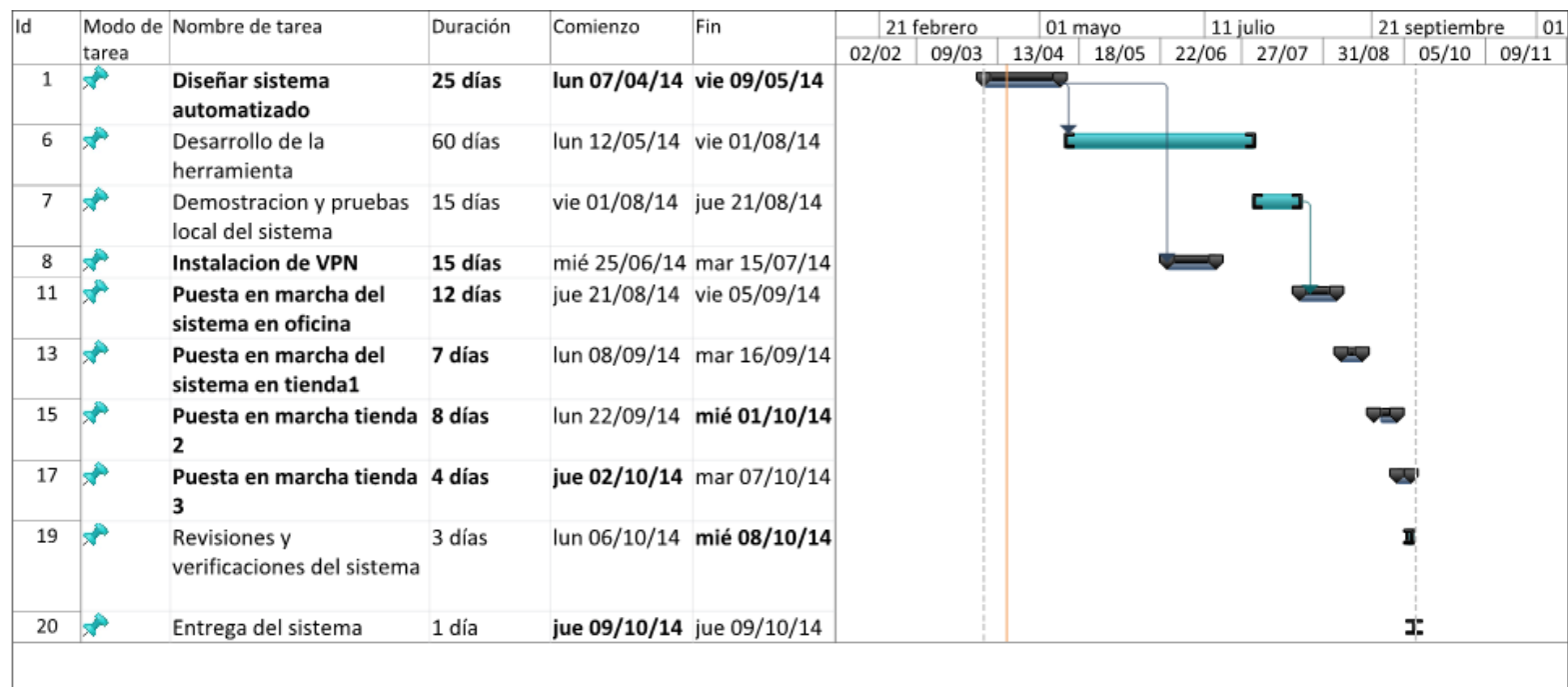


Figura 21: Cronograma estimado para el proyecto: Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa



Figura 22: Cronograma estimado para el proyecto: Apertura sucursal de Valencia

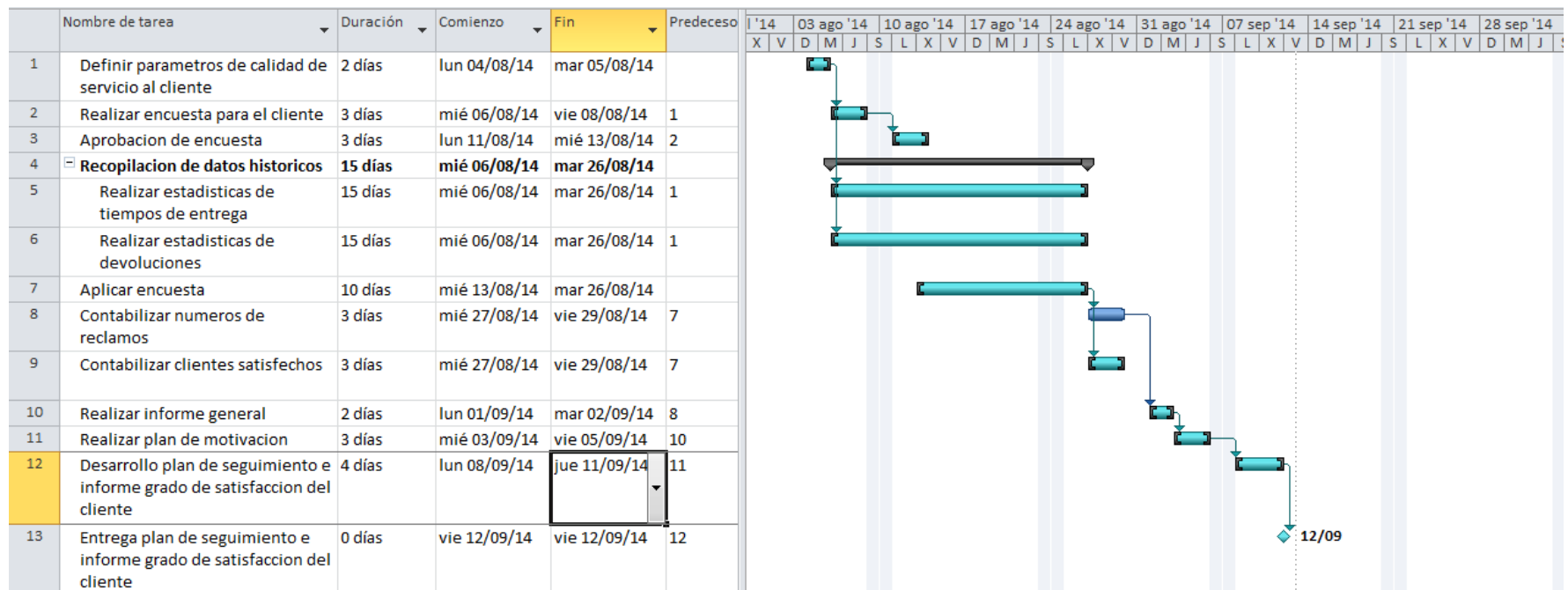


Figura 24: Cronograma estimado para el proyecto: Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado (anual)

Evaluación de leyes que impactan en el plan estratégico

Son varias las leyes involucradas en el desarrollo del plan de acción de Encantto, en primer lugar y la de mayor impacto es la ley de costos y precios justos, dicha ley fue modificada a principio de este año, en ella se establece que tanto las personas naturales, jurídicas, públicas y privados, que ejerzan alguna actividad económica en el país, no podrán generar utilidades por encima del 30%, sin embargo, no queda claro cómo se llegara a dicha cifra. La normativa no dice cuáles serán los costos o gastos que serán reconocidos en la estructura de costos para determinar las ganancias, y tampoco queda claro si se aplicara sobre la ganancia neta o bruta. Se establece que se publicaran normas, providencias o actos administrativos con los controles de ganancias y márgenes máximos según el sector.

Este proyecto es impactado directamente por la ley de régimen cambiario y sus ilícitos, porque es necesaria la adquisición de divisas para la compra de mercancía, por esta razón la empresa se ve obligada a realizar solicitudes en las subastas de SICAD. Otra alternativa es solicitar créditos a bancos del gobierno para importar mercancía de los países amigos.

En el área del sistema a implementar, debe cumplir con las normativas y deberes formales establecidos por la Providencia administrativa del SENIAT, para la emisión de facturas y otros documentos.

Se deberá tener en cuenta todos los trámites y permisología ante la alcaldía correspondiente, para terminar la remodelación de Valencia y la apertura de la tienda.

Ley Orgánica del Trabajo juega un papel fundamental en la empresa privada en Venezuela, esta es una ley con una figura 100% protectora para el empleado y deja desprovisto al patrono, creando un impacto negativo en el desempeño de los empleados. Esto impacta en el proyecto de seguimiento y satisfacción de clientes por

la falta de compromiso y conformismo que presenta el empleado venezolano. Este aspecto es fundamental y deberá tomarse en cuenta para el desarrollo de dicho proyecto.

La ley orgánica del trabajo también debe ser tomada en cuenta en el proyecto, de plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado.

Impacto en el desarrollo de los proyectos propuestos.

Para el proyecto encargado de **impulsar la capacidad de producción de proveedores nacionales**, la complejidad de implementación es alta, debido a todos los trámites legales que se deben realizar para tener acceso a las divisas preferenciales, por SICAD o a través de bancos del gobierno. La velocidad de aplicación depende del tiempo que tome recaudar todos los requisitos para el crédito, y el tiempo de aprobación, adicionalmente se debe escoger un proveedor de calidad y buen precio, y uno de los directivos viajará para comprobar la calidad del producto.

El impacto va a ser positivo, por la disminución de trabajo y retrasos para la adquisición de la materia prima, sin embargo, el impacto económico al principio es elevado.

Los directivos tienen un alto nivel de compromiso con el proyecto porque es una solución fundamental para los problemas de la empresa y también una nueva oportunidad de negocio para abastecer el mercado.

En el caso de líneas de crédito a través de bancos del estado el proceso de aprobación toma entre dos y tres meses, adicionalmente la fabricación del pedido y que llegue a puerto toma entre dos y tres meses más, dando un tiempo estimado para la primera importación de aproximadamente 6 meses. Para la opción de subastas de SICAD el tiempo va a depender de la oferta de subastas para el área involucrada, por esta vía el tiempo estimado es impredecible, sin embargo, una vez adjudicado el monto por SITME, el tiempo estimado es de 3 a 4 meses para el arribo de la mercancía.

Este procedimiento es estratégicamente el ideal porque con el decreto de la nueva ley de costos y precios justos, es importante disminuir los costos de producción para cumplir con el 30% de ganancia que estipula la ley. La materia prima se consigue a un valor muy por encima del valor establecido en el mercado y esta variación hace prácticamente imposible cumplir con dicha ley.

Para el proyecto **diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa**, la complejidad de implementación, es media, ya que se encuentran definidos los lineamientos y las necesidades de cada área, sin embargo, se presentan retrasos en la puesta en marcha de las tiendas, la velocidad de aplicación va a depender de los contratistas que desarrollen la aplicación, se estima, que una vez establecidos los lineamientos no deberá tomar más de 3 meses para el desarrollo del sistema, esta fecha fue verificada con un experto en desarrollo de sistemas. La implementación en tiendas se realizará por etapas y será progresiva.

La empresa está dispuesta a invertir recursos económicos en tecnología, el personal se muestra comprometido con el cambio. Se estima que para mediados de este año se cuente con un sistema en cada una de las tiendas, conectado con la oficina principal.

El proyecto de **apertura sucursal de Valencia**, es un proyecto que está en ejecución, ha presentado retrasos en la remodelación, sin embargo, se estima que en 4 meses pueda completarse su ejecución. El impacto de este proyecto es positivo porque la empresa pasaría a cubrir un área geográfica en el mercado que se encuentra desatendida.

Es importante que se comiencen los trabajos para gestionar los trámites de patente e industria y comercio, y permiso de operaciones ante la alcaldía correspondiente, los permisos de bomberos, lo más pronto posible, para evitar retrasos en la apertura del local por falta de trámites.

Para el proyecto de **desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes**, la complejidad de implementación es baja, ya que se dispone de los recursos humanos para desarrollar el proyecto, la velocidad de aplicación y el tiempo de comienzo de este proyecto va enlazado con la culminación de proyectos anteriores por definición de prioridades de la junta directiva. El impacto es positivo para la empresa sin embargo, los empleados se ven intimidados o supervisados causando un cambio en su dinámica natural ante la adaptación.

Para el proyecto **plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado (anual)**, la complejidad de implementación es media, se cuenta con el apoyo de la directiva económicamente, se deberá buscar alternativas educativas adaptadas a las necesidades de la empresa, el impacto es positivo, se refleja directamente en la motivación y rendimiento de los empleados, aumenta su compromiso con la empresa.

CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Todo Trabajo Especial de Grado debe contener la evaluación del proyecto, que consta de una revisión de los objetivos que se plantearon al principio de la investigación, para determinar si estos han sido cumplidos y si se han obtenidos los resultados esperados.

Evaluación del Objetivo General

El objetivo general fue desarrollado exitosamente, a través del cumplimiento de los objetivos específicos. Este trabajo contiene el Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad, de Encantto. Es importante destacar que dicho Plan Estratégico, llena las expectativas de los directivos de la empresa, además que llega en un momento de necesidad y promete ser un comienzo para el futuro de la Planificación Estratégica de la empresa.

Evaluación de los Objetivos Específicos

A través de la revisión de los objetivos se pueden determinar los niveles de cumplimiento de lo planteado en las interrogantes de la investigación.

Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado de la empresa

El diagnóstico del estado de la empresa se realizó usando varias herramientas, se diseñaron y aplicaron los instrumentos adaptados a las variables de estudio, determinando de una manera cualitativa y cuantitativa el estado de la empresa.

Uno de los instrumentos diseñado y desarrollado fue una entrevista estructurada que se aplicó a los directivos de la empresa y a los gerentes, obteniendo datos cualitativos valiosos para realizar el análisis interno y definir el estado de la empresa además de dejar bases para el desarrollo del segundo objetivo al tener la opinión y punto de vista de los que dirigen la empresa.

El otro instrumento diseñado y desarrollado fue un cuestionario de opinión con escala Likert, aplicado a 15 empleados, de donde se obtuvo información del estado de cada elemento previamente definido a estudiar en el diagnóstico de la empresa. Luego de aplicar el cuestionario algunos de los empleados manifestaron interés de realizar una entrevista abierta dando su opinión y recomendaciones en diversas áreas diagnosticadas.

La información recolectada se empleó para definir las fortalezas y debilidades de la empresa y luego de realizar un análisis interno y externo se definieron las amenazas y oportunidades para usar la Matriz DOFA, por otro lado se realizó un análisis de las ventajas competitivas para aplicar la Matriz PEYEA y finalmente con el resultado de ambas matrices hacer un análisis más profundo del estado y la situación real de Encantto.

Objetivo Específico 2: Diseñar el plan estratégico para Encantto

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, y el análisis de su estado interno y externo, con toda la información obtenida de la investigación realizada se procedió a presentar el plan estratégico.

Es importante mencionar que a medida que se trabajó definiendo lineamientos estratégicos, organigrama, definición de funciones, y portafolio de proyectos, se presentaban y consultaban con la junta directiva para su aprobación, con el objetivo de tener un Plan Estratégico adaptado a las necesidades de Encantto y con la

aprobación y agrado de la junta directiva. Esto era fundamental para la investigadora debido a que su interés principal era que el producto de su investigación fuera aplicado a la empresa y tomado en cuenta en su futuro funcionamiento.

Inicialmente se definieron los lineamientos estratégicos de la empresa como son su misión, valores, visión, políticas, objetivos, indicadores y metas para seguir con el organigrama y la definición de funciones de cada uno de los empleados. Para la definición de funciones se utilizó un software de mapas mentales, con el objetivo de mostrar las actividades de manera gráfica y que fueran más fáciles y agradables de ver para los empleados.

A continuación se presentaron las acciones estratégicas derivadas del análisis DOFA, y a partir de las acciones estratégicas propuestas se priorizo y desarrollo en conjunto con la junta directiva un conjunto de proyectos para ser manejados como el portafolio de proyectos de Encantto y de esta manera asegurar la sustentación del crecimiento y el aumento de la productividad, finalmente dándole cumplimiento al segundo objetivo de investigación.

Objetivo Específico 3: Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico

Luego de tener el Plan estratégico de Encantto se procedió a determinar la factibilidad legal y económica del plan. Se inició con una estimación de costos clase V para cada uno de los proyectos propuestos, demostrando que en tres de los proyectos los costos de implementación son bajos y la partida asignada por la junta directiva cubre los costos. En los otros dos proyectos los costos son altos, en ambos casos, la partida asignada por la junta directiva es inferior que el costo estimado sin embargo, en uno de los casos el monto se aproxima, esto denota la prioridad para ejecutar los proyectos de parte de Encantto.

Se presentan los cronogramas estimados para cada uno de los proyectos detallando algunas de sus actividades además su inicio y el fin.

Se realizó una evaluación de las leyes que impactan el plan obteniendo como resultado del análisis, la ley Orgánica de Precios Justos, la ley de Régimen Cambiario y sus Ilícitos, y la ley Orgánica del Trabajo.

Finalmente se presentó un análisis de los factores que impactan en el desarrollo y ejecución de cada uno de los proyectos, siendo algunos de estos la complejidad de implementación, la velocidad de ejecución, el compromiso de la empresa con el proyecto.

Lecciones Aprendidas

A continuación se presentan algunas de las lecciones aprendidas durante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado:

- Al momento de definir los objetivos es importante tener claro el problema planteado para definir qué se quiere resolver.
- Definir y plasmar el alcance evita falsas expectativas, y delimita la investigación.
- La planificación del tiempo es clave en el desarrollo de cualquier proyecto o trabajo de investigación. Una adecuada planificación del tiempo permite el logro de los objetivos con menor esfuerzo, debido a que replantear en el tiempo se traduce en trabajo adicional.
- Cuando la planificación del tiempo involucra personas externas, como entrevistados es importante tener un margen de error en los tiempos para no retrasar el trabajo. No todas las personas llevan agenda, ni respetan el tiempo de los demás.

- Se debe dejar por escrito una minuta de cada reunión, donde los compromisos y tareas de las personas quedan establecidos para evitar la evasión de las responsabilidades.
- Involucrar a los empleados en el desarrollo de los lineamientos estratégicos creó una atmosfera de cooperación y un sentimiento de identidad importante para el futuro de la empresa.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este es el último capítulo, en él se presenta las conclusiones de la investigación, se señala lo más importante que se encontró durante su desarrollo, se explica cómo se lograron los objetivos planteados, se dan las apreciaciones finales y finalmente en las recomendaciones se proponen sugerencias para distintas áreas y situaciones de la empresa.

Conclusiones

La propuesta de crear un plan estratégico para la sustentación del crecimiento y aumento de la productividad de Encantto, presentada en este Trabajo Especial de Grado, es una respuesta a la falta de planificación, de estructura y norte definido de la empresa, que ocasiona disminución en la capacidad de respuesta y en la adaptación al entorno para aprovechar las oportunidades en el tiempo preciso.

Se realizó un diagnóstico de la empresa, para determinar su situación o estado real y se determinaron las fallas o faltantes en los lineamientos estratégicos, a través de la observación directa, encuestas y entrevista. Se emplearon dos instrumentos, un guion de entrevista estructurada y un cuestionario de opinión con escala tipo Likert, ambos instrumentos se diseñaron y desarrollaron usando como entrada principal las variables con sus indicadores presentada en el marco metodológico de este trabajo, con la finalidad de diagnosticar la empresa y recopilar información para el análisis de su estado y la formulación de la planificación estratégica.

La entrevista estructurada se aplicó a la junta directiva y a los gerentes de la empresa la información recolectada fue cualitativa, en el caso del cuestionario se aplicó a 15

empleados y los resultados fueron cuantitativos, se tabularon los resultados y se usaron en el diagnóstico y análisis del estado de la empresa.

La entrevista estructurada fue validada por el juicio de tres expertos, escogidos por su experiencia en el comercialización del ramo del mueble, y la gestión de operaciones en fábrica de muebles.

Adicionalmente se realizó un análisis estratégico, empleando herramientas para el análisis externo como análisis de tendencias, análisis competitivo de la industria, las cinco fuerzas de Porter, análisis de competidores con este análisis se establecieron las amenazas y oportunidades y para el análisis interno su uso la información obtenida de los instrumentos aplicados y se empleó la cadena de valor, impulsores de costo y de valor, de esta manera se obtuvo las fortalezas y debilidades de Encantto.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y del análisis estratégico, se alimentó la herramienta DOFA y PEYEA para analizar y estudiar la situación de la empresa y obtener diversas estrategias.

Se presentó un plan estratégico adaptado a las necesidades y estrategias determinadas con las herramientas antes mencionadas. En dicho plan se crearon y completaron los lineamientos estratégicos, se desarrolló el organigrama de la empresa, se definieron las funciones de las diversas unidades y cargos. Del análisis DOFA y PEYEA se derivaron las acciones estratégicas necesarias en la empresa, luego de una revisión con la junta directiva se le dio prioridad a las acciones y se creó con la aprobación de la directiva un plan de acción con un portafolio de proyectos.

Se propone el desarrollo de cinco proyectos, a continuación se mencionan y describen brevemente:

- Impulsar la capacidad de producción de proveedores nacionales, este proyecto busca fortalecer las bases de la empresa dándole control sobre la materia

prima para fabricar los muebles que comercializa, por ende control sobre la producción, a través de la importación directa de los materiales requeridos.

- Diseñar e implementar sistema automatizado y adecuado a las necesidades de la empresa, este proyecto busca facilitar y automatizar el trabajo realizado para disminuir errores en los procedimientos y disminuir la carga de trabajo de los empleados y obtener mayor control en las ventas y el inventario.
- Apertura sucursal Valencia, este proyecto tiene por objeto ampliar el mercado de la empresa hacia el área central de Venezuela, que se encuentra desabastecida en el ramo de muebles.
- Desarrollar programa de seguimiento y satisfacción de clientes, dicho proyecto desarrolla un plan para medir el grado de satisfacción del cliente y el compromiso, la identidad y motivación que tiene el empleado hacia la empresa, debido a que la actitud del personal que labora influye directamente en la satisfacción del cliente. Con los resultados de este programa se plantearan las acciones correctivas.
- Plan de capacitación del personal y desarrollo profesional del empleado, este proyecto plantea la elaboración de un plan de capacitación anual para los empleados, se deberá evaluar los empleados en cada área requerida para adaptar los cursos a las necesidades del departamento y la empresa. Específicamente en el caso de las tiendas el proyecto propone desarrollar un curso de ventas adaptado a los productos, necesidades y estilo de trato al cliente de Encantto.

Finalmente se evaluaron las leyes que impactan en cada proyecto, como por ejemplo la ley orgánica de precios justos, la ley orgánica del trabajo, la ley de régimen cambiario y sus ilícitos, entre otras.

Se presentó un cuadro de costos de ejecución clase V para cada proyecto, y se presentó la partida asignada por la junta directiva de la empresa a cada proyecto

quedando claro que la asignación de la partida va directamente proporcional con la priorización de la ejecución de los proyectos.

Para cada proyecto se realizó el cronograma estimado de ejecución, mostrando algunas de sus principales actividades a desarrollar y fecha de inicio y fin deseada.

Adicionalmente para cada proyecto se presenta un breve análisis de diversos factores que impactan en su desarrollo.

Es importante mencionar que Encantto opera en un ambiente que cambia rápidamente y en un país en crisis política, económica y social, esto en algunos casos impacta positiva o negativamente, sin embargo, cuenta con diversas fortalezas como son la calidad y diversidad de sus productos y la buena disposición ante los cambios, que les permite reinventarse.

El plan estratégico desarrollado en este trabajo de investigación constituye un gran aporte a la empresa Encantto; aporte que brindará la posibilidad de anticiparse y responder a cambios del entorno, por ser una empresa más sólida y capaz de aprovechar las oportunidades del mercado.

Recomendaciones

Según los resultados obtenidos y analizados en este trabajo, se presentan un conjunto de recomendaciones:

- Planificar charlas o reuniones para dar a conocer los nuevos lineamientos estratégicos de la empresa a todos los empleados para que se motiven y desarrollen un sentido de pertenencia y trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados.

- En el plan estratégico propuesto en esta investigación se entrega un portafolio de proyecto que debe ser implementado para sustentar el crecimiento y aumentar la productividad de la empresa, de no tomar en cuenta dichos proyectos la empresa pudiera enfrentar problemas para mantenerse en el mercado.
- Desarrollar una metodología de selección de personal e implementarla, para evitar la contratación de personal no calificado, o inadecuado para las funciones a desempeñar, contribuyendo a la armonía laboral existente en la empresa.
- La empresa debe mantenerse alerta a los cambios en el manejo de divisas o nuevas oportunidades de obtener divisas preferenciales para la importación de materia prima y muebles, de esta manera podrá ofrecer productos en el mercado que la competencia no tiene.
- La empresa debe solicitar una línea de crédito para tener la disponibilidad de efectivo en caso de obtener divisas para la importación.
- Se recomienda cumplir con los tiempos planificados para la ejecución de los proyectos de esta manera se mitigaran los cambios en el plan original, y se obtendrán los resultados esperados en el tiempo planeado.
- Las necesidades y situaciones cambian en el tiempo, por consiguiente es necesario dar seguimiento y control a la ejecución de los proyectos y mejorarlos y adaptarlos al presente.
- Es importante realizar una evaluación a la empresa contratista de contabilidad que para el año 2014 opera en la empresa debido a fallas observadas y problemas de retraso en documentos formales. Con dicha evaluación se sugerirán realizar los cambios pertinentes para mejorar esta área.
- Se recomienda desarrollar planes de capacitación para el personal de ventas que ingresa nuevo a la empresa. Se debe cubrir las áreas de ventas y atención al cliente para facilitar la adaptación a la cultura Encantto

- Al comprador se le debe dar toda la información de las características del mueble para que aprecie lo que no se ve por fuera, como la calidad de los productos de fabricación, los acabados del mueble, la comodidad al sentarse, y cualquier otra bondad del producto para que tenga el poder de elegir el producto Encantto.
- En el plan estratégico desarrollado para Encantto se definen las funciones de los empleados, dichas funciones varían en el tiempo, por eso se recomienda su revisión periódica y actualización, para que los empleados tengan claras sus obligaciones y deberes.
- Es clave que los empleados se mantengan motivados, se sugiere hacer al menos una vez al mes eventos para que compartan y se relajen.
- Se deben variar los diseños de los muebles a vender para que los clientes no sientan que ven siempre lo mismo exhibido, la decoración juega un papel fundamental, se sugiere contratar alguien para que se encargue de la decoración de las tiendas y exhibiciones temporales.
- Revisar periódicamente la planificación estratégica, para ajustarla y proponer nuevos proyectos según las prioridades y necesidades. Tomar decisiones acertadas a tiempo reduce costos y maximiza las ganancias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2009). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Autor.
- Arias F. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Artega, L. (2010) Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A. (Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos). Recuperada de Biblioteca Virtual Universidad Católica Andres Bello (Cota: TESIS.GP2010.A68 / Referencia: AAS0257)
- Banco Central de Venezuela. (2014). Índice Nacional de Precios al Consumidor. Febrero 11 de 2014. Recuperado el 14 febrero de 2014 de <http://www.bcv.org.ve/Upload/NotasPrensa/inpcene14.pdf>
- BCV estima que Venezuela logrará meta de 6% de crecimiento del PIB para 2013. (2013). Recuperado el 15 de octubre de 2013 de <http://www.radiomundial.com.ve/article/bcv-estima-que-venezuela-lograr%C3%A1-meta-de-6-de-crecimiento-del-pib-para-2013>
- Blanco A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. Caracas: Editorial Texto C.A.
- Brown, U. L. D. (2008). Strategic planning in small businesses in the modeling, simulation, and training industry. University of Phoenix). ProQuest Dissertations and Theses, 136-n/a. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/609997357?accountid=119781>. (609997357).
- Cabrera, M. (2007). Formulación del plan estratégico de una Pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina. (Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyectos). Recuperada de Biblioteca Virtual Universidad Católica Andres Bello (Cota: TESIS.GP2007.A8 / Referencia: AAR1787)

Chamoun, Y., (2002). Administración Profesional de Proyectos. La Guía. México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores.

Ciaruffoli, R. J. (1996). Refocus your company through strategic planning. Pennsylvania CPA Journal, 67(2), 19-19. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/274660745?accountid=119781>

Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela. (1955). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 475 (Extraordinario), diciembre 21 de 1955.

Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de la República Bolivariana de Venezuela. (1996). Recuperado de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.253 (Extraordinario), marzo 24 de 2000.

Corona, J. (2005). Manual de la empresa Familiar (pp. 1 – 40). España: Deusto. [Libro en Línea] Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?id=EZDW4z-azZEC&printsec=frontcover&dq=el+protocolo+familiar+corona&hl=es&sa=X&ei=CIg7UZGWOI-i8gTR44HgCQ&ved=0CD8Q6AEwBA#v=onepage&q=el%20protocolo%20familiar%20corona&f=false>

Da Silva, M. (2007) Desarrollo del plan estratégico para la adecuación de la Red Lan en la sede central y alterna de Banesco. (Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyectos). Recuperada de Biblioteca Virtual Universidad Católica Andres Bello (Cota: TESIS.GP2007.D3 / Referencia: AAQ9470)

Decreto N°. 6.215, (Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social) (2008, Julio 15). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 38999, Julio 15, 2008.

Decreto N°. 798 (Decreto con rango, valor y fuerza de ley del régimen cambiario y sus ilícitos) (2014, Febrero 19). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.126 (Extraordinario), Febrero 19, 2014.

Díaz S. J. (2010). Strategic planning and implementation processes impacting small business success in México: A correlational study. (Trabajo Especial de Grado para optar al título de Doctor en Administración de Empresas de la Universidad de Phoenix, Estados Unidos). ProQuest Dissertations and Theses, 155. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/860122560?accountid=119781>.(860122560).

El crecimiento de Venezuela baja al 1,2 por ciento en 2013 y al 1,0 por ciento en 2014, dice la Cepal. (2013). Recuperado el 15 diciembre de 2013 de http://economia.elpais.com/economia/2013/12/11/agencias/1386794401_328378.html

El FMI afirma que la situación económica “no es sostenible” en Venezuela. (2013). Recuperado el 15 octubre de 2013 de http://economia.elpais.com/economia/2013/10/11/agencias/1381516755_354091.html

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Gallego I. (2012) “La empresa familiar su concepto y delimitación Jurídica” Cuadernos de Reflexión de la Catedra PRASA de Empresa Familiar N. 14. Universidad de Córdoba. Recuperado de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf

García, A., Medina, E. & Ma, A. (2013). Análisis de la situación financiera y la aplicación de herramientas de planeación en constructoras familiares de campeche, México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(4), 1-18. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1239519866?accountid=119781>

Jehad, S. A., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. International Journal of Business and Management, 6(8), 255-263. doi:10.5539/ijbm.v6n8p255

Ley Orgánica del Trabajo. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, decreto 8.938, Extraordinario 6076.

Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 40.340. enero 23 de 2014.

Maduro ratifica a ministro de Petróleo y reacomoda área financiera en plena crisis. (2014). Recuperado el 14 enero de 2014 de <https://es-us.noticias.yahoo.com/maduro-ratifica-ministro-petr%C3%B3leo-reacomoda-%C3%A1rea-financiera-plena-022447076.html>

Marko K, Markus M. & Mikko R. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13552551211204201>

Meers, K. A., & Robertson, C. (2007). Strategic planning practices in profitable small firms in the united states. *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 302-307. Recuperado de [http://search.proquest.com/docview/197300272?Accounted = 119781](http://search.proquest.com/docview/197300272?Accounted=119781)

Megicks, P. (2007). Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. *Management Decision*, 45(3), 484-484. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710745098>

Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, p. 11. Recuperado de http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1_52/sm-Tanai/5ps%20of%20strategy.pdf

Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque Latino*. Quinta edición. Caracas: Publicaciones UCAB.

Pérez, G. (2004). Las empresas familiares y la planificación estratégica Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica

Project Management Institute PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de proyectos. Project Managment Body of Knowledge (PMBOK)*. Quinta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute PMI. (2006). Project Management Institute. Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado en Abril de 2014 de: http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Pontificia Universidad Javeriana (2003) Administración De Empresas: Política Y Simulación De Empresas. Colombia: Autor

Ramírez, T. (2010). Como hacer un proyecto de investigación. Sexta edición. Caracas: Panapo.

Tamayo, M. (1999) Serie: Aprender a Investigar. Módulo 5. El proyecto de Investigación. Colombia: ICFES.

Universidad Católica Andres Bello. (2008). Reglamento General de los Estudios de Postgrado, Caracas, Venezuela: Autor. Recuperado de: http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/7.01.pdf

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Autor

Yunus, A. D., Waidi, A. A., & Hamed, B. A. (2010). Strategic management practice and corporate performance of selected small business enterprises in Lagos metropolis. International Journal of Business and Management, 5(11), 97-105. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/821640010?accountid=119781>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para recabar información aplicado a empleados de Encantto.

Anexo 2: Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas.

Anexo 3: Validación del Instrumento “Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas”.

Anexo 1: Cuestionario para recabar información aplicado a empleados de Encantto

Caracas, Octubre de 2013

Ciudadano

Presente.

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación de la entrevista anexa, a la presente comunicación, relacionada con el Trabajo Especial de Grado titulado, Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encantto. Para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente

Roselvi Gabriela Pérez Terán

Cursante de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Entrevista.

Teléfonos: 0412-3378157

E-mail: roselperez@msn.com

CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACIÓN APLICADO A EMPLEADOS DE ENCANTTO

INSTRUCCIONES

1. El objetivo del presente cuestionario es recabar información para el Trabajo Especial de Grado que se realiza, Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encantto.
2. Simplemente se desea conocer su opinión con respecto a las interrogantes del estudio.
3. Cualquiera que sea su opinión es válida e importante para el estudio.
4. La escala a utilizar es de tipo Likert, donde deberá marcar una de las respuestas siguiente.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Nombres y apellidos: _____

Ocupación: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Formular un plan estratégico para la sustentación del crecimiento y el aumento de la productividad de Encantto.

Específicos:

- Diagnosticar el estado de la empresa.
- Diseñar el plan estratégico para Encantto.
- Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico.

CUESTIONARIO A SER APLICADO A EMPLEADOS DE ENCANTTO

Edad: _____

Sexo: F()/M()

Grado de Instrucción: Licenciados ()
Técnicos superior ()
Bachillere ()
Ninguno ()

1. ¿El trabajo desarrollado diariamente en Encantto contribuye a alcanzar su misión?
 - a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente en desacuerdo

2. ¿La visión de Encantto es una buena forma de saber hacia dónde quieren ir los directivos de la empresa?
 - a. () Totalmente de acuerdo
 - b. () De acuerdo
 - c. () Indiferente
 - d. () En desacuerdo
 - e. () Totalmente en desacuerdo

3. ¿Las políticas de la empresa son del conocimiento de todos los empleados?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
4. ¿Las políticas de la empresa deben estar contenidas en un documento público?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
5. ¿El estado del área de trabajo es el adecuado para operar de manera satisfactoria?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
6. ¿Las tiendas están surtidas de todos los productos disponibles para la venta y gozan de una buena decoración?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿Las tiendas son de fácil acceso para los clientes?, ¿gozan de una buena ubicación?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
8. ¿La oficina está en un lugar de fácil acceso para los empleados?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
9. ¿Su puesto de trabajo está dotado del equipo necesario para cumplir con sus obligaciones?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo
10. ¿El sistema utilizado le facilita el trabajo?
- a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Indiferente
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿La inducción para insertarse en su puesto de trabajo es completa y sirve de ayuda para desempeñarse mejor?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

12. ¿La empresa en todo momento actúa bajo valores establecidos?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

13. ¿Los objetivos anuales de la empresa son claros?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

14. ¿Los cursos de especialización y capacitación no son necesarios?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

15. ¿Las técnicas de ventas, ayudan a concretar las negociaciones?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

16. ¿Después que un cliente llama por estatus de pedido, siempre se le da respuesta dentro de las siguientes 24 horas?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

17. ¿Se atiende con respeto y educación a los clientes?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

18. ¿El trabajo que realizo es de calidad?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

19. ¿Estoy contento con el trabajo asignado?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

20. ¿El crecimiento de Encantto me favorece?

- a. ☐ Totalmente de acuerdo
- b. ☐ De acuerdo
- c. ☐ Indiferente
- d. ☐ En desacuerdo
- e. ☐ Totalmente en desacuerdo

Anexo 2: Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas

Caracas, septiembre de 2013

Ciudadano

Presente.

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación de la entrevista anexa, a la presente comunicación, relacionada con el Trabajo Especial de Grado titulado, Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encanto. Para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente

Roselvi Gabriela Pérez Terán

Cursante de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Entrevista.

Teléfonos: 0412-3378157

E-mail: roselperez@msn.com

**GUION DE ENTREVISTA PARA RECABAR INFORMACION APLICADA
A: EXPERTOS EN FABRICACIÓN, IMPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE TODO TIPO DE MUEBLES PARA EL HOGAR**

INSTRUCCIONES

1. El objetivo del presente guión de Entrevista es recabar información para el Trabajo Especial de Grado que se realiza, Plan Estratégico para la Sustentación del Crecimiento y Aumento de la Productividad. Caso de Estudio Encantto.
2. Simplemente se desea conocer su opinión con respecto a las interrogantes del estudio.
3. Cualquiera que sea su opinión es válida e importante para el estudio.

Nombres y apellidos:

Ocupación:

Cargo:

Fecha:

Lugar:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Formular un plan estratégico para la sustentación del crecimiento y el aumento de la productividad de Encanto.

Específicos:

- Diagnosticar el estado de la empresa.
- Diseñar el plan estratégico para Encanto.
- Determinar la factibilidad legal y económica del Plan Estratégico.

**GUION DE ENTREVISTA A SER APLICADA A EXPERTOS, EN FUNCION
DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y LA OPERACIONALIZACIÓN DE
PREGUNTAS**

- ¿Cuál cree Ud. que ha sido la estrategia de Encantto para insertarse en el mercado y diferenciarse?
- En su criterio ¿la misión y visión que tiene la empresa es coherente con sus acciones? ¿Por qué?
- ¿Cree Ud. que Encantto opera bajo una línea de valores y objetivos definidos? ¿Por qué? ¿Cuáles son?
- ¿Están definidas las políticas de la empresa? ¿Cuáles cree Ud. Son las políticas que rigen a la empresa?
- Según su apreciación, ¿Qué importancia tiene contar con un organigrama definido, las funciones y los procesos de los empleados establecidos? ¿Tiene la empresa estos lineamientos?
- ¿Cómo considera Ud. que los clientes definen y posicionan en el mercado a Encantto?
- ¿Cuáles consideraría Ud. son los principales competidores para Encantto?
- ¿Considera Ud. que sus competidores son mejor que Encantto? ¿Por qué?
- ¿Cuáles deben ser los sectores del mercado al que se debe orientar Encantto?
- ¿Cree Ud. que Encantto vende un producto y/o servicio de calidad? ¿Por qué?
- ¿Cuál considera Ud. es la capacidad instalada de Encantto? Definiendo capacidad instalada como cantidad de puntos de venta, ubicación, estado físico, inversión tecnológica.
- Según su apreciación, ¿Qué vinculación existe entre el nivel de conocimientos en técnicas de ventas y el desempeño del vendedor?

- ¿Cree Ud. que es importante la formación especializada dentro de Encantto?
¿Qué áreas están afectadas por falta de personal mejor capacitado?
- ¿Cuál considera Ud. debe ser la actitud del empleado hacia su trabajo?
- Según su experiencia, ¿Qué factores impacta en la actitud del empleado?
- ¿Cuáles leyes consideraría Ud. impactan directamente en la operatividad de Encantto?
- ¿Cuáles consideraría Ud. es la mayor amenaza que enfrenta Encantto para subsistir en el mercado?
- Según su apreciación, ¿Cómo define al cliente Venezolano? ¿Y cuáles considera Ud. Son sus costumbres al comprar?
- ¿Cree Ud. Que la junta directiva está en la capacidad de financiar un portafolio de proyectos para sustentar el crecimiento y el aumento de productividad de Encantto? ¿Qué limitantes existen?

Anexo 3: Validación del Instrumento “Guión de entrevista a ser aplicada a expertos, en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de preguntas”