UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:

Sabrina Negrin

Como requisito parcial para optar al grado de

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro.

Caracas, Diciembre de 2014

Dedicatoria

A Dios por servirme de guía cada día
A mis padres por la ayuda que siempre me han dado
y a mi esposo por todo su apoyo y comprensión en cada proyecto que emprendo

Indice General

Dedicatoria ii
Indice General iii
Indice de Ilustraciones v
Indice de Tablas v
Resumen vii
Introducción 1
Capitulo I. El problema de Investigación 3
1.1. Planteamiento del Problema 3
1.2. Justificación 7
1.3. Objetivos de la Investigación 8
1.4. Alcance 8
Capitulo II. Marco Organizacional 10
2.1. Estructura de la empresa: 10
Capitulo III. Marco teórico y referencial para el abordaje organizacional 12
3.1. Las Organizaciones 12
3.3 El diagnóstico en las Organizaciones 13
3.4. Plan estratégico 14
3.5 Importancia y componentes de la DOFA 15
3.6. Modelos teóricos para el abordaje organizacional. 16
3.6.1.DAVID HANNA 17
3.6.2 LIPPITT Y SCHMIDT 19
3.6.3.FRED DAVID 21
Capítulo IV. Metodología 22
4.1 Tipo de Investigación: 22
4.2. Diseño de la Investigación: 23
4.3. Población y Muestra 24
4.4. Técnicas de Recolección de Información: 24

4.5. Instrumentos para la recolección de la Información. 26
4.6. Operacionalización de las Variables. 27
4.7. Cronograma de Actividades. 30
Capítulo V. Análisis de resultados 31
5.1. Fortalezas: 31
5.2. Debilidades: 33
5.3. Oportunidades: 33
5.4. Amenazas: 34
5.5. Fortalezas / Oportunidades 36
5.6. Fortalezas / Amenazas 47
5.7. Debilidades/ oportunidades 54
5.8. Debilidades/ Amenazas 57
5.9. Entrevistas para el levantamiento de procesos 59
5.10. Revisión de la Vigencia de la Estructura 66
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones 68
Anexos 72
Referencias Bibliográficas 80

Indice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de David Hanna 19
Ilustración 2: Modelo de Fred David 21
Ilustración 3: Proceso compra de Mercancía 60
lustración 4: Proceso de Almacén y Despacho 61
lustración 5: Proceso de Venta de mercancía 62
lustración 6: Proceso Administración 63

Indice de Tablas

Tabla 1. Lippitt y Schmidt 20
Tabla 2. Operacionalización 28
Tabla 3.Cronograma 30
Tabla 4. Resultados Matriz de Correlación 36
Tabla 5. Conocimiento Científico del producto / Oportunidades. 37
Tabla 6. Calidad del producto / Oportunidades. 38
Tabla 7. Personal altamente capacitado / Oportunidades. 39
Tabla 8. Manejo óptimo de los recursos / Oportunidades 40
Tabla 9. Presencia en todo el territorio Nacional / Oportunidades 41
Tabla 10. Toma de decisiones / Oportunidades 42
Tabla 11. Toma de decisiones / Oportunidades 43
Tabla 12. Búsqueda de nuevos productos / Oportunidades 44
Tabla 13. Cultura arraigada (ADN corporativo) / Oportunidades 45
Tabla 14. Diseño Interno de un sistema de control de la visita médica / Oportunidades 46
Tabla 15. Liderazgo del Equipo gerencial/ Oportunidades 47
Tabla 16. Conocimiento Científico y Calidad del producto/ Amenazas 48
Tabla 17. Personal capacitado/ Amenazas 49
Tabla 18. Manejo de los recursos/ Amenazas 49
Tabla 19. Presencia en todo territorio Nacional/ Amenazas 50
Tabla 20. Gremio médico y capacidad de toma de decisiones/ Amenazas 51
Tabla 21. Búsqueda continua de nuevos productos/ Amenazas 52
Tabla 22. Cultura arraigada, sistema de control y liderazgo/ Amenazas 53
Tabla 23. Producto importado/ Oportunidades. 54
Tabla 24. Dificultad financiera/ Oportunidades. 55

Tabla 25. Tiempos de entrega de mercancía/ Oportunidades. 55
Tabla 26. Fuga de Talento/ Oportunidades. 56
Tabla 27. Producto importado/ Amenazas 57
Tabla 28. Dificultad financiera/ Amenazas 58
Tabla 29. Tiempos de entrega de la mercancía y fuga talento/ Amenazas..... 58

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO
EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ASESOR: PEDRO NAVARRO

AUTOR: SABRINA NEGRIN

Resumen

El presente trabajo de grado se enmarca dentro del campo de Desarrollo Organizacional, abarcando específicamente la fase del diagnóstico. Se emplea como base teórica de referencia, elementos claves del modelo de David Hanna, para el abordaje de la empresa cliente, igualmente el de Fred David cuyos componentes se centran en la planificación estratégica, y finalmente el de Lippitt y Schmidt para el conocimiento de las fases evolutivas de las organizaciones.

El objetivo principal de este estudio, es diagnosticar el estado actual del plan estratégico, la estructura organizativa y los procesos medulares de la empresa XYZ[1] con miras adaptativas a las demandas de su entorno (económico, legal, político y social)

1. El nombre real de la empresa XYZ se reserva bajo carácter confidencial a solicitud de la misma

Entre los Objetivos específicos se encuentran:

- ✓ Revisar los elementos estratégicos del negocio: misión, visión y objetivos, valores de la organización, estrategias.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.
- ✓ Evaluar los procesos medulares de compra venta y distribución
- ✓ Analizar la estructura de la empresa en función de su estrategia y sus procesos medulares.

Entre las estrategias estipuladas para la recolección de información figuran la observación, la entrevista y la técnica del DOFA.

Por medio del análisis cualitativo y cuantitativo se pretende obtener una serie de resultados que permitan identificar cuáles son los principales factores internos o externos que están incidiendo en la operatividad de la compañía y alcance de objetivos estratégicos y en función de ello proponer las acciones de cambio pertinentes y válidas para la organización en este momento.

Palabras Claves: Organización, Diagnóstico, Plan Estratégico.

Introducción

Las Organizaciones modernas están expuestas a experimentar diversos cambios debido a la dinámica del entorno en el cual se desarrollan, a raíz de la integración de diferentes economías y sociedades a nivel global, por lo que se hace cada vez más relevante, la aplicación de los elementos teóricos y prácticos que engloba la disciplina del Desarrollo Organizacional, los cuales permitan a las empresas planear y conducir los procesos de cambio con el fin de que sean más competitivas y saludables.

El Desarrollo Organizacional, contribuye a la búsqueda de la mejora continua de las empresas y de su capital humano, dispone de una serie de técnicas y herramientas que permiten desarrollar las habilidades de la organización, para integrar el cambio, adaptarse, solventar problemas, y lograr sus principales objetivos, haciendo siempre énfasis en el comportamiento humano.

Esta disciplina se compone de tres principales etapas: el diagnóstico, la recopilación de datos y la intervención

El diagnóstico es un proceso analítico importante ejercido por un consultor especialista en temas de DO, que se inicia para detectar problemas y áreas de oportunidad de mejora en la empresa cliente, en otras palabras, es una fase de evaluación para conocer la situación organizacional en un momento dado, empleando para ello instrumentos o herramientas metodológicas que dependerán de las variables a tratar, proponiendo finalmente, las medidas que subsanen el problema.

El siguiente trabajo, tiene como finalidad dar a conocer el proceso de diagnóstico emprendido en una empresa comercializadora de productos

dermatocosméticos, para conocer la realidad de su negocio, así como los principales problemas que afectan en su operación y proponer de esta forma acciones correctivas o de cambio.

El esquema de trabajo a desarrollar, está estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se expone el planteamiento del problema, su justificación, objetivos y alcance.

El segundo capítulo, está compuesto por el Marco Organizacional que describe la empresa cliente.

En el tercer capítulo, se hace referencia al conjunto de teorías, conceptos y basamentos que soportan el trabajo de investigación

El cuarto capítulo, describe la metodología empleada para llevar a cabo el trabajo de investigación, tomando en cuenta elementos como tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, unidad de análisis, etc.

El quinto capítulo, corresponde al análisis y discusión de resultados encontrados

Finalmente, en el sexto capítulo se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones.

Capitulo I. El problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

El desarrollo Organizacional busca la resolución de problemas de la organización, y se involucra con aspectos relacionados con el mejoramiento de la vida en la organización.

Según French y Bell (1996, citado en Gamboa y Novelo, 2012, p.2) "El desarrollo Organizacional (DO) es una disciplina de las ciencias de la conducta, dedicada al mejoramiento de la organización y de las personas que trabajan en ella por medio del uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado".

De acuerdo a Berckhard, uno de los pioneros en esta disciplina (citado en Gamboa y Novelo, 2012, p.2) "el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la empresa y administrado desde los altos niveles para aumentar la eficiencia y la salud de la empresa, por medio de intervenciones planificadas aplicando el conocimiento derivado de las ciencias de la conducta".

Todo programa de DO debe estar constituido por tres componentes básicos para brindar soluciones estos son: el diagnóstico, la acción, y la administración del programa.

"El diagnóstico constituye la fase de recolección de los datos e información del sistema en general o de sus subsistemas (individuos, cultura,

procesos, flujos de comunicación, planificación estratégica, tecnologías, estructura), mientras que la acción está referida al diseño de intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la empresa". (French y Bell, 1996, citado en Gamboa y Novelo, 2012, p.2)

Según Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010) las empresas siempre requieren conocer su estado actual y examinar cómo se encuentran internamente, analizando cuáles son las principales dificultades que pudieran estar atravesando y causas que las originan, así como también, cuáles son los problemas que afectan a los trabajadores y sus aspiraciones. Para esto, es necesario que las empresas realicen un diagnóstico organizacional, y con la información obtenida del mismo, se pueden generar las posibles alternativas de mejora u oportunidades de cambio para diferentes áreas dentro de la empresa.

Conforme a Valenzuela (et al., 2010) las necesidades de diagnosticar y eventualmente, iniciar un proceso de mejoramiento en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización en el mercado, que dificulta prolongar los esquemas organizativos actuales.
- El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización experimente un desfase de su personal, equipos, infraestructura, etc., lo cual le impide su avance.
- El aumento de complejidad del entorno en el que operan las empresas, como el político, económico, tecnológico, social y legal, demanda cambios importantes en ellas.
- Situaciones relacionadas con la intención de mejorar el clima organizacional a los trabajadores, o procesos de la empresa.

En relación a lo anteriormente expuesto, para este Trabajo se pretende obtener una visión global de la organización objeto de estudio (Empresa XYZ), así como definir junto a la Gerencia General, la problemática principal que afecta el funcionamiento de la misma, para que por medio de la herramienta del diagnóstico, se pueda profundizar en la recolección de datos e información relevante acerca de las causas que dan lugar a dicho problema y poder así sugerir acciones de cambio que mejoren la salud organizacional.

La empresa XYZ, es una compañía que importa y distribuye productos dermatológicos para el cuidado de la piel y de la belleza a nivel nacional, cuyos clientes se concentran en las principales cadenas de farmacias, droguerías, gremio médico.

Debido a la complejidad del entorno en el cual opera esta empresa, pareciera que sus procesos medulares de compra, venta y distribución de productos dermatológicos, no están siendo cónsonos con el diseño organizacional concebido por ellos desde su creación; es decir, estos procesos, parecieran no estar alineados al diseño organizacional que demanda la empresa en este momento.

Al ser una compañía importadora se ve afectada principalmente por el control cambiario y las regulaciones gubernamentales existentes, y por ello requiere adaptarse.

De acuerdo a la visión de la gerencia de la compañía, obtenida en una reunión exploratoria y de introducción a la empresa, la estructura organizacional es muy rígida y se adapta con dificultad a los cambios del entorno, ocasionando lentitud en la respuesta a los clientes y respondiendo tardíamente a la demanda del mercado, esto por inconvenientes en la nacionalización de la mercancía, retrasos en la perisología, retrabajo administrativo, etc., generando en la fuerza de ventas dificultad en el

desarrollo de sus tareas. Sería interesante constatar esta percepción con el desarrollo del trabajo de consultoría de cara al diagnóstico.

Partiendo de lo anterior, y siguiendo una secuencia lógica se puede decir que dadas las condiciones del entorno, una organización selecciona sus plan estratégico para operar en el mercado, y en función de ello establece sus objetivos a lograr, lo cuales están distribuidos en una estructura, que a su vez está conformada por distintas áreas o departamentos, en donde se generan procesos, los cuales están compuestos por tareas que dan lugar a los resultados.

En este sentido y por lo anteriormente expuesto el diagnóstico está dirigido a determinar:

> **¿Cuál es el estado actual del plan estratégico, la estructura organizativa y los procesos medulares de la empresa XYZ que puede identificarse mediante la realización de un diagnóstico de su plan estratégico, con miras adaptativas a las demandas de su entorno (económico, legal, político y social)?**

1.2. Justificación

Para la realización de un diagnóstico organizacional, se requiere conocer el origen mismo de la empresa, su misión, visión y objetivos, ya que a partir de estos elementos, las organizaciones construyen las estrategias para alcanzar sus propósitos, administrando de forma eficiente sus recursos materiales, financieros y humanos.

Para esto, el diseño organizacional ofrece un conjunto de herramientas que permite dividir el trabajo en diferentes tareas y crear mecanismos de coordinación que permitan lograr la productividad y la competitividad organizacional.

El reto de la empresa XYZ es contar con un plan estratégico compatible con su estructura y sus procesos medulares, para alcanzar los niveles de eficiencia y efectividad esperados partiendo de un mercado que ha sufrido gran variedad de cambios.

Se requiere clarificar con la empresa cliente, el alcance del diagnóstico y sus límites en cuanto a tiempo y recursos disponibles. El diagnóstico le resulta útil a los directivos para analizar la información recolectada y definir en términos estratégicos el futuro, en el corto o mediano plazo, y el mismo requerirá dos niveles principales de análisis, uno para el entorno externo y otro para el interno de la organización, de allí la conveniencia y utilidad de su aplicación.

1.3. Objetivos de la Investigación

✓ Objetivo General:

Diagnosticar el Plan estratégico, la estructura organizativa y los procesos medulares de la empresa XYZ, con miras adaptativas a las demandas de su entorno (económico, legal, político y social)

✓ Objetivos Específicos:

- Revisar los elementos estratégicos del negocio: misión, visión y objetivos, valores de la organización, estrategias, para entender la naturaleza de la empresa y hacia dónde se dirige.
- Identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa
- Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.
- Evaluar los procesos medulares de compra venta y distribución

1.4. Alcance

El alcance de esta propuesta se orientará al nivel estratégico de la organización (el cliente) XYZ. El análisis de la misma, se realizará conjuntamente con la Gerencia General, el Director y el Asesor Médico.

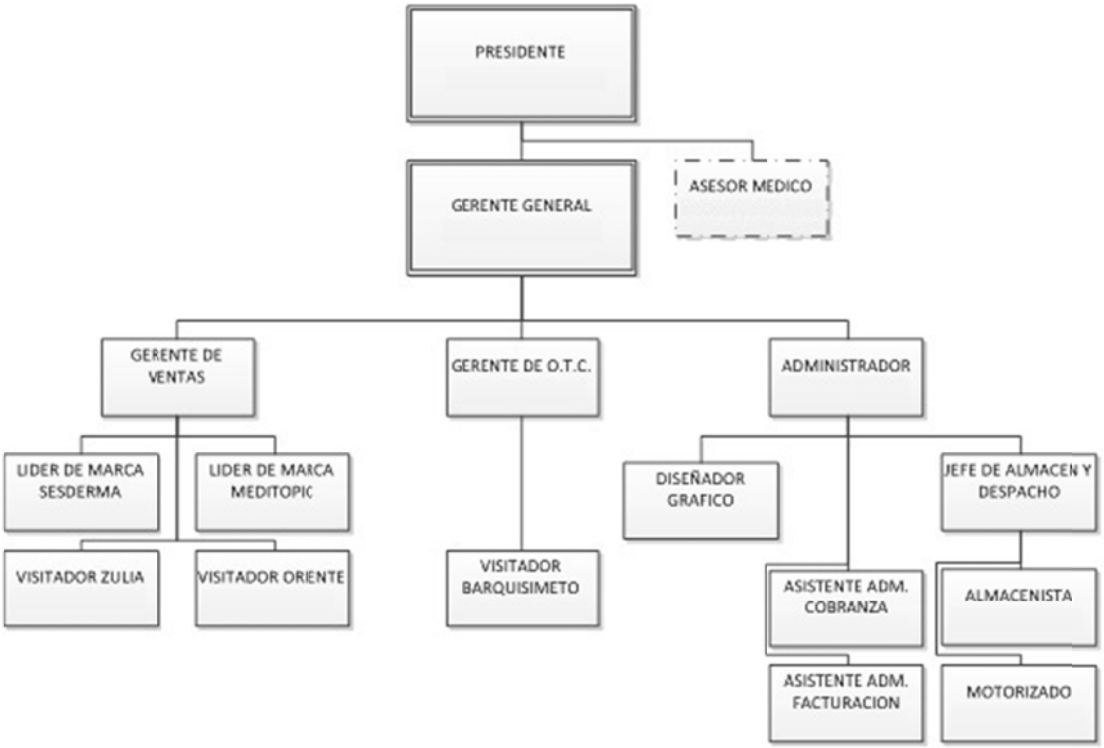
En una segunda instancia, se involucrará al nivel funcional y operativo con el fin de identificar y evaluar los procesos medulares compra, venta y distribución directamente con los dueños de los procesos.

La empresa dentro de su nómina cuenta con 17 personas distribuidas de la siguiente manera:

- 3 posiciones a Nivel Directivo
- 3 posiciones a Nivel Funcional
- 11 posiciones a Nivel Operativo

Capitulo II. Marco Organizacional

2.1. Estructura de la empresa:



2.2.Misión:

“La Razón de ser de nuestra organización es promover el conocimiento y uso de nuestros productos a médicos y pacientes, con personal altamente capacitado, para lograr un alto segmento del mercado en Cosmética de uso Médico”.

2.3.Visión:#

“Nuestra organización tiene como Visión llegar a ser la empresa líder en Cosmética Médica, reconocida por su calidad, servicio e innovación en sus productos, suministrando información precisa de los productos a médicos y pacientes, además de contar con una excelente distribución de productos nacionales e importados en el territorio nacional”

2.4.Historia:

La empresa XYZ[1], es una empresa compuesta por profesionales expertos en el área de la Salud y la Belleza, cuyo objetivo es importar a Venezuela productos de calidad en el área de dermatocosméticos, respondiendo a la necesidad de innovación y ofreciéndolo a médicos y pacientes.

Fue constituida en el 2001 y con el trascurso del tiempo, el portafolio de productos fue incorporando variedad de marcas de laboratorios españoles, de buen posicionamiento en su sector.

Actualmente, dispone de un equipo local de 17 colaboradores, entre los cuales destaca el personal de visitadores médicos, quienes son los encargados de promocionar el producto explicando sus principales virtudes.

1. El nombre real de la empresa XYZ se reserva bajo carácter confidencial a solicitud de la misma

Capitulo III. Marco teórico y referencial para el abordaje organizacional

3.1. Las Organizaciones.

Según Chiavenato (2000, p.7) Una organización "es un sistema conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Existen cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común"

Al mismo tiempo, las organizaciones se comportan como sistemas abiertos. Un sistema, constituye un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo específico. (Chiavenato, 2000).

Todo sistema necesita de materia, energía o información que toma del ambiente, esta constituyen las entradas (inputs) de recursos que será objeto de procesamiento o transformación para producir una salida o resultado (outputs) que retorna al ambiente. Todo esto en medio de una acción de retroalimentación, que constituye la acción que la salida ejerce sobre las entradas para mantener el equilibrio general del sistema.

3.2. El Desarrollo Organizacional

“Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos” (Schmuck y Miles, 1971, citado en Contreras, 1998, p.7)

“Tiene cuatro raíces principales: la invención de los grupos T, la invención de la tecnología de retroalimentación en encuestas, el surgimiento de la investigación-acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos”. (Contreras 1998, p.3)

Las metas del DO están dirigidas a aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas, la cultura, así como desarrollar soluciones nuevas y creativas. (Beer, 1980, citado en Contreras, 1998, p.7)

3.3 El diagnóstico en las Organizaciones.

“Es una herramienta de Dirección y Planificación sencilla y de gran utilidad que tiene como fin el conocer la situación actual de su negocio, organización o empresa y los problemas que impiden su crecimiento, supervivencia, desarrollo y expansión” (en http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/diagn%C3%B3stico-empresarial/, consultado el 25 de Agosto de 2014)

Para French y Bell (1996) es una recopilación de datos continua acerca de un sistema general o de sus partes, así como de los procesos, la cultura u objetivos del mismo.

“El diagnóstico es un proceso que implica un acercamiento gradual al crecimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos del desarrollo de una organización o de las

alteraciones que se producen en los procesos claves de su dinámica y funcionamiento". (Herrero, 1996, p, 128).

"El consultor debe conocer los signos de alteración en la organización referentes a las factores vitales que componen la realidad social sobre la que se quiere obrar, bien, sea de naturaleza política, económica, comercial, productiva, comercial o social" (Herrero, 1996, p, 128).

3.4. Plan estratégico.

Para Francés (2006, p 37) "La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, visión, valores y fines como lineamientos de largo plazo que sirven para imprimir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A este conjunto de lineamientos se le denomina matriz estratégica"

El término de "Misión" se refiere básicamente a la razón de ser de la empresa, describe de forma general a la empresa, sus actividades y productos principales así como el motivo por el cual realiza dichas actividades (Thompson, Strickland, y Gamble, 2009).

Para Thompson (et al., 2009) el término de "Visión" se refiere a cómo la empresa se visualiza en el futuro, definiendo hacia dónde se dirige, y el enfoque al cual pretende llegar, en función de varios aspectos, como pueden ser de sus clientes, sus productos, su mercado meta, etc.

De acuerdo a Fleitman (2000) la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirviendo de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Francés (2006) los valores responden al marco ético y social que orienta las acciones de la empresa y sus miembros. Mientras que expone que los fines son las situaciones u objetivos que la empresa desea alcanzar.

La Planificación estratégica, "'es un proceso en el cual se definen de forma sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización, y se les desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes" (Francés, 2006, p 23).

Una de las herramientas más usadas en dicho proceso es la DOFA, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno así como fortalezas y debilidades de la empresa u unidad de negocios. Con esta la empresa puede determinar el tipo de estrategia a seguir, así tenemos que aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas, da lugar a estrategias ofensivas, mientras que las que se enfrentan a partir de las debilidades se les denomina adaptativas. Las amenazas que se enfrentan haciendo uso de las fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que con las debilidades se les llama defensivas. (Francés 2006).

El diseño de la estructura de la empresa debe responder a su estrategia, esta se refiere al conjunto de relaciones existentes entre los cargos (roles) de una organización. (Chandler 1962 en Francés, 2006). La estructura determina como se disgrega la estrategia, la empresa no puede adoptar esta última, sin tener en cuenta los recursos que se tienen a disposición.

3.5 Importancia y componentes de la DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en el campo de la planificación estratégica, ya que permite conocer la realidad de una empresa en torno a sus fortalezas y debilidades

internas, como oportunidades y amenazas conforme al contexto externo en el que opera.

El objetivo de esta matriz es ayudar a las organizaciones a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas: con el fin de poder definir la situación de la empresa, así como también tomar las acciones para el logro de los objetivos. (Rodriguez, 2012,VII.-1)

De acuerdo a Rodriguez (2012) Los componentes de la matriz vienen dados por:

- Fortalezas: referentes a los recursos y cualidades que distinguen una empresa de otra y le agregan valor.
- Debilidades: aquellos aspectos que desfavorecen a la empresa frente a la competencia.
- Oportunidades: Factores del ámbito en el que interviene la empresa que le permiten tener ventajas competitivas
- Amenazas: factores del ámbito en el que interviene la empresa que afectan adversamente la empresa.

3.6. Modelos teóricos para el abordaje organizacional.

Para el abordaje organizacional se utilizarán tres modelos, el de David Hanna, uno referido a la planificación estratégica de Fred David, el otro de Lippitt y Schmidt que explica el proceso evolutivo de las organizaciones:

A continuación se explicaran los componentes básicos de los mismos:

3.6.1.DAVID HANNA

Contiene Componentes referidos a los siguientes aspectos:

✓ **Situación comercial de vista al pasado, a la historia de la organización:**

Necesidades que se deben satisfacer y presiones que se deben manejar. Esto implica conocer:

- Sus cifras firmes como ventas, ingresos y costos
- Exigencias de la compañía, como las metas de las unidades de negocio
- Expectativas sociales políticas y legales, como los requimientos legales que han de dar cumplimiento,
- Presiones competitivas a los que se exponen en el mercado
- Expectativas de los empleados.

✓ **Requisitos de la empresa de vista al presente:**

- Cifras firmes
- porcentaje en el que se cumple las exigencias de la compañía (indicadores)
- Conducta social, política y legal
- Posición en relación con la competencia.
- Grado en que se cumplen las expectativas de los empleados

- ✓ **Cultura**

Manera en que la organización realmente funciona

- Actitudes hacia la estrategia y los objetivos
- Distribución real del poder y las competencias
- Trabajo que la gente hace

- ✓ **Diseño Organizacional**

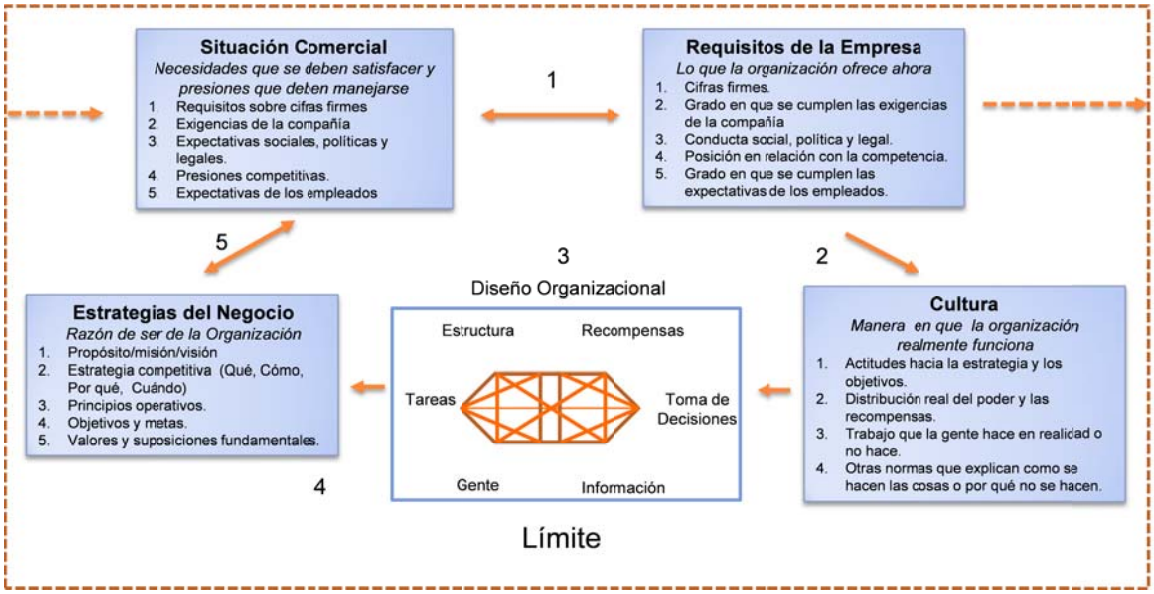
- Estructura
- Recompensas
- Tareas
- Gente
- Información

- ✓ **Estrategia de Negocio**

Razón de ser de la organización

- Propósito/misión/visión
- Estrategia competitiva (qué, cómo, por qué, cuándo)
- Principios operativos
- Objetivos y metas
- Valores y suposiciones fundamentales.

Ilustración 1: Modelo de David Hanna



Fuente: Hanna (1988)

3.6.2 LIPPITT Y SCHMIDT

A continuación se presentan las diferentes etapas evolutivas de una organización de acuerdo a Lippitt y Schmidt (citado en Herrero, 1996, p 153) dado que este modelo servirá de referencia, para ubicar a la empresa en su momento evolutivo y determinar sus características funcionales y organizacionales.

Tabla 1. Lippitt y Schmidt

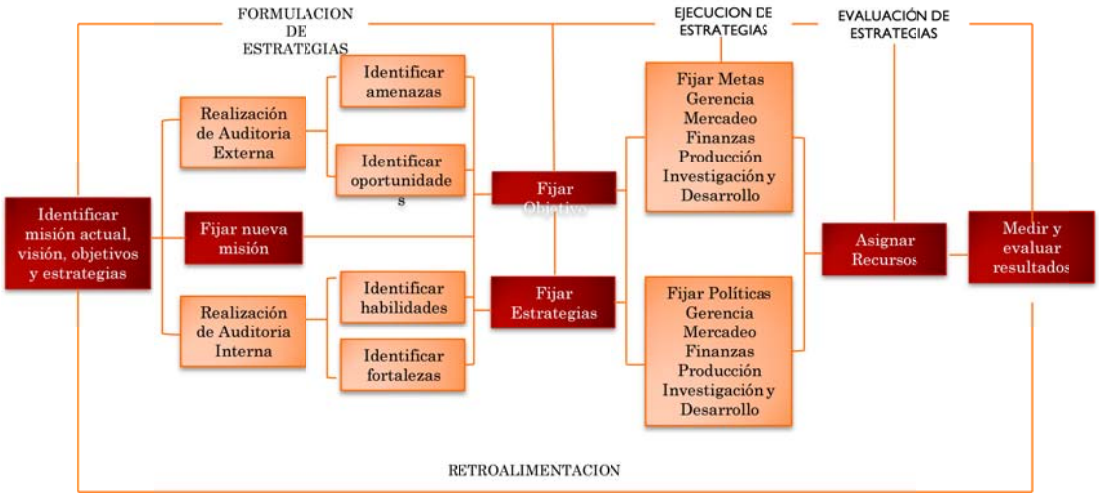
Fase	**Objetivo Central**	**Palabra Clave**	**De No alcanzar el Objetivo**
Nacimiento	1.Crear la Nueva empresa 2.Sobrevivir 3.Alcanzar estabilidad	Arriesgar (Capacidad) Sacrificar (Capacidad) Cómo Organizar	Frustración Muerte Organización reactiva, dominada por crisis internas, escaso autocontrol en fijación de Objetivo
Juventud	4.Ganar reputación y Autoestima 5.Lograr personalidad definida y adaptabilidad	¿Cómo revisar y evaluar? ¿Cómo Cambiar?	Dificultad de atraer personal y clientela Actitud defensiva y competitiva innecesaria, perdida de personal Carencia de aprecio público, bancarrota, pérdida de ganancias
Madurez	6.Servir a la sociedad	¿Qué Compartir?	Carencia de aprecio público, bancarrota, pérdida de ganancias

Fuente: Herrero (1996)

3.6.3.FRED DAVID

Para abordar la temática de la Planificación Estratégica este se utilizará el modelo de Fred David, el cual se diagrama a continuación:

Ilustración 2: Modelo de Fred David



Fuente: Fred R David (2003)

De acuerdo Fred R David (2003) el proceso de dirección estratégica es variable y continuo, un pequeño cambio en cualquiera de los componentes del modelo, puede representar una oportunidad para hacer modificaciones en los objetivos y estrategias en el largo plazo.

Capítulo IV. Metodología

Para la consecución de los objetivos plateados, se llevarán a cabo las siguientes fases:

4.1 Tipo de Investigación:

4.1.1. Según su **finalidad** la investigación es Aplicada, cuyo objeto es solventar problemas prácticos específicos, fundamentándose en los conocimientos obtenidos de una investigación pura (Lopez, Montenegro y Tapia, 2006)

De tipo evaluativa ya que implica un proceso de identificación, recolección y tratamiento de los datos o información, en ánimos de obtener información que justifique alguna decisión.

4.1.2. Según la **fuente** de sus datos la investigación será de tipo primaria. Esta es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis (En http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/leccin_3__informacin_primaria_y_secundaria.html, consultada, 21 de agosto de 2014)

4.1.3 Según sus **objetivos,** la investigación puede ser descriptiva, dado que como su palabra lo indica busca indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, dentro de un enfoque cualitativo, o sencillamente proporcionar la visión de un fenómeno, de una situación o de una comunidad. (Gómez, 2006)

"Es la que reseña, situaciones, acontecimientos, grupos humanos, procesos, características de un fenómeno, o de una situación en particular…"(Lopez, Montenegro y Tapia, 2006, p.38)

4.1.4. Para el **momento** en que se recogen los datos la investigación es Transversal, ya que la información se reúne en un intervalo de tiempo específico, siendo el objetivo describir variables o analizar su interrelación (Gómez, 2006)

4.2. Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación, "es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernandez, Fernández y Baptista, 2003, p 156). Puede ser experimental o no experimental, en este caso se trató de un diseño no experimental, dado que se observa el fenómeno tal y como se da sin manipulación de las variables con el fin de analizarlo.

4.3. Población y Muestra

De acuerdo a Hernandez, Fernandez y Baptista (2003, p. 236) “La Muestra está referida a un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos, debiendo ser representativa de dicha población”. En este caso, la muestra está representada por la alta gerencia con los cuales se hizo la DOFA, y para la revisión de los procesos se tomó la población, es decir, los trabajadores de la empresa.

4.4. Técnicas de Recolección de Información:

La recolección de los datos puede ocurrir desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, en el primer caso se lleva a cabo la medición de la variable para hacer inferencias, mediante el análisis estadístico o numérico, y en el segundo se busca obtener información de personas, o de situaciones concretas, en el ambiente natural de los participantes o de la unidad de análisis, para analizarlos y entenderlos, dando respuesta a los planteamientos expresados en la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Para efectos de la consultoría, se realizaron una serie de entrevistas para conocer el funcionamiento interno de la empresa, así como los elementos de su plan estratégico (misión, visión, objetivos). Para esto, se utilizará la técnica de **Observación y Análisis de información.**

La observación, radica en el registro consecuente, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta, esta puede ser participante, en donde el observador puede interactuar con los sujetos observados, o bien No participante. (Hernández, Fernández y Baptista 2003).

Mientras que el análisis de información, “es en una forma de investigación, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis del contenido de los documentos” (Dulzaides y Molina, 2004, p. 2)

En una segunda instancia, se empleó la técnica de la Matriz DOFA como herramienta para la planeación estratégica, la cual “permite hacer el levantamiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera, se tendrá un punto de partida para entender cuál es la situación actual del sistema cliente, dicha información sirve de insumo para el desarrollo de la estrategia de cara a un proceso de intervención” (Ponce, 2007, p2)

Las fortalezas, vienen representadas por las capacidades y habilidades internas, tanto de la organización o de sus integrantes, como por aquellos recursos valiosos, que marcan su ventaja competitiva o que hace que esta funcione de forma correcta. En cambio la debilidad, es un factor que hace vulnerable a la empresa (Henry 1980, citado en Ponce, 2007).

Las oportunidades, son variables del entorno externas que de aprovecharse, constituyen un factor de crecimiento o mejoría. Mientras que las amenazas, representan fuerzas ambientales externas que no son controlables por la empresa y que le impactan negativamente. (Ponce, 2007)

Para el levantamiento de la DOFA se realizará un Taller de Diagnóstico donde participaron los más altos niveles gerenciales (Asesor Médico, Gerente General y Director)

En este mismo taller, se identificará el nivel evolutivo de la empresa de acuerdo al modelo de Lippitt y Schmidt.

En tercera instancia, se empleará la técnica de la Entrevista. Para Fontana y Frey (2005) (citado en Vargas, 2012, p.123) Esta “permite la

recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida".

En este caso, se pretenderá levantar información directamente con las personas responsables de los procesos medulares y poder determinar el paso a paso de las actividades que componen dichos procesos, identificar cuellos de botella, duplicidad de tareas y/o funciones, así como los inputs y outputs de cada proceso.

4.5. Instrumentos para la recolección de la Información.

Para este trabajo se realizó uso de un instrumento guía de entrevista, validado por el profesor de William Medina para el levantamiento de información de los procesos compra, venta, almacenamiento y administración.

Mientras que para la construcción de la Matiz DOFA se aplicó un formato de análisis individual y de jerarquización.

4.6. Operacionalización de las Variables.

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de ser medida u observarse” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p 124)

En la siguiente investigación se tomarán en cuenta las siguientes dimensiones del diagnóstico:

Tabla 2. Operacionalización

Objetivo General	Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Definición	Items
Realizar un diagnóstico del plan estratégico de Empresa XYZ. con el fin de lograr su funcionalidad operativa, conforme los objetivos del negocio en adecuación a las demandas del entorno (económico, legal, político y social)	1.Revisar los elementos estratégicos del negocio: misión, visión y objetivos, valores de la organización, estrategias, para entender la naturaleza de la empresa y hacia dónde se dirige.	**Diagnóstico Organizacional** "El diagnóstico es un proceso que implica un acercamiento gradual al crecimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos del desarrollo de una organización o de las alteraciones que se producen en los procesos claves de su dinámica y funcionamiento". (Herrero, 1996, p, 128).	Elementos del plan estratégico	La elaboración del plan estratégico de las empresas debe contemplar elementos como la visión , misión, objetivos y valores	¿Cuál es la visión de la organización? ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Cuáles son los objetivos que pretende lograr la compañía? ¿Cuáles son los valores que definen a la organización?
	2. Identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa		Análisis Interno	Fortalezas: Capacidades y habilidades internas, tanto de la organización o de sus integrantes, como por aquellos recursos valiosos, que marcan su ventaja competitiva o que hace que esta funcione de forma correcta. (Henry 1980, citado en Ponce, 2007).	¿En qué tipo de cosas, la empresa suele destacarse o distinguirse de sus competidores?. ¿Cuáles son los aspectos positivos de la empresa percibidos por el cliente?¿ Con cuales capacidades cuenta la empresa?
				Debilidades: Factor que hace vulnerable a la empresa (Henry 1980, citado en Ponce, 2007).	¿Cuáles son las principales limitaciones que presenta la empresa?. ¿Cuáles son los aspectos negativos de la empresa percibidos por el cliente?, ¿Cuáles son las cosas en las que la empresa está en desventaja frente a los competidores?

Objetivo General	Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Definición	Items
Realizar un diagnóstico del plan estratégico de Empresa XYZ. con el fin de lograr su funcionalidad operativa, conforme los objetivos del negocio en adecuación a las demandas del entorno (económico, legal, político y social)	3. Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.	**Diagnóstico Organizacional** "El diagnóstico es un proceso que implica un acercamiento gradual al crecimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos del desarrollo de una organización o de las alteraciones que se producen en los procesos claves de su dinámica y funcionamiento". (Herrero, 1996, p, 128	Análisis Externo	Oportunidades: Variables del entorno externas que de aprovecharse, constituyen un factor de crecimiento o mejoría. Ponce (2007)	¿Cuáles son las principales ventajas provenientes del entorno que deben ser aprovechadas por la organización?
				Amenazas: Fuerzas ambientales externas que no son controlables por la empresa y que le impactan negativamente. Ponce (2007)	¿Cuáles son los principales obstáculos externos que afectan el negocio?
	4.Evaluar los procesos medulares de compra venta y distribución		Procesos	Cualquier actividad, o conjunto de actividades, ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados (disponible en http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf, consultado el 01 de septiembre de 2014)	¿Cuáles es el principal objetivo a lograr en el proceso? ¿Cuáles son los requisitos para llevarlo a cabo el proceso? ¿Quién es el responsable del proceso?¿Cuáles las entradas del proceso? ¿Cuáles son las salidas del proceso? ¿Cuáles son los cuellos de botella del proceso?
	5. Analizar la vigencia actual de la estructura de la empresa en función de su estrategia y sus procesos medulares		Estructura	"Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella"' (Martínez y Milla ,2005 p.175)	¿Cuál es la estructura general de la empresa? ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

4.7. Cronograma de Actividades.

Tabla 3.Cronograma

PLAN DE TRABAJO PARA LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR									
FASE	**ACTIVIDAD**	**ACCIONES**	**Septiembre (Semana)**				**Octubre (Semana)**		
			1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**
Recolección de Información	Proceso de análisis de elementos estratégicos. Revisión de Misión, Visión, Objetivos y Estrategia.	Revisión del material otorgado por el cliente vs. documentación teórica recopilada información en fuentes académicas sobre el impacto en la estructura, procesos.							
	Taller para el levantamiento de matriz DOFA	Elaboración del taller con el nivel estratégico para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas							
	Evolución de la Organizacional	Aplicación de Cuestionario basándonos en modelo Lippitt							
	Evaluar los procesos actuales	Entrevistar al personal con el personal funcional y operativo para evaluar los procesos medulares de compra, venta y distribución identificando cuellos de botellas, principales aportes al proceso y conocer que desearían cambiar para mejorar la ejecucion de los mismos							
	Análisis Situacional	Aplicación del instrumento para analizar debilidades y fortalezas del diagnóstico situacional.							
	Análisis de la estructura organizativa con la Gerencia	Entrevista semiestructurada con los niveles gerenciales para conocer la estructura actual							
Analisis de la información	Tabulación de datos	Corregir, evaluar y analizar datos							
Presentación del informe final al cliente	Elaboración del informe al cliente	Elaborar informe. Reunión con el cliente para la presentación y entrega de informe							

Capítulo V. Análisis de resultados

5.1. Descripción del Taller DOFA con el equipo estratégico de Empresa XYZ

Para la realización de este taller, se comenzó con la introducción general de algunos aspectos teóricos concernientes a la conceptualización de una matriz DOFA, así como su importancia y utilidad para el abordaje de temas estratégicos de la empresa.

Seguidamente, se dispuso de un primer formato, el cual fue llenado por los participantes en un ejercicio individual, con el fin de que cada uno identificara las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas de la empresa. (Ver Anexo1)

Posteriormente, se procedió a discutir y a consolidar grupalmente las respuestas obtenidas en el ejercicio individual, con el fin de obtener las respuestas comunes. Es decir, se definió cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para tener una comprensión única de los términos.

Los resultados extraídos al final de este ejercicio, develan lo siguiente:

5.1. Fortalezas:

- ✓ Conocimiento Científico del producto: este aspecto se refiere al conocimiento técnico y especializado del producto dermatológico ya

que cuentan con un asesor médico experto en el área dermatocosmética, a diferencia de los principales competidores.

- ✓ Calidad del producto: todos los productos que importan son producidos por laboratorios españoles con líneas especialistas en el área dermatológica, debidamente certificados.

- ✓ Personal altamente capacitado: el personal de ventas es entrenado en las bondades del producto y en los principios activos que estos contienen por personal médico asesor y en algunas ocasiones por el fabricante.

- ✓ Manejo óptimo de los recursos: los recursos humanos, financieros y materiales son administrados de forma eficiente, sobretodo en un entorno país impredecible y coyuntural como el escenario actual.

- ✓ Presencia en todo el territorio Nacional: cuentan con presencia nacional a través de sus principales clientes tales como red de médicos dermatológicos, cadenas de farmacias y droguerías.

- ✓ Capacidad para la toma de decisiones: esto tiene que ver con la capacidad de respuesta que tiene Empresa XYZ hacia sus clientes, empleados y proveedores.

- ✓ Credibilidad del Gremio Médico: se define como el prestigio de los productos y especialización del personal ha incidido en capitalizar la buena reputación de su empresa.

- ✓ Búsqueda continua de nuevos productos: el asesor médico está encargado de innovar en el mercado venezolano por medio de la búsqueda frecuente de nuevos productos.

- ✓ Cultura Arraigada (ADN corporativo): se refiere al aspecto de que sus trabajadores están profundamente comprometidos con la empresa y sus objetivos, logrando de ellos, incluso la flexibilidad para ejecutar diferentes roles cuando sea tiempo real para el control de las visitas diarias a médicos, farmacias, spa.

- ✓ Liderazgo de equipo de Gerencia: el equipo estratégico tiene la percepción de que los niveles gerenciales han respondido con compromiso de forma eficiente ante los retos de la empresa, e influenciado debidamente al personal a su cargo.

5.2. Debilidades:

- ✓ Producto importado: al comercializar solo productos importados la empresa dejó de lado comercializar productos nacionales de buena calidad, esta falta de visión los limita en tiempos de crisis.

- ✓ Dificultad financiera: esto no se refiere a problema de flujo de caja, sino a cómo manejar de forma eficiente los recursos financieros en función de un entorno tan amenazante, variado y complejo.

- ✓ Tiempos de entrega de mercancía: retrasos relacionados con mercancía en aduana debido a procesos de nacionalización de mercancía, gracias a las exigencias gubernamentales.

- ✓ Fuga de talento: Debido a la situación económica y política del país, se han venido presentando renuncias voluntarias debido a la búsqueda de su personal de mejores oportunidades en el exterior.

5.3. Oportunidades:

- ✓ Mercado enfocado en la Belleza: El mercado venezolanano en materia de estética y productos dermatológicos tiene un gran nicho de

mercado debido principalmente a las características de la mujer venezolana

- ✓ Mejoramiento de la Salud en todos los estratos sociales: Empresa XYZ desea dirigir esfuerzos para que sus productos lleguen a todos los sectores y como parte de su responsabilidad social ya que la asesora médica de la compañía atiende pacientes de bajos recursos.

- ✓ Productos Multimarca: Empresa XYZ comercializa diferentes líneas de productos de diferentes laboratorios, no guarda exclusividad con uno solo.

5.4. Amenazas:

- ✓ Dependencia de Permisología Sanitaria: Se refiere a la complejidad del proceso para la obtención de la permisología Sanitaria y Sencamer los cuales se aplican hasta para las muestras médicas, lo que encarece más los costos.

- ✓ Control y Liquidación de Divisas: debido al control de cambio, y los diferentes mecanismos para su asignación, la empresa ha tenido dificultades en la obtención de dólares para la renovación de su inventario de productos.

- ✓ Competidores: Existen dentro del mercado otros competidores en al área dermatológica que pudieran ante la baja de inventario de la empresa, apropiarse de parte de su cartera de clientes.

- ✓ Política de protección a la producción nacional: Por ser una empresa importadora y de corte estético y dermatológico no tiene las mismas facilidades como las empresas de producción nacional, por ejemplo como la asignación preferencial de divisas

Seguidamente, se utilizó un segundo formato para la jerarquización de la categorías (ver anexo 2). Cada integrante procedió a ponderar cada una de las categorías, en una escala del 1 al 5, siendo el número cinco el de mayor puntaje.

Luego, se obtuvo un promedio para la totalización de puntos en cada una de las categorías (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza) y se asentaron los resultados de dicha jerarquización en diferentes tablas (Ver anexo 3, 4, 5 y 6), para luego usarlos en una tercera matriz, la cual se denomina DOFA de correlaciones.

La matriz DOFA de Análisis de correlaciones, es una matriz de doble entrada que contiene los promedios de las fortalezas y debilidades del ámbito interno, las cuales se cruzan una por una con las oportunidades y amenazas del ámbito externo a la compañía. Este cruce, viene acompañado de una serie de datos que son resultantes de los promedios obtenidos en la matriz de DOFA de jerarquización, cada uno de los cuales, se registra en la matriz, cruzándolo entre sí (fortaleza con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades, debilidades con amenazas) y comparándolos tanto cualitativamente como cuantitativamente en términos de porcentaje, para así poder obtener información que permita presentar hallazgos y aportar recomendaciones posteriormente.

A continuación se presenta los resultados de la Matriz de doble entrada:

Tabla 4. Resultados Matriz de Correlación

MATRIZ DOFA DE CORRELACIONES UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS, C.A. FECHA: 29 y 30/04/2014		OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
		Mercado enfocado en la Belleza		Conseguir el bienestar de la Salud en todos los estratos sociales		Multimarca		Dependencia de Permisología Sanitaria		Control y Liquidación de Divisas		Competencia de Otros productos de Mercado		Politica de Protección a la producción Nacional	
FORTALEZAS	Conocimiento Cientifico del producto	4,67	4,50	4,67	3,25	4,67	4,50	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	5,00	4,67	5,00
		96%		70%		96%		100%		93%		93%		93%	
	Calidad del producto	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Personal altamente capacitado para ofrecer asesoría médica.	3,67	4,50	3,67	3,25	3,67	4,50	3,67	4,67	3,67	5,00	3,67	5,00	3,67	5,00
		81%		89%		81%		79%		73%		73%		73%	
	Manejo óptimo de los recursos (Humanos, financieros, Materiales)	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Presencia en todo el territorio Nacional	4,00	4,50	4,00	3,25	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
		89%		81%		89%		86%		80%		80%		80%	
	Capacidad para la toma de decisiones	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Credibilidad en el Gremio Médico	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Búsqueda continua de nuevos productos	3,33	4,50	3,33	3,25	3,33	4,50	3,33	4,67	3,33	5,00	3,33	5,00	3,33	5,00
		74%		98%		74%		71%		67%		67%		67%	
	Cultura Arraigada (ADN corporativo)	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Diseño Interno de un sistema para el control de la visita médica	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Liderazgo del equipo Gerencia	4,33	4,50	4,33	3,25	4,33	4,50	4,33	4,67	4,33	5,00	4,33	5,00	4,33	5,00
		96%		75%		96%		93%		87%		87%		87%	
DEBILIDADES	Producto Importado	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
	Dificultad financiera	4,00	4,50	4,00	3,25	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
		89%		81%		89%		86%		80%		80%		80%	
	Tiempos de entrega de Mercancia	3,67	4,50	3,67	3,25	3,67	4,50	3,67	4,67	3,67	5,00	3,67	5,00	3,67	5,00
		81%		89%		81%		79%		73%		73%		73%	
	Fuga de Talento	3,33	4,50	3,33	3,25	3,33	4,50	3,33	4,67	3,33	5,00	3,33	5,00	3,33	5,00
		74%		98%		74%		71%		67%		67%		67%	

5.5. Fortalezas / Oportunidades

A continuación la Interpretación del análisis de correlación:

Se tiene un promedio de 4,67 para conocimiento científico en comparación con 3,25 para mejoramiento de la salud en todos los estratos, de lo cual se podría inferir que es en el mejoramiento de la salud en los estratos sociales más bajos, donde el cliente pudiera aprovechar más su

fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad. Esta relación expresada en porcentaje se podría aprovechar la oportunidad en un 72%.

Tabla 5. Conocimiento Científico del producto / Oportunidades.

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Conocimiento Científico del producto	Empresa XYZ pareciera estar aprovechando su fortaleza de conocimiento científico del producto en un 96% para aprovechar la oportunidad. De forma, que en este sentido tiene ventaja.	La probabilidad que se tiene para optimizar la oportunidad es de 72% Se debe acentuar los esfuerzos en relación al conocimiento del producto para penetrar mejor en los estratos más bajos a nivel social	La empresa está valiéndose en un 96% del conocimiento especializado en los productos para aprovechar las variedades de proveedores o de marcas a introducir en el mercado venezolano. De forma que la utilización es adecuada.

Se tiene un promedio de 5, para la calidad del producto en comparación con 3,25 para la oportunidad mejoramiento en la salud en todos los estratos. Se podría inferir que es en el mejoramiento de la Salud en los estratos sociales más bajos, donde el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%.

Tabla 6. Calidad del producto / Oportunidades.

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Calidad del Producto	La empresa toma ventaja en un 90% de la calidad que ofrecen sus productos para consolidarse en el mercado de la belleza venezolana. El aprovechamiento es adecuado	El aprovechamiento de la fortaleza calidad del producto es del 65%. Es necesario hacer llegar con más fuerza los productos a los estratos sociales	La empresa cuenta con variedad de productos de diferentes proveedores que son competitivos debido a sus características y aprovecha la calidad de los mismos para aprovechar la oportunidad en 90%

Se dispone de un promedio de 3,67 para personal altamente capacitado en comparación con 4,50 para mercado en la belleza y multimarca. Se podría interpretar que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad de mercado y ofrecimiento de varias líneas de productos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 81%.

Tabla 7. Personal altamente capacitado / Oportunidades.

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Personal altamente capacitado para ofrecer asesoría médica	Se aprovecha el mercado venezolano con la capacitación del personal de ventas, pues se aprovecha esta fortaleza en un 81%, sin embargo podría mejorar acentuando en la capacitación del mismo	Se evidencia que con las competencias actuales del personal se está accediendo al target más bajo, esto lo hace en 81%	Se aprovecha la fortaleza en un81%; pero podría mejorar capacitando más al personal para tener mejores competencias en el momento de ofrecer la mayor variedad de productos

Se tiene un promedio de 5,00 para manejo óptimo de recursos, en comparación con 3,25 del mejoramiento de salud, se podría interpretar como que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%

Tabla 8. Manejo óptimo de los recursos / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Manejo óptimo de los Recursos	La empresa pareciera estar administrando sus recursos en un 90% conforme las oportunidades presentes en el mercado venezolano. El uso de los mismo parece ser efectivo	Es necesario invertir mayor esfuerzo en el mejoramiento de la salud en los estratos sociales más bajos. Dado que el aprovechamiento es bajo 65%	la empresa pareciera estar administrando efectivamente sus recursos en relación a su objetivo de diversificar su portafolio de productos, esto lo hace en un 90%

Se obtiene un promedio de 4,00 para presencia en todo el territorio nacional en comparación con 3,25 para el mejoramiento de salud, se podría interpretar que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 81%.

Tabla 9. Presencia en todo el territorio Nacional / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Presencia en todo el territorio Nacional	La empresa al estar presente en todo el territorio venezolano está capitalizando el mercado de la belleza, lo hace en un 89%	La presencia de Empresa XYZ en todo el territorio no es fuerte de cara a los estratos más bajos. El aprovechamiento podría ser más más alto de 81%	La empresa aprovecha su presencia en 89% todo el territorio en un para introducir y aprovechar las diferentes líneas de productos

Con un promedio de 5,00 para toma de decisiones, en comparación con 3,25 del mejoramiento en la salud en todos los estratos, se podría inferir que el cliente pudiera tomar más decisiones de negocio orientada a aprovechar más la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%.

Tabla 10. Toma de decisiones / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Toma de decisiones	La toma de decisiones está alineada a la pretensión de aprovechar el mercado de la belleza. El aprovechamiento de la oportunidad a raíz de la fortaleza es de un 90%	La toma de decisiones del equipo estratégico deberá enfocarse un poco más en el desarrollo del mejoramiento de la salud de los bajos estratos. El aprovechamiento es de 65%	La toma de decisiones está enfocada en el ofrecimiento de una amplia gama de productos, usan la fortaleza en un 90% para sacar ventaja de la oportunidad

Se dispone de un promedio de 5 para la fortaleza de credibilidad del gremio, en comparación con 3,25 para la oportunidad, se podría interpretar que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza de credibilidad en el gremio médico para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%.

Tabla 11. Toma de decisiones / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Credibilidad del gremio Médico	Se evidencia en un 90% como una alta credibilidad del gremio médico que atiende la salud con el uso de productos dermatocosméticos se aprovecha para explotar el mercado de la belleza	La compañía debe mantener más contacto con el gremio médico que atiende al sector más bajo de la sociedad. El aprovechamiento de la oportunidad es bajo 65%	La diversificación de los productos pareciera ser aprovechada en un 90% a partir de la credibilidad en el gremio médico

Con un promedio de 3,33 para una fortaleza en búsqueda de nuevos productos, en comparación con 4,50 para mercado de la belleza y multimarca. Se podría inferir que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja del mercado y la diversificación de productos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 74%

Tabla 12. Búsqueda de nuevos productos / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Búsqueda de nuevos productos	Se evidencia que la empresa no está sacando gran ventaja del mercado de la belleza con la introducción de productos nuevos. Podría mejorar la probabilidad del 74%	Pareciera que los productos con los que cuenta la empresa se atiende al mercado de bajos estratos, al reflejar un porcentaje de 90%	Se observa que la empresa debe invertir mayor esfuerzo en innovar para ampliar en mayor medida su portafolio de producto. El explotación de la fortaleza podría ser mayor a 74%

Con un promedio de 5,00 para una fortaleza de Cultura (ADN corporativo), en comparación con 3,25 para la oportunidad mejoramiento de la salud, se podría interpretar que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%.

Tabla 13. Cultura arraigada (ADN corporativo) / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Cultura arraigada (ADN corporativo)	La cultura de la empresa está focalizada en la atención de la belleza venezolana. Esto lo hace en un 90%	La cultura no está orientada a la atención médica en bajos estratos. Se aprovecha la oportunidad respecto a la fortaleza en un 65%	La cultura favorece el aprovechamiento del ofrecimiento diferente productos. Esto lo hace en un 90%

Se dispone de un promedio de 5,00 para una fortaleza de control de visita médica, en comparación con 3,25 para la oportunidad mejoramiento de la salud, de forma que se podría interpretar que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Esta relación expresada en porcentaje que se podría aprovechar la oportunidad en un 65%.

Tabla 14. Diseño Interno de un sistema de control de la visita médica / Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Diseño Interno de un sistema para el control de la visita médica	La innovación tecnológica está apoyando los procesos y controles de la empresa para aprovechar el mercado. Esto lo hace en un 90%	Se debe aprovechar más esta fortaleza para mejorar la atención en este mercado. Se aprovecha solo en un 65%	La innovación tecnológica favorece la introducción de las diferentes líneas del producto de cara a los clientes en un 90%

A partir de un promedio de 4,33 para liderazgo del equipo gerencial, en comparación con 3,25 para la oportunidad, se podría inferir que el cliente pudiera aprovechar más su fortaleza para sacar ventaja de la oportunidad del mejoramiento en la salud de los estratos sociales más bajos. Se aprovecha la oportunidad en un 75%

Tabla 15. Liderazgo del Equipo gerencial/ Oportunidades

Fortalezas/Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Liderazgo del equipo gerencial	el proceso de influencia ejercido por la Gerencia pareciera estar bien canalizado en los esfuerzos de atención del mercado venezolano	el proceso de influencia ejercido por la Gerencia debe enfocarse más en los esfuerzos de atención de la salud en los estratos más bajos sociales	el proceso de influencia ejercido por la Gerencia pareciera estar bien canalizado en los esfuerzos de incrementar y diversificar los productos en el mercado venezolano

5.6. Fortalezas / Amenazas

Tanto para el conocimiento científico del producto, como para la calidad del producto, los porcentajes obtenidos revelan que ambas fortalezas están siendo aprovechadas para contrarrestar las amenazas.

Tabla 16. Conocimiento Científico y Calidad del producto/ Amenazas

Fortaleza/Amenazas	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Conocimiento Científico	La organización aprovecha el conocimiento científico del producto para tramitar y obtener la permisología para la comercialización en un 100%	La organización aprovecha el conocimiento científico del producto para especificar la utilidad y uso de las divisas para lograr la asignación de recursos en moneda extranjera. Esto lo hace en un 93%	La organización aprovecha el conocimiento científico del producto en un 93% para afianzar sus productos en el mercado y así obtener clientes nuevos	La organización puede aprovechar el conocimiento científico del producto en un 93% para apoyar o prestar asesoría a la producción nacional.
Calidad del Producto	Se aprovecha en un 93% para la obtención oportuna de la permisología necesaria	La calidad de los productos es utilizada para la justificación y uso de los productos en el país facilitando la obtención de divisas, en un 100%	La calidad de los productos facilita en un 100% su introducción a otros mercados dominados por la competencia	La calidad de los productos puede minimizar el riesgo ante la producción nacional en el área dermatocosmetica en un 100%

Podría haber una oportunidad de mejora con referencia a la capacitación del personal ya que si ésta se incrementa en gran medida, se podrán afrontar las amenazas más efectivamente.

Tabla 17. Personal capacitado/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Personal altamente capacitado para ofrecer asesoría médica.	La fortaleza sirve para contrarrestar la amenaza en un 79%	La fortaleza puede enfrentar la amenaza en un 73%	La fortaleza puede contrarrestar la amenaza en un 73%	La fortaleza contrarrestra la amenza en un 73%

Los porcentajes obtenidos revelan que el manejo óptimo de los recursos está siendo aprovechado para contrarrestar las amenazas.

Tabla 18. Manejo de los recursos/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Manejo óptimo de los recursos (Humanos, financieros, Materiales)	La empresa pareciera estar administrando efectivamente sus recursos relacionados al pago de aranceles	La empresa pareciera estar administrando efectivamente sus recursos para la obtención de divisas, es decir,	Se cuenta con los recursos para invertir en sectores dominados por la competencia. La fortaleza permite afrontar la amenaza en un	La empresa podría invertir en la producción de productos nacionales a través de la alianza con un tercero que

	y demás gastos para la obtención de los permisos sanitarios. La fortaleza permite afrontar la amenaza en un 93%	dispone del capital para el mismo. La fortaleza permite afrontar la amenaza en un 100%	100%	cuente con la infraestructura requerida. Esta habilidad podría afrontar la amenaza en un 100%

Tabla 19. Presencia en todo territorio Nacional/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Presencia en todo el territorio Nacional	Manteniendo presencia en todo el territorio nacional minimizo el riesgo de no se otorguen los permisos, esta condición se aprovecha en un 86%	Al requerir mayor cantidad de divisas para atender todo el mercado nacional, no se obtienen las divisas necesarias frente a otras empresas de menor alcance . Esta condición se aprovecha en un 80%	Pareciera que la presencia en todo el territorio nacional le pone en desventaja frente a los competidores. Ya que no tienen inventario suficiente para cubrir la demanda del mercado. Esta condición se aprovecha en un 80%	Pareciera que la comercialización de productos importados en todo el territorio, no le permite a la compañía favorecerse de la política de producción nacional. Esta condición se aprovecha en un 80%

Las fortalezas credibilidad en el gremio médico y toma decisiones se aprovechan en gran medida para afrontar las amenazas

Tabla 20. Gremio médico y capacidad de toma de decisiones/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Gremio Médico	Empresa XYZ al ser una empresa de prestigio en el gremio médico pueden contar con ventajas para la aprobación de los permisos sanitarios. La fortaleza contrarresta la amenaza en un 93%	Empresa XYZ al ser una empresa de prestigio en el gremio médico pueden contar con ventajas para la obtención de divisas.La fortaleza contrarresta la amenaza en un 100%	Empresa XYZ al ser una empresa de prestigio en el gremio médico pueden contar con ventajas para la introducción de productos en sectores dominados por la competencia. La fortaleza contrarresta la amenaza en un 100%	Empresa XYZ al ser una empresa de prestigio en el gremio médico pueden contar con ventajas para incursionar en la asesoría en el mercado de la producción nacional. La fortaleza contrarresta la amenaza en un 100%
Capacidad para toma de decisiones	La capacidad del equipo estratégico y tren gerencial de la empresa para tomar decisiones favorece a la obtención de la permisología sanitaria. Esto lo hace en un 93%	La capacidad del equipo estratégico y tren gerencial de la empresa para tomar decisiones favorece a la posibilidad de obtener divisas. Esto lo hace en un 100%.	La capacidad del equipo estratégico y tren gerencial de la empresa para tomar decisiones les permite afrontar la presencia de competidores. Esto lo hace en un 100%.	La capacidad del equipo estratégico y tren gerencial de la empresa le permitirá a la empresa responder y adaptarse con facilidad a los lineamientos establecidos por esta político en

				caso. Esto lo hace en un 100%.

Pareciera haber oportunidad de mejora con referencia a la búsqueda continua de nuevos productos para afrontar las amenazas presentes en el entorno.

Tabla 21. Búsqueda continua de nuevos productos/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	**Dependencia de Perisología Sanitaria**	**Control y Liquidación de Divisas**	**Competencia de Otros productos de Mercado**	**Política de Protección a la producción Nacional**
Búsqueda continua de nuevos productos	La búsqueda continua de nuevos productos hace que constantemente la empresa este expuesta a esta amenaza. Se utiliza la fortaleza en un 71% para contrarrestar la amenaza	La búsqueda continua de nuevos productos hace que constantemente la empresa este expuesta a esta amenaza. Se utiliza la fortaleza en un 67% para contrarrestar la amenaza	La búsqueda continua de nuevos productos hace que constantemente la empresa este expuesta a esta amenaza. Se utiliza la fortaleza en un 67% para contrarrestar la amenaza	La búsqueda continua de nuevos productos hace que constantemente la empresa este expuesta a esta amenaza. Se utiliza la fortaleza en un 67% para contrarrestar la amenaza

Pareciera que se aprovechan las siguientes fortalezas para afrontar las amenazas presentes en el entorno.

Tabla 22. Cultura arraigada, sistema de control y liderazgo/ Amenazas

Fortalezas/Amenaza	Dependencia de Perisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Cultura arraigada (ADN corporativo)	La cultura que se percibe en Empresa XYZ ayuda a afrontar esta amenaza, esto lo hace un 93%	Con La cultura que se percibe en Empresa XYZ se afronta esta amenaza. Esto lo hace un 100%	Con La cultura que se percibe en Empresa XYZ se afronta esta amenaza en un 100%	Con La cultura que se percibe en Empresa XYZ se afronta esta amenaza en un 100%
Diseño Interno de un sistema para el control de la visita médica	Contar con información de las necesidades de los clientes, la demanda y la competencia permite afrontar esta amenaza. Esto lo hace en un 93%	Contar con información de la oferta y demanda de productos a través del sistema, permite establecer los niveles óptimos de inventario que sirve de insumo para solicitar divisas. Esto lo hace en un100%	El sistema permite manejar información de los productos manejados y requeridos por el mercado, así hacer frente a la competencia. Esto lo hace en 100%	El sistema permite Identificar los productos que pudieran tener mayor demanda , para poder gestionar producirlos en el país. Esto lo hace en un 100%
Liderazgo del Equipo Gerencial	La influencia del tren gerencial ayuda a encaminar los esfuerzos del	Se evidencia un aprovechamiento para enfrentar la amenaza de un 87%	La influencia del tren gerencial ayuda a encaminar los esfuerzos del equipo para	Se visualiza un aprovechamiento para enfrentar la amenaza en un 87%,

	equipo para responder a esta amenaza en un 87%		responder a esta amenaza en un 87%	

5.7. Debilidades/ oportunidades

Se evidencia un promedio de 5,00 para producto importado en comparación con 4,50 para mercado de la belleza y producto multimarca, al estar estos dos valores tan cercanos, se podría interpretar que el cliente se ve limitado para aprovechar oportunidades en un 90%.

Tabla 23. Producto importado/ Oportunidades.

Debilidad /Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Producto importado	la comercialización de productos importados limita la incursión a diferentes sectores dentro del mercado de la belleza en un 90%	Contar solo con productos importados no dificulta esta oportunidad, ya que la probabilidad para afrontar la amenaza es relativamente baja 65%	Comercializar productos importados en el escenario económico actual dificulta en un 90%, el ofrecimiento de una amplia gama de productos

Se evidencia un promedio de 4,00 para dificultad financiera en comparación con 4,50 para mercado enfocado en la belleza, mejoramiento en la salud y multimarca, Se podría interpretar que el cliente se ve limitado en un 89% para aprovechar oportunidades.

Tabla 24. Dificultad financiera/ Oportunidades.

Debilidad /Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Dificultad financiera	Pareciera que se está invirtiendo lo necesario para mantener la presencia dentro del mercado de la belleza, dado que la debilidad limita optimizar la oportunidad de un 89%	No se invierte en atender esta oportunidad, puesto que la debilidad limita sacar ventaja de la amenaza en un 81%	Se está invirtiendo lo necesario para introducir más líneas de productos, ya que la debilidad limita aprovechar la oportunidad de un 89%

Se evidencia un promedio de 3,67 en los tiempos de entrega en comparación con 4,50 para el conjunto de oportunidades, se podría interpretar que el cliente se ve limitado en un 81% para aprovechar dos oportunidades

Tabla 25. Tiempos de entrega de mercancía/ Oportunidades.

Debilidad /Oportunidades	Mercado enfocado en la Belleza	Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales	Multimarca
Tiempos de entrega de mercancía	Los tiempos de entrega son una dificultad para aprovechar el mercado de la belleza. La debilidad limita aprovechar la	mi tiempo de entrega impiden aprovechar el mejoramiento de la salud en estratos más deprimidos de la sociedad, ya que la debilidad limita	Los tiempos de entrega son una dificultad para aprovechar introducir nuevas líneas de productos. La debilidad limita sacar

	oportunidad en 81%	afrontar la amenaza en , ya que la debilidad limita aprovechar la oportunidad en un 89%	ventaja de la oportunidad en un 81%

Se dispone de un promedio de 3,37 para una debilidad, en comparación con 3,35 para dos oportunidades, al estar estos valores tan cercanos, se podría interpretar como que el cliente se ve limitado para aprovechar la oportunidad en un 98%. La oportunidad de mejora de la compañía pudiera estar en trabajar para superar esta debilidad.

Tabla 26. Fuga de Talento/ Oportunidades.

Debilidad /Oportunidades	**Mercado enfocado en la Belleza**	**Mejoramiento en la Salud en todos los estratos sociales**	**Multimarca**
Fuga de Talento	No dificulta tanto aprovechar esta oportunidad, dado un porcentaje de 74%	la fuga de talentos evita atender el mejoramiento de mala salud en los estratos deprimidos de la sociedad, dado un porcentaje del 98%	No dificulta la introducción de nuevos productos y marcas, dado un porcentaje de 74%

5.8. Debilidades/ Amenazas

Se evidencia un promedio de 5,00 para producto importado, en comparación con 5,00 y 4,67 para el conjunto de las amenazas, se podría interpretar como que el cliente se ve muy limitado para reaccionar frente las amenazas. Se refleja un 100%

Tabla 27. Producto importado/ Amenazas

Debilidad / Amenazas	Dependencia de Permisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Producto importado	Esta debilidad no permite afrontar la amenaza en un 100%	esta debilidad no permite afrontar la amenaza en un 100%	esta debilidad no permite afrontar la amenaza en un 100%	esta debilidad no permite afrontar la amenaza en un 100%

Se evidencia un promedio de 4,00 para dificultad financiera, en comparación con 5,00 para el conjunto de las amenazas, se podría interpretar que el cliente se ve muy limitado para reaccionar frente las amenazas.

Tabla 28. Dificultad financiera/ Amenazas

Debilidad / Amenazas	Dependencia de Permisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Dificultad financiera	Ser precavido en la inversión tiene incidencia para afrontar la dependencia de la permisologia sanitaria en un 80%	Ser precavidos en la inversión limita la obtención de divisas el porcentaje obtenido fue de 80%	Ser precavidos en la inversión limita afrontar la actividad competitiva en 80%	Ser precavidos en la inversión incide para contrarrestar la protección del producto nacional en 80%

Las debilidades tiempos de entrega y fuga de talento en general no repercuten para afrontar las amenazas del entorno.

Tabla 29. Tiempos de entrega de la mercancía y fuga talento/ Amenazas

Debilidad / Amenazas	Dependencia de Permisología Sanitaria	Control y Liquidación de Divisas	Competencia de Otros productos de Mercado	Política de Protección a la producción Nacional
Tiempos de entrega de la mercancía	Los tiempos de entrega al cliente dificulta en un 73% afrontar esta amenaza, lo cual es	Los tiempos de entrega al cliente no dificulta afrontar esta amenaza, dado que el porcentaje	Los tiempos de entrega al cliente no dificulta afrontar la amenaza de la competencia, se	Los tiempos de entrega al cliente no dificulta ,se obtuvo un

	relativamente bajo	es de 63%	obtuvo un 73%	63%
Fuga de talento	La fuga de talento no dificulta afrontar esta amenaza, dado que el porcentaje es relativamente bajo 67%	La fuga de talento no dificulta afrontar esta amenaza, en vista de que el porcentaje es relativamente bajo 67%	La fuga de talento no dificulta afrontar esta amenaza, ya que el porcentaje es de 67%	La fuga de talento no dificulta afrontar esta amenaza, puesto que el porcentaje es de 67%

5.9. Entrevistas para el levantamiento de procesos

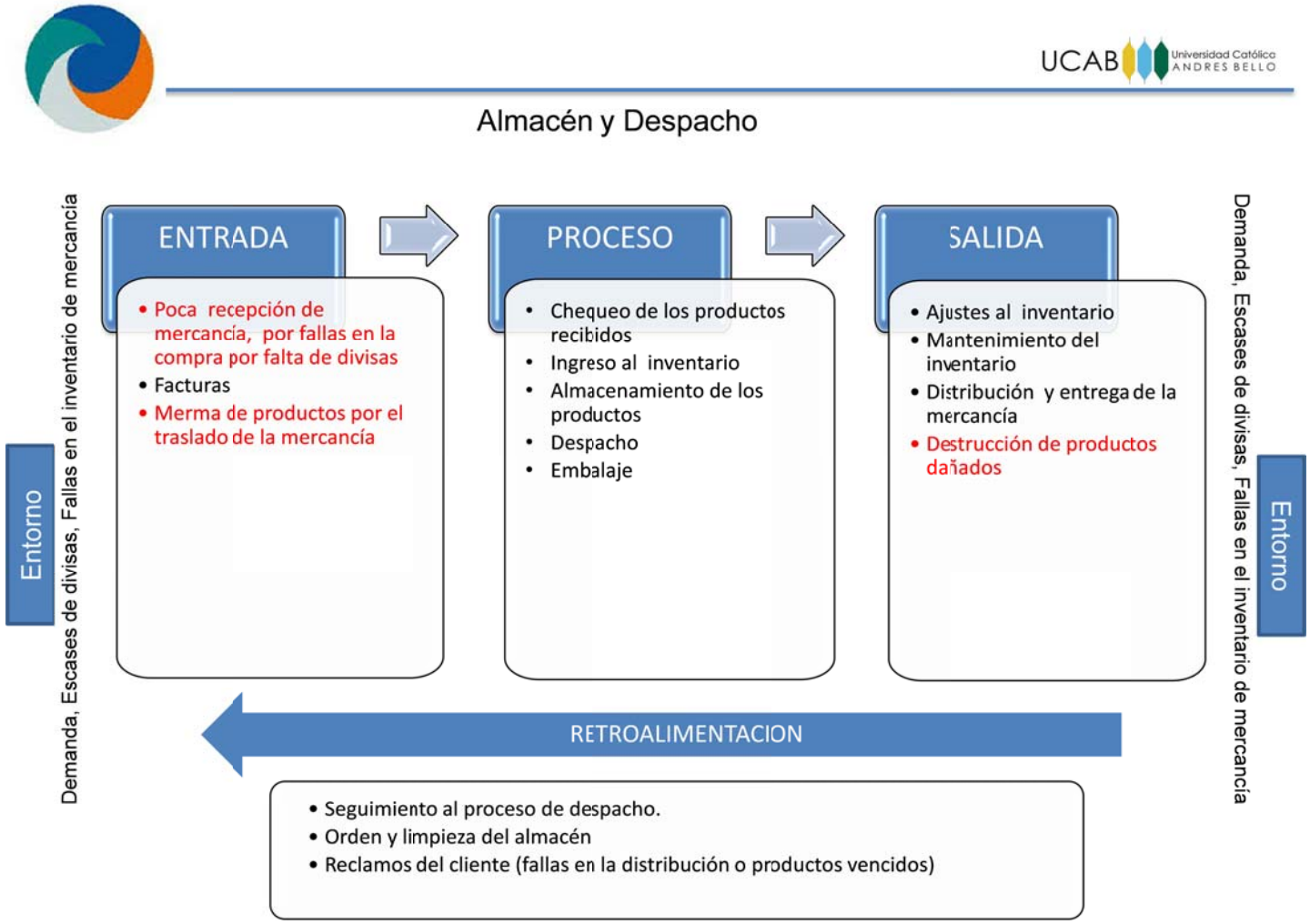
Como segunda actividad, se realizaron entrevistas a todos los miembros de los departamentos con el fin de conocer los procesos que manejan las distintas áreas. Se entrevistaron un total de 10 personas, usando un instrumento para ello (Ver anexo 8)

Luego de procesada la información obtenida, se realizó la diagramación de los procesos desde el punto de vista sistémico para su mejor comprensión y representación, identificando para esta parte operativa las bondades y aspectos de mejora de cada uno de los mismos.

A continuación se presentará la representación de los procesos:

Ilustración 3: Proceso compra de Mercancía

lustración 4: Proceso de Almacén y Despacho



lustración 5: Proceso de Venta de mercancía

lustración 6: Proceso Administración

Seguidamente a la identificación de los procesos, se detectaron los cuellos de botella y las oportunidades de mejora para casa caso:

- ✓ **Compra de Mercancía:**

Cuellos de botella:

1. Fallas en Disponibilidad de divisas por el control cambiario existe en el país.

2. Fallas de pago a proveedores Internacionales.

3. Dificultad para contar con mercancía nueva y productos para innovar en el mercado

Oportunidad de Mejora

1. Realizar alianzas estratégicas para la comercialización de productos nacionales.

- ✓ **Almacén y Despacho**

Cuellos de botella:

1. Poca recepción de mercancía, por fallas en la compra por falta de divisas.

2. Merma de productos por el traslado de la mercancía.

3. Destrucción de Mercancía

Oportunidades de mejora:

1. Realizar alianzas estratégicas para la comercialización de productos nacionales

2. La destrucción de la mercancía deben ser notificadas al Seniat y lograr obtener crédito fiscal a través de este proceso. Se puede ejecutar una vez al año.

- ✓ **Venta de Mercancía:**

Cuellos de Botella:

1. Inventario de mercancía variada por fallas en la compra

2. Fallas en el cumplimiento de los estimados de ventas

3. Desarrollo y mejora del Software para el control de visitas dificulta el control de la actividad.

4. Poca claridad en el procedimiento para la autorización oportuna de pagos

Oportunidades de Mejora:

1. Realizar alianzas estratégicas para la comercialización de productos nacionales.

2. Establecer un plazo para el desarrollo y estabilización de la herramienta de manera que pueda ser comercializada y generar una fuente de ingresos extraordinarios para la organización

3. Establecer políticas y difundir su implementación

- **Administración:**

Cuellos de botella:

1. Disminución de los pedidos a facturar por fallas de inventario
2. Dificultad para incrementar la cartera de cliente.
3. Disminución de los requerimientos de personal

Oportunidades de mejora:

1. Realizar alianzas estratégicas para la comercialización de productos nacionales.
2. Disminución del flujo de caja.
3. Poca contratación de personal por contracción de la operación.

5.10. Revisión de la Vigencia de la Estructura

La estructura de la empresa XYZ es una estructura simple, típica de una empresa pequeña o familiar, con escaza departamentalización, mayores controles y donde el propietario de la misma también ejerce las funciones de Director, y por tanto la máxima autoridad y la toma de decisiones se concentran en esta persona.

Los objetivos a lograr por una organización que están contenidos en el plan estratégico general, deben estar distribuidos en el diseño de la organización, y cualquiera que sea la estructura que represente ese diseño, esta debe facilitar el trabajo para que la operatividad alcance los niveles de eficiencia y efectividad deseados.

El plan estratégico de la empresa cliente, amerita reformulación porque las las condiciones del entorno limitan notoriamente el desarrollo del negocio en el mercado, lo que implica entonces una variación en los objetivos y por tanto en la estructura donde se distribuyen las áreas que ejecutan procesos, los cuales a su vez, como se pudo constatar, presentan cuellos de botella a

consecuencia mayormente por las circunstancias den entorno y por tanto son menos congruentes con la estructura vigente.

Conforme a lo expuesto, se pudiera recomendar que si redefine el plan estratégico de la empresa se rediseñe su estructura en ánimos de que mantenga su vigencia.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

Una vez culminado el estudio sobre el diagnóstico como herramienta para la implementación de la estrategia en Empresa XYZ, se pueden concluir los siguientes aspectos:

En primer lugar, la empresa Empresa XYZ, es una compañía que importa y comercializa productos en el área de cosmética médica. Mediante el estudio de su situación actual, se pudo conocer los elementos de su plan estratégico, su estructura, y el tipo de personal que labora en la misma, sus actividades, y los procesos de compra, almacenamiento y despacho, ventas y administración.

En segunda instancia, los resultados presentados al cliente, confirman la presunción que la alta gerencia venía manejando previamente. La dificultad para obtener divisas, es un problema que impacta profundamente a la empresa, dado que se ve limitada en la compra de productos para ofrecer el cliente, lo que hace influye en sus niveles de inventario, sus ventas y flujo de caja.

Por otro lado, mediante un análisis interno y externo se identificaron las principales fortalezas, debilidades de la empresa, así como oportunidades y amenazas de su entorno, empleando para ello la matriz DOFA. En este sentido, pudiera concluirse los siguientes aspectos:

- La empresa debe emplear sus capacidades para generar esfuerzos en el aprovechamiento de la oportunidad del entorno en cuanto el mejoramiento de la salud en de todo tipo de target del mercado

- Existen claras oportunidades de mejora en cuanto a la capacitación del personal de la empresa para contrarrestar amenazas del entorno y aprovechar todavía más las oportunidades del mercado.

- El manejo de los recursos es eficiente; pero se pueden generar más esfuerzos para invertir en el mejoramiento de la salud en todos los sectores.

- La presencia en todo el territorio es una condición que puede aprovecharse mejor para llegar a otro target del mercado.

- La búsqueda de nuevos productos es una fortaleza que requiere atención para aprovechar el mercado de la belleza y la captación de nuevos nichos de mercado y para contrarrestar las amenazas del entorno.

Finalmente, se entrevistó al personal en ánimos de conocer los procesos medulares, así como sus principales cuellos de botella y oportunidades de mejora. Resalta en este sentido:

La confirmación de la percepción acerca de los cuellos de botella, los cuales habrá que solventar para mejorar los procesos y en este sentido permitir el cumplimiento de tareas distribuidas en las unidades

departamentales, logrando a su vez objetivos corporativos sobre los que se sustenta el plan estratégico con miras a las demandas del entorno.

Recomendaciones

- En cuanto a las debilidades que tiene la compañía, sopesar el hecho de que el producto sea importado es imperativo, porque afecta tanto el aprovechamiento de oportunidades como el contrarrestar las amenazas.
- La amenaza más representativa es el retraso en el otorgamiento de divisas. Para ello, se considera que se puede elaborar proyectos especiales que se expongan ante el Ministerio de Salud (por ejemplo) para tratar de que con esta actividad de valor para el bienestar de la salud ciudadana se pueda justificar la asignación de divisas.
- Conseguir la representación para la comercialización de alguno de los productos en otros nichos de mercado fuera de Venezuela.
- Aprovechar las fortalezas de calidad y conocimiento del producto así como toma de decisiones, credibilidad en el gremio médico y liderazgo del equipo gerencial para hacer llegar con más fuerza los productos a otros sectores de target más bajo, por ejemplo con presentaciones más pequeñas y más económicas que puedan rotar el inventario con más facilidad y lograr la rentabilidad de otras líneas de productos.
- Generar mayores capacitaciones del personal dirigidas tanto al aspecto técnico como en habilidades para explotar en mayor medida las oportunidades y hacer frente a las amenazas
- Las visitas médicas en el territorio nacional podrían estar focalizadas en la obtención de clientes de todo target, para lo cual se requeriría incluir otros médicos de atención a pacientes de target menor.

- Evaluar continuamente los productos que ofrecen los diferentes laboratorios para su representación en Venezuela
- Buscar la comercialización de la herramienta de control de visita médica, una vez que se corran todas las actualizaciones, dado que parece ser una herramienta de gestión y control eficiente que podría generar ingresos a la compañía.
- Se podría proponer como acción de cambio, el replanteamiento de la parte estratégica del negocio explorando opciones en otros mercados y en función de ello la propuesta de una estructura que acompañe el plan.

Anexos

ANEXO 1-FORMATO DOFA INDIVIDUAL

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

☐ FORTALEZAS ☐ DEBILIDADES ☐ OPORTUNIDADES ☐ AMENAZAS	**¿Cómo impactan a la organización?**

ANEXO 2-FORMATO DOFA DE JERARQUIZACION

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

☐ FORTALEZAS ☐ DEBILIDADES ☐ OPORTUNIDADES ☐ AMENAZAS	PARTICIPANTES			PROMEDIO	JERARQUIZACION
	1	2	3		

ANEXO 3- DOFA FORTALEZAS

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

FORTALEZAS / DEBILIDADES / OPORTUNIDADES / AMENAZAS	PARTICIPANTES			PROMEDIO	JERARQUIZACION
	1	2	3		
Conocimiento Cientifico del producto	5	4	5	4,67	
Calidad del producto	5	5	5	5,00	
Personal altamente capacitado para ofrecer asesoría médica.	3	4	4	3,67	
Manejo óptimo de los recursos (Humanos, financieros, Materiales)	5	5	5	5,00	
Presencia en todo el territorio Nacional	4	4	4	4,00	
Capacidad para la toma de desiciones	5	5	5	5,00	
Credibilidad en el Gremio Médico	5	5	5	5,00	
Búsqueda continua de nuevos productos	3	4	3	3,33	
Cultura Arraigada (ADN corporativo)	5	5	5	5,00	
Diseño Interno de un sistema para el control de la visita médica	5	5	5	5,00	
Liderazgo del equipo Gerencia	4	5	4	4,33	

ANEXO 4 DOFA DEBILIDADES

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

FORTALEZAS / DEBILIDADES / OPORTUNIDADES / AMENAZAS	PARTICIPANTES			PROMEDIO	JERARQUIZACION
	1	2	3		
Producto Importado	5	5	5	5,00	
Dificultadad financiera	4	4	4	4,00	
Tiempos de entrega de Mercancia	3	4	4	3,67	
Fuga de Talento	3	3	4	3,33	

ANEXO 5 DOFA OPORTUNIDADES

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

FORTALEZAS / DEBILIDADES / OPORTUNIDADES / AMENAZAS	PARTICIPANTES			PROMEDIO	JERARQUIZACION
	1	2	3		
Mercado enfocado en la Belleza	5	5	5	4,50	
Mejoramiento de la Salud en todos los estratos sociales	3	3	4	3,25	
Multimarca	5	5	5	4,50	

ANEXO 6 DOFA AMENAZAS

DOFA - ANALISIS INDIVUAL

UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS,C.A.

FORTALEZAS / DEBILIDADES / OPORTUNIDADES / AMENAZAS	PARTICIPANTES			PROMEDIO	JERARQUIZACION
	1	2	3		
Dependencia de Permisología Sanitaria	5	5	4	4,67	
Control y Liquidación de Divisas	5	5	5	5,00	
Competencia de Otros productos de Mercado	5	5	5	5,00	
Politica d eProtección a la producción Nacional	5	5	5	5,00	

ANEXO 7 DOFA CORRELACIONES

MATRIZ DOFA DE CORRELACIONES UNIDERMA DERMATOCOSMETICOS, C.A. FECHA: 29 y 30/04/2014	OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
	Mercado enfocado en la Belleza		Conseguir el bienestar de la Salud en todos los estratos sociales		Multimarca		Dependencia de Permisología Sanitaria		Control y Liquidación de Divisas		Competencia de Otros productos de Mercado		Politica de Protección a la producción Nacional	
Conocimiento Cientifico del producto	4,67	4,50	4,67	3,25	4,67	4,50	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	5,00	4,67	5,00
	96%		70%		96%		100%		93%		93%		93%	
Calidad del producto	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Personal altamente capacitado para ofrecer asesoría médica.	3,67	4,50	3,67	3,25	3,67	4,50	3,67	4,67	3,67	5,00	3,67	5,00	3,67	5,00
	81%		89%		81%		79%		73%		73%		73%	
Manejo óptimo de los recursos (Humanos, financieros, Materiales)	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Presencia en todo el territorio Nacional	4,00	4,50	4,00	3,25	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	89%		81%		89%		86%		80%		80%		80%	
Capacidad para la toma de decisiones	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Credibilidad en el Gremio Médico	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Búsqueda continua de nuevos productos	3,33	4,50	3,33	3,25	3,33	4,50	3,33	4,67	3,33	5,00	3,33	5,00	3,33	5,00
	74%		98%		74%		71%		67%		67%		67%	
Cultura Arraigada (ADN corporativo)	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Diseño Interno de un sistema para el control de la visita médica	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Liderazgo del equipo Gerencia	4,33	4,50	4,33	3,25	4,33	4,50	4,33	4,67	4,33	5,00	4,33	5,00	4,33	5,00
	96%		75%		96%		93%		87%		87%		87%	
Producto Importado	5,00	4,50	5,00	3,25	5,00	4,50	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	90%		65%		90%		93%		100%		100%		100%	
Dificultad financiera	4,00	4,50	4,00	3,25	4,00	4,50	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	89%		81%		89%		86%		80%		80%		80%	
Tiempos de entrega de Mercancia	3,67	4,50	3,67	3,25	3,67	4,50	3,67	4,67	3,67	5,00	3,67	5,00	3,67	5,00
	81%		89%		81%		79%		73%		73%		73%	
Fuga de Talento	3,33	4,50	3,33	3,25	3,33	4,50	3,33	4,67	3,33	5,00	3,33	5,00	3,33	5,00
	74%		98%		74%		71%		67%		67%		67%	

ANEXO 8 FORMATO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Nombre del Encuestado: Área o Departamento: Cargo que desempeña: Nombre del Proceso:

1. ¿Podría describir cuál es el objetivo general a Lograr por medio del proceso analizado?
2. ¿Cuáles son los usuarios (personas o terceros) que reciben el producto obtenido por medio del proceso?
3. ¿Quién es la persona responsable del proceso?
4. ¿Qué requisitos están previamente establecidos para llevar a cabo el proceso?
5. ¿Cuáles son las actividades secuenciales que se realizan para completar proceso en estudio?
6. ¿Cuáles son los indicadores usados para medir o evaluar el proceso?
7. ¿Cuáles son las entradas necesarias para el inicio del proceso?
8. ¿Cuáles son las salidas generadas luego de la ejecución del proceso en estudio?
9. ¿Cuáles son los cuellos de botella presentes en el proceso?
10. ¿Cuáles considera usted son los aspectos del proceso que le gustaría cambiar?

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos: Mac Graw Hill

David, F. (2003).Conceptos de administración estratégica: Pearson Educación.

Dulzaides, M., Gomez, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso.*ACIMED*, 12 (2). pp1-4. Recuperado el 19 de Agosto del 2014 de http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf

Fleitman, J. (2000) Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio: MacGraw-Hill.

Francés A, (2006).*Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación.

Fuentes, T., Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista digital de investigación y postgrado de la UNEXPO, VRB .Venezuela.* 1(2). pp118-134. Recuperado el 20 de agosto del 2014 de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=389523.

Gómez, M (2006). Introducción a la Metodología Científica: Editorial Brujas.

Hanna, D. (1988). Designing Organizations for High Performance. Addison-Wesley Publishing Company.

Herrero, E. (1996). *Aportaciones de las ciencias humanas a la consultoría de procesos integrada para impulsar el desarrollo y planteamiento estratégico de las organizaciones*. Tesis de Doctoral. Universidad Complutense, Madrid, España.

Hernández Sampieri, R.,Fernández C., Baptista,P. (2003). *Metodología de la Investigación.* Mexico, D.F, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Rodriguez, K (2012). Análisis FODA para una empresa u organización. En: Actualidad empresarial N 264-primera quincena.

Recuperado el 08 de noviembre de 2014, de http://www.aempresarial.com/servicios/revista/264_9_EIAOTNHUYLGKFDWDTZMOBFMFVLTQWEYBNYPHMXBKIHVOLSSESF.pdf

Ponce, H (2007). La Matriz FODA: Alternativas de Diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en Diversas Organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 12 (1).pp113-130.Recuperado el 17 de agosto de 2014 de http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

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

Thompson, A., Strickland III A.J, Gamble J. (2009), Crafting& Executing Strategy: Text and Readings. (17 Ed). McGraw-Hill.

Valenzuela, C., Ramírez,R.,Navarro,N.,Figueroa, R. (s/f).*Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*. Recuperado el 25 de agosto del 2014 de http:// www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

Vargas, I. (2012). La entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. *Revista Calidad Educación Superior Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.3(1).119-139.*Recuperado el 22 de Agosto de 2014 de http://web.uned.ac.cr/revistas/index.php/caes/article/view/94

Rodriguez, K (2012). Análisis FODA para una empresa u organización. En: Actualidad empresarial N 264-primera quincena.

Recuperado el 08 de noviembre de 2014, de http://www.aempresarial.com/servicios/revista/264_9_EIAOTNHUYLGKFDWDTZMOBFMFVLTQWEYBNYPHMXBKIHVOLSSESF.pdf