

# VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

### Trabajo Especial de Grado

## "DISEÑO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERÍA DE CIUDAD GUAYANA-ESTADO BOLÍVAR"

Presentado por: Lcda. Nurmidia Josefina Arias Aponte Como requisito parcial para optar al grado de:

Especialista en Administración de Empresa mención Finanzas

Asesor:

Econ. Christian Viatour

Puerto Ordaz, Diciembre 2017

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.	4
Objetivos del estudio	9
Objetivo General.	9
Objetivos Específicos.	9
Justificación de la investigación.	9
Alcance de la investigación	10
Limitaciones de la investigación.	10
Descripción de la empresa.	11
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la investigación.	13
Bases teóricas	14

Concepto de planificación	14
Concepto de planificación estratégica	14
Concepto de gestión Estratégica.	15
Diferencia entre planificación estratégica y gestión estratégica	16
Los principios corporativos.	17
Diagnóstico estratégico.	18
1.Cultura organizacional.	18
¿Qué es la cultura corporativa	19
¿Cómo se forma una cultura organizacional?	19
2. Análisis externo (Auditoría del entorno)	19
¿Cómo elaborar el POAM?	21
Análisis competitivo de la industria.	22
3. Análisis interno (Auditoría Organizacional)	23
3.1. Perfil de capacidad interna de la empresa (PCI)	23
¿Cómo realizar el PCI.	23
3.2. Análisis de vulnerabilidad (Análisis DOFA)	25
¿Cómo realizar el análisis DOFA?	26
Direccionamiento Estratégico.	27
1. Misión	27
¿Cómo se formula una Misión?	28
2. La visión corporativa	31
3. Objetivos corporativos.	31
Opciones estratégicas	31
Alineamiento estratégico	32

Ventajas competitivas	34
Plan estratégico.	35
CAPÍTULO III	37
MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo de investigación.	37
Diseño de la investigación.	38
Población	38
Muestra	39
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
Operacionalización de los objetivos	40
Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	42
CAPÍTULO IV	43
RESULTADOS	43
Análisis interno del negocio.	43
1. Perfil Capacidad Interna (PCI)	43
2. Análisis de Vulnerabilidad (DOFA)	49
Análisis externo del negocio.	52
1. Perfil de Oportunidad y Amenazas (POAM)	52
2. Análisis de Competitividad de la industria	56
Propuesta	60
Formulación del Plan estratégico para el período 2018-2021 de la empresa objeto de estudio	60
I. Análisis estratégico	60
II. Direccionamiento estratégico.	60

III. Formulación de la estrategia.	63
IV. Realización del Plan Estratégico	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
GLOSARIO	72
ANEXOS	74
CONCLUSIONES	67

# ÍNDICE DE CUADROS

		Pag
Cuadro N°		1 45
1	Diferencia entre planificación estratégica y gestión estratégica	16
2	Análisis DOFA	27
3	Cuadro-técnico metodológico para objetivos	41
4	Matriz de calificación de capacidades	44
5	Lista de debilidades y amenazas de mayor impacto	46
6	Matriz de debilidades y fortalezas de capacidades	47
7	Lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	51
8	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	52
9	Matriz de resultados de factores	54
10	Plan Estratégico Empresa de Ferretería objeto de estudio 2018-2021	64
11	Indicadores Ferretería objeto de estudio.	65

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Pag.
1	Organigrama general de la empresa objeto de estudio	12
2	Cinco fuerzas de Porter	22
3	Ciclo del alineamiento estratégico.	34
4	Análisis de competitividad de la industria (las cinco fuerzas de Porter de la Ferretería objeto de estudio)	57
5	Cuadro Integral de Mando (BSC) Empresa de Ferretería objeto de estudio	66

#### **DEDICATORIA**

**A Dios,** por iluminarme y llenarme de fuerza para continuar sin descansar hacia la meta propuesta.

A mis padres, Meris y Tito, por su ejemplo y dedicación familiar.

A mi hijo, Juan Simón para que sea inspiración y ejemplo para el futuro.

A mis esposo, Juan por su apoyo incondicional.

#### **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar este agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en el desarrollo de este proyecto de grado, en especial al Economista Christian Viatour por compartir sus conocimientos y experiencias, las cuales sirvieron de orientación para la elaboración de este trabajo de investigación.

A la empresa de Ferretería objeto de estudio por permitirme desarrollar la investigación en sus instalaciones.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por su contribución en el aprendizaje y formación profesional de los estudiantes.

A todos, muchas gracias.

# VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

### "DISEÑO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERÍA DE CIUDAD GUAYANA"

Autor:Lcda. Nurmidia Josefina Arias Aponte

Tutor: Econ. Christian Viatour

**Fecha:** Diciembre 2017

#### **RESUMEN**

La investigación se realizó en una empresa de Ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar" negocio familiar que ha evolucionado lentamente y sobrevivido durante años a los cambios del entorno con algunas dificultades, es por ello que los propietarios (dueños) se han visto en la necesidad de realizar el cambio de mentalidad empresarial para el negocio; en este sentido los dueños se han propuesto modificar los antiguos esquemas estratégicos orientados a obtener ingresos por ventas de sus productos y servicios sin considerar otras condiciones que le permita anticiparse y mitigar los riesgos para enfrentar la expansión y los cambios del entorno en el mercado de su ramo industrial, tomar decisiones basados en planes y estrategias para alcanzar los objetivos del negocio, para así asegurar la supervivencia en el ramo industrial y continuar maximizando sus ganancias en el futuro. El estudio efectuado permitió examinar el entorno interno y externo de la empresa de ferretería objeto de estudio para identificar sus debilidades y amenazas, así como también las oportunidades y fortalezas, analizar la competitividad de la empresa frente a empresas del mismo sector (cinco fuerzas de Porter), la identificación de las capacidades internas y las condiciones de la empresa frente al entorno externo mediante la aplicación de herramientas estratégicas tales como: Perfil de capacidad interna (PIC), Análisis de vulnerabilidad (Análisis DOFA), Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), con el propósito de proponer el diseño conceptual de la gestión estratégica para la empresa de Ferretería objeto de estudio.

Palabra clave: estrategias, planes, herramientas estratégicas.

Líneas de la investigación: gestión estratégica.

#### INTRODUCCIÓN

La economía mundial vive momentos de cambios caracterizados por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de producción de todo el mundo, generando un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentran inmersas las mayoría de las organizaciones, lo que obligan a los gerentes o directivos de las empresas a revisar la gestión estrategia de su negocio para lograr ocupar un lugar en los mercados locales, regionales y globales.

En tal sentido, se presume que el directivo de una organización puede a través de estrategias competitivas visualizar escenarios que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la situé por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito.

De la referida argumentación, nace la inquietud de analizar cómo las estrategias pueden contribuir al desarrollo de las organizaciones y generar impactos positivos en ellas. Las presentes ideas aportan una valiosa información, así como a todas las organizaciones u empresas a comprender mejor las distintas opciones estratégicas que pueden utilizar para mejorar la competitividad y de esta manera generar en ella cambios positivos y una mayor posibilidad de respuesta frente a un entorno competitivo.

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del

crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

El análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

La formulación de estrategias permite establecer concretamente aquellas que se van a seguir; esta es la etapa clave para involucrar todo lo relacionado con la orientación al crecimiento empresarial, por cuanto la selección de un amplio abanico de posibilidades que le permitan a la organización definir el rumbo a seguir.

La implantación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance los fines estratégicos; aquí se deben definir algunos indicadores que le permitan a la organización realizar comparaciones con períodos anteriores para evidenciar el cumplimiento de sus metas de crecimiento.

Es importante señalar que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también se debe remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

La presente investigación se estructura en cuatro (4) capítulos que se mencionan a continuación:

Capítulo I: incluye el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, el alcance y las limitaciones.

Capítulo II: se describe los antecedentes consultados y relacionados con el tema de investigación, dando paso luego a los fundamentos teóricos que sustentarán la investigación.

Capítulo III: se incorpora la metodología de la investigación para cumplir con los objetivos de la investigación.

Capítulo IV: se describe los resultados obtenidos mediante la aplicación de las metodologías estratégicas y la propuesta de formulación del Plan estratégico.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliografías y glosario.

#### CAPÍTULO I

#### **EL PROBLEMA**

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo global caracterizado por cambios acelerados y profundos, donde las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En este contexto turbulento no son suficientes los análisis convencionales para el pronóstico de los cambios, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, es indispensable disponer de herramientas estratégicas que expliquen las posibles evoluciones futuras de la organización que posibiliten reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados, permitiendo adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocadas en el futuro.

El entorno empresarial tradicional posibilitaba que las empresas pudieran desarrollarse con estrategias convencionales, poco dinámicas, con modelos de gestión basados en la continuidad y en previsiones; sin embargo la globalización y el entorno (nuevos espacios económicos: Europa, Mercosur, cambio de estructura de consumo, alianzas de empresas, cambios sociales y demográficos, desarrollo de comunicación, entre otros), cada vez más competitivo, hace necesario que las empresas dispongan de modelos de gestión estratégica capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia en un mercado basado en las decisiones directas de los clientes que con su comportamiento promueven la urgencia de establecer en las empresas competencias orientadas a un

plan de acción con ventajas competitivas que permitan el crecimiento y la expansión de parte de su mercado.

Basado en lo anterior, las empresas en la actualidad necesitan estar a la vanguardia en el conocimiento de herramientas gerenciales que les permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones. La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro "En busca de la Excelencia" manejaban un concepto similar que podemos asociar a la Gestión Estratégica. Según ellos la Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

En este mismo orden de ideas, la gestión estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

En pocas palabras, las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde General Motors hasta una pequeña ferretería. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Considerado estos enfoques, la estrategia conduce a una empresa a un rendimiento superior, y a la rivalidad competitiva como un proceso que profundiza la habilidad de la compañía para encontrar y mantener una ventaja. Resalta la búsqueda de ser único como la forma correcta de ver la competencia, confrontándola con aquella que persigue ser mejor para comprender el potencial que tiene la industria de obtener mayores ganancias, y el papel de la cadena de valor en el logro de una ventaja competitiva.

En su obra ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, Michel E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992, p 8)

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se esta esforzando la compañía y los medios que esta utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

De lo anterior se infiere, las estrategias adoptadas por la alta dirección debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos enfoques estratégicos, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometido las organizaciones.

En Ciudad Guayana-Estado Bolívar las empresas de ferretería han evolucionado impulsando el desarrollo económico de la región y el país, algunas de ellas se constituyen partiendo de negocios de patrimonio familiar o microempresas familiares conformándose básicamente con los requisitos exigidos legalmente para su constitución.

Tal es el caso de la empresa objeto de estudio, empresa de ferretería ubicada en Ciudad Guayana (Puerto Ordaz) dedicada a la venta al detal o al mayor de artículos de ferretería, materiales de construcciones, venta de maquinarias y similares destinados a cualquier tipo de Clientes (naturales o jurídicos), fue creada desde el año 2002 como negocio familiar por sus actuales propietarios; sin embargo, con el transcurrir de los años la empresa ha evolucionado lentamente manteniéndose en el mercado de su ramo industrial con algunas dificultades relacionadas con los cambios gubernamentales, aumento de la competencia, régimen cambiario, bajas en los inventarios, entre otros; observándose según sus propietarios que para sobrellevar estas dificultades no dispone de los enfoques de gestión estratégica necesarios para enfrentar la expansión y los cambios del entorno en el mercado de su ramo industrial, ocasionado por la ausencia de políticas, estrategias y planes para alcanzar los objetivos del negocio orientados a la toma de decisiones de la empresa.

Por otro lado, las decisiones estratégicas de la empresa objeto de estudio, son tomadas netamente considerando las actividades financieras de la empresa, obtenidas

de los ingresos que se reciben por la venta de los productos y servicios que ofrece y el capital aportado por los socios o accionistas; sin embargo, los cambios en la economía han originado que la empresa de ferretería objeto de estudio diversifique su mentalidad empresarial, obligándose a ser más abiertos y a visionar estrategias innovadoras para hacer frente a la competencia; además acorde con los cambios macroeconómicos y exigencias de los mercados, generando la necesidad de posibles alianzas estratégicas para fortalecer sus actividades empresariales y lograr ser más competitivos con los productos y servicios que ofrece.

En función al planteamiento anterior, los propietarios (dueños) de la empresa de la ferretería objeto de estudio se ha planteado crecer y atender un mercado mayor, lo que hace necesario estudiar nuevos enfoques estratégicos para el negocio para atender los cambios actuales del entorno y amenazas que pudieran influir en la expansión y en el direccionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

Como consecuencia de lo anterior, los propietarios se han propuesto realizar el estudio mediante el diagnóstico global de la situación actual de la empresa, identificando debilidades y fortalezas (contexto interno) y las oportunidades y amenazas (contexto externo), con las cuales se diseñará un plan estratégico que permita disminuir la incertidumbre ante tantos cambios del entorno.

Lo anteriormente expuesto lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Cuál sería el modelo de gestión estratégica de una empresa dedicada al sector de ferretería que asegure la supervivencia en su mercado industrial y que le permita continuar maximizando sus ganancias en el futuro?.

La implementación de un modelo de gestión estratégica en una empresa de ferretería pudiera mejor su realidad (su situación actual), identificar los cambios producidos en el entorno, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, definir objetivos estratégicos y operativos, y estrategias para su desarrollo, obtener ventajas competitivas y mejorar su rentabilidad, entre otras ventajas.

#### **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **Objetivo General**

Diseñar el modelo conceptual de la gestión estratégica para una empresa del sector de ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar.

#### **Objetivos Específicos**

- 1. Diagnosticar el entorno interno y externo de la empresa; identificando debilidades y amenazas; así como también las oportunidades y fortalezas.
- 2. Analizar la competitividad de la empresa frente a empresas del mismo sector, mediante el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la identificación de las capacidades internas de la compañía.
- 3. Formular el Plan estratégico orientado al éxito de la empresa en el mediano plazo.

#### Justificación de la investigación

Esta investigación permitirá a las empresas del sector de ferretería conocer los beneficios y la importancia de disponer de herramientas de gestión estratégicas que le permitan alcanzar el éxito en el mediano plazo, la obtención de ventajas competitivas y seguir mmaximizando sus ganancias.

Para el investigador es un aporte en su desarrollo personal y académico, además le permitió aplicar los conocimientos adquiridos y profundizar sobre el estudio de la gestión estratégica empresarial y su influencia en las empresas de cualquier sector industrial.

#### Alcance de la investigación

El estudio fue realizado con los propietarios y empleados (personal gerencial) de la empresa de ferretería objeto de estudio, el cual permitió identificar el entorno interno y externo de la organización, examinar el rumbo estratégico actual de la empresa y proponer el modelo de gestión estratégica que incluye el Plan estratégico adecuado a la empresa de este sector industrial.

#### Limitaciones de la investigación

En la presente investigación se pueden presentaron las siguientes limitaciones:

- El número reducido de empleados de nivel gerencial y de toma de decisiones; genera alta dependencia en pocos individuos para recopilar la información.

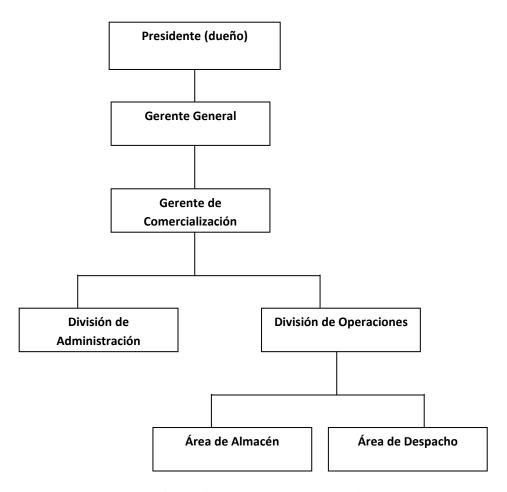
#### Descripción de la empresa

La empresa de ferretería objeto de estudio, fue fundada el 12 de noviembre del 2002. Con un capital social de quinientos millones de bolívares (500.000.000,00), dividido en quinientas (500) acciones de un millón de bolívares cada una de las acciones. Puede estar representada en títulos de diez acciones cada una. La compañía tendrá una duración de cincuenta años a partir de su fecha de registro mercantil, y pudiendo dicho término indefinidamente prorrogado por períodos sucesivos de cincuenta años.

Se dedica a la venta al detal o en lotes de artículos de ferretería, pintura, lacas y barniz, materiales de construcciones (metálicas y no metálicas), venta de maquinaria industrial agrícola y similar destinados a cualquier tipo de Clientes (naturales o jurídicos).

Actualmente, se está considerando una posible alianza estratégica con MASISA FIBRANOVA, manteniendo su razón social.

Gráfico 1
Organigrama general de la empresa objeto de estudio



Fuente: estructura organizativa vigente de la empresa objeto de estudio año 2010.

#### **CAPÍTULO II**

#### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la investigación

Como antecedentes a esta investigación se consultó el trabajo dentro del ámbito de la formulación estratégica, que se describen a continuación:

Niño (2007), realizó una tesis sobre una Propuesta de Plan estratégico para el logro de la competitividad en el sector Metalmecánico de Ciudad Guayana: Caso JOMETAL; el autor fijo como objetivo "Diseñar y formular estrategias orientadas al logro del éxito en el mediano plazo de una organización del sector metalmecánico especializado en recubrimientos metálicos", en esta investigación se identificaron los elementos claves internos de la empresa de su gestión y organización. Se elaboró el diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de encuestas con escala tipo Likert a los trabajadores, se identificó las debilidades y fortalezas del contexto interno y las amenazas y oportunidades del contexto externo a través del estudio DOFA, se identificó el rumbo estratégico de la organización. La aplicación de la matriz de factores externos (EFE) indica que las estrategias no aprovechan las oportunidades, ni reducen efectivamente los efectos adversos de las amenazas externas. La aplicación de la matriz de factores internos (EFI) indica que la empresa es débil internamente. Por otro parte, el resultado de la matriz de perfil competitivo (MPC) demostró que los competidores importantes locales están en mejor posición relativa que JOMETAL lo que se traduce en un nivel de vulnerabilidad. El resultado de la matriz interna y externa sugiere que la empresa debe aplicar estrategia técnica de penetración de mercado y desarrollo de productos. Las conclusiones de esta investigación se orientaron a determinar que la implantación de un sistema de gestión basado en la planificación estratégica para el área de la pequeña y mediana empresa PYME.

#### **BASES TEÓRICAS**

#### Concepto de planificación

Para Francés (2006), la planificación "es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recurso y se plasman en documentos llamados Planes" (p. 23).

#### Concepto de Planificación Estratégica

De acuerdo con el autor Serna (2003), la planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores de organizacionales, la obtención permanente de información sobre su factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 33).

En cuanto a las etapas del proceso de planificación estratégica Serna (2003), menciona:

- 1. Definir el horizonte de tiempo (3 años)
- 2. Principios corporativos
- 3. Diagnóstico estratégico. Análisis FODA. Donde estamos hoy
- 4. Direccionamiento estratégico. Visión, Misión, Objetivos estratégicos, ejes estratégicos. Dónde queremos estar.
- 5. Proyección estratégica. Áreas estratégicas, Proyectos estratégicos. Cómo lo vamos a lograr.
- 6. Alineamiento estratégico. Visión compartida, Mapas estratégicos.

- 7. Plan Operativo. Estrategias, Planes de acción. Tareas que debemos realizar para alcanzar la Visión.
- 8. Monitoría estratégica. Índices de gestión. Cuál es el nivel de desempeño organizacional, Cuáles son los logros del proceso (p. 34).

Otro concepto, según Humberto G. (2003), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa; así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 116).

Según Diez, J. (1996) y Redondo, C., la planificación estratégica "es el proceso de desarrollar e implantar una estrategia principal". Los principales atributos de la planificación estratégica son:

- Alude a cuestiones básicas o fundamentales, trata de proporcionar respuestas a cuestiones como ¿En qué negocio estamos?, ¿Qué queremos lograr y en qué período de tiempo?, ¿Quiénes son nuestros clientes hoy?, ¿Quiénes deberían serlo en el futuro?.
- En una planificación a largo plazo, abarca el horizonte temporal mayor que se puede plantear una organización. El período indicativo de los planes estratégicos variará según las circunstancias propias de una organización (p. 48).

#### Concepto de Gestión Estratégica

Para Betancourt (2006), la gestión estratégica es "El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio" (p.106).

#### Diferencias entre Planificación estratégica y Gestión Estratégica

Si bien la gestión estratégica, al igual que la planificación estratégica coinciden en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles, como para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar, según Betancourt (2006), existen algunas importantes diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la gestión estratégica siempre involucra de alguna manera algunos aspectos importantes de Planificación Estratégica, pero su alcance tiene un ámbito de mayor alcance.

A continuación, se muestra algunas diferencias existentes entre los procesos de planificación estratégica y lo que significa la gestión estratégica, con el fin de poder obtener un mejor conocimiento de estos dos conceptos:

# Cuadro 1 Diferencia entre Planificación estratégica y Gestión Estratégica

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.

Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la Organización.

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA

Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.

Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.

#### Cuadro 1 (Cont.)

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.

Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.

Es centralizada e impuesta y desde el poder central.

La flexibilidad la da quien elabora el plan.

Estrategias son responsabilidad del poder central.

Es fundamentalmente Adaptativa.

Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada.

Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.

Orientada al contenido (el Plan).

Permite gerenciar.

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.

Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.

Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.

La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.

Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.

Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.

Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.

Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.

Orientada al Proceso (la Gestión).

Permite liderar.

Fuente: Betancourt (2006, p. 108-110)

#### Los principios corporativos

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. En primer lugar, los valores por los que se guían la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en se opera. En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. Quizás la función más importante del liderazgo empresarial sea transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actor corporativo.

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 1. Cultura organizacional

El diagnóstico Estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos de una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser punto de partida del diagnóstico estratégico.

#### ¿Qué es la cultura corporativa?

Cada organización tiene su propia cultura, distintas de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel gerencial, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

#### ¿Cómo se forma una cultura corporativa?

La cultura de una corporación, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

#### 2. Análisis externo (Auditoría del entorno)

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece.

En un medio como en el que se mueve las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar crisis o el repunte de toda una industria.

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ellos incluyen las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave:

- a. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b. Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistema de gobierno.
- c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- e. Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- f. Factores geográficos: los relacionados a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El examen del medio es, pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes del entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario numerar todos los eventos y tendencias en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía.

Al respecto Francés (2006), en el análisis del entorno general podemos incluir los ámbitos económico, tecnológico, social, político, físico y ambiental. A estos podemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los actores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores (p. 63).

Según Serna (2003) las metodologías para el análisis del diagnóstico Externo, son:

a) El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

#### ¿Cómo elaborar el POAM?

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- 2. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- 3. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
- 4. Priorización y calificación de los factores externos.

El grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (alto, medio y bajo) y las amenazas (alto, medio y bajo); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

#### 5. Calificación del impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.

#### 6. Elaboración del POAM

El POAM elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

#### b) Análisis competitivo de la industria

El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno; Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para el análisis y auditoría externa que debe realizar una empresa. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere:

- Análisis estructural de la industria
- Análisis del competidor
- Análisis de la evolución de la industria.

En este mismo orden de ideas, Porter (2003), señala que la situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas que aparecen recogidas en la siguiente figura.

Gráfico 2 Cinco fuerzas de Porter **Participantes** potenciales Amenazas de los nuevos participantes Competidores Poder de negociación Poder de del sector negociación de los compradores de los proveedores Proveedores Compradores Rivalidad entre empresas existentes Amenaza de los productos o servicios sustitutos Sustitutos

Fuente: Serna (2003, p. 26)

#### 3. Análisis interno (Auditoría organizacional)

El siguiente paso en el análisis de una empresa consiste en evaluar la situación presente. Según Serna (2003), existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PIC) y el análisis de vulnerabilidad son algunos de ellos.

#### 3.1. Perfil de capacidad interna de la empresa (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- 1. La capacidad directiva
- 2. La capacidad competitiva ( o de mercado)
- 3. La capacidad financiera
- 4. La capacidad tecnológica (producción)
- 5. La capacidad del talento humano.

El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

#### ¿Cómo realizar el PCI?

 Preparación de la información preliminar
 Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI

2. Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

 a. De acuerdo con la estructura organizacional
 Se hace el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

#### b. Por grupos estratégicos

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo, igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

#### c. Participación total

PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si está es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuanto más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el Plan estratégico.

#### 3. Identificación de fortalezas y debilidades

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización.

#### 4. Priorización de los factores

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupo estratégicos, éstos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el

20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

#### 5. Clasificación de los factores

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de uno de los factores individualmente; luego, en consenso, acordarán la calificación definitiva.

#### 6. Calificación del impacto

Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.

#### 7. Análisis del diagnóstico

Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se completará esta primera parte del diagnóstico estratégico.

#### 3.2. Análisis de vulnerabilidad (Análisis DOFA)

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el

efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

#### ¿Cómo realizar el análisis DOFA?

#### 1. Elaboración de la hoja de trabajo

Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el Perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno estos análisis. En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, variables de competitividad.

#### 2. Selección de los factores clave de éxito (FCE)

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto, convertirla en factor clave del éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM

#### 3. Ponderación de factores

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

### 4. Realización DOFA

Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de un debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación estratégica para la compañía, para realizar el análisis DOFA, puede usarse la matriz que se muestra a continuación.

Cuadro 2

Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Fuente: Serna (2003, p. 146)

#### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 1. La misión

Al respecto Garth, S.; Shepard, A y Joel P. señala que la misión describe la razón de ser de la organización. También describe a veces los "Valores claves" que sustenta la compañía y a los cuales se espera que se ajuste el comportamiento corporativo (p. 24).

Para Serna (2003), definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión (p. 161).

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿cuál es el negocio?

#### ¿Cómo se formula una Misión?

Al respecto, Garth, Sherpard y Podolny (2005), la misión "describe la razón de ser de la organización" (p.24).

Para Serna (2003), la formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (junta directiva, presidente y altos ejecutivos).

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guie la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

El equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión:

# a. ¿En qué negocio estamos?

Para definir el negocio el equipo estratégico debe analizar el desarrollo de sector industrial en que se desempeña la organización, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

El conjunto de estos análisis debe conducir, por tanto, una definición clara del negocio en que está la empresa.

### b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades. Sin embargo, ésta no es la única razón de existir para una empresa.

Hay otros motivos que explican la existencia de una compañía. Contribuir al desarrollo del país, transferir tecnología, producir know-how, sumir responsabilidad social, lograr su visión empresarial son, entre otras muchas, las razones por las cuales existe.

# c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque ésta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores y, en otras palabras, hacen explícitas la ventaja competitiva de la empresa.

#### d. ¿Cuáles son nuestros clientes?

Las organizaciones, dependiendo de sus productos o servicios y los mercados, tienen diferentes tipos de clientes.

Unos llegan directamente a los consumidores, otros llegan al usuario final a través de una cadena de intermediaciones. En uno u otro lado es indispensable que exista una clara definición de quién o quiénes son clientes.

#### e) ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los productos o servicios que los clientes, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa.

# f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados y no en detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados. Estos segmentos representan grupo de clientes actuales o potenciales, los cuales pueden desagregarse geográficamente por tamaño, por ocupación o edades, por un estatus económico, y definir, por lo tanto, micromercados.

### g) ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Los canales de distribución representan la manera como llegamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores finales.

### h) ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

La rentabilidad es condición de sobrevivencia; sólo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionista. Sólo una empresa rentable puede cumplir y satisfacer su responsabilidad social.

# i) ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En la misión debe hacer referencia a estos principios corporativos, así como a la visión, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización, y hacerlos parte de la definición del negocio.

### j) ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Las empresas tienen que cumplir ciertas y muy especificas responsabilidades ante accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general. Estas responsabilidades y compromisos deben hacer parte de una misión.

# 2. La visión corporativa

Según Serna (2003), la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (p.173).

#### 3. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos, según serna (2003) son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión (p.185).

Estos objetivos globales corporativos son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia y, por tanto, deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocio.

### **OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Al respecto, el autor Villalba (1996), considera que la estrategia es el patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve (p. 78).

La estrategia para Garth, Sherpard y Podolny (2005), "es orientar las decisiones que toma la organización, pero no la única guía que usan las compañías" (p.24).

Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Para Serna (2003), la teoría administrativa ha considerado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De éstas se destacan:

# a. Alternativas estratégicas

Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión, y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

### 1. Estrategias ofensivas

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son: concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovación, alianzas estratégicas.

### 2. Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro, a saber: reducción, desinversión, liquidación, recuperación, alianzas estratégicas.

# 3. Estrategias genéricas.

Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señala la dirección por áreas globales.

- 4. Estrategias concéntricas.
- b. Análisis vectorial de crecimiento.
- c. El análisis de portafolio.

#### ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

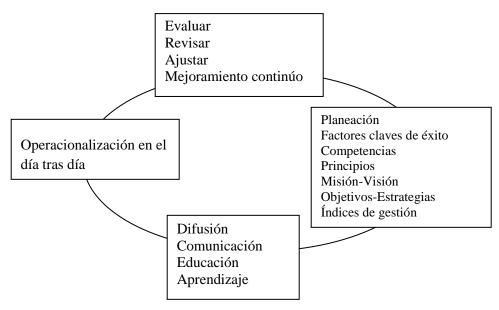
El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización constituye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

### Ciclo del alineamiento estratégico

El ciclo estratégico se cumple en cuatro etapas, a saber:

- a. La planificación: entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas, los planes de acción y los indicadores de gestión.
- b. La difusión: proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo que facilite su incorporación por todos sus colaboradores.
- c. Operacionalización de la estrategia: la estrategia hay que traducirla en términos que sea entendida por toda la organización y, por tanto, sea parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores.
  - Para ello, la elaboración de mapas estratégicos, los protocolos de desempeño y los indicadores, tanto individuales como compartidos, son mecanismos que permiten operacionalizarla en términos relevantes para cada miembro de la organización.
- d. Evaluación, revisión y ajuste: la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoría claramente especificado.
  - Por ello, periódicamente, la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia frente a un conjunto de indicadores que diagnostican el desempeño de la empresa frente al cliente y el mercado, sus grupos de referencia y sus accionistas.

Gráfico 3
Ciclo del alineamiento estratégico



Fuente: Serna (2003, p. 245)

# Ventajas competitivas

La ventaja competitiva, según Garth, Sherpard y Podolny (2005), "es el "como" de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro un enfoque elegido" (p. 22).

Hay una gran diversidad de fuentes de ventaja competitiva. Estas incluyen costos de fabricación más bajos que los competidores, productos de calidad superior, mayor lealtad del cliente, capacidad para innovar con más rapidez, capacidad de brindar un servicio superior, mejor ubicación del negocio y sistemas de tecnología de información que permitan a la compañía reabastecer inventarios con más rapidez y eficiencia que los rivales, etc.

Aunque la mayoría de las manifestaciones de ventaja competitiva significan que una organización puede producir algún servicio o producto que sus clientes valoran más

que aquellos de los competidores o puede producir su servicio o producto a un costo más bajo que el de sus competidores.

#### PLAN ESTRATÉGICO

Para Francés (2006), el Plan estratégico contiene un conjunto de iniciativas que constituyen los medios que permitirán a la empresa la visión (p.298).

El Plan estratégico, según Sainz (2015) constituye la herramienta en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del Plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (p. 28).

Las etapas de un plan estratégico empresarial de acuerdo con según Sainz (2015) son las siguientes:

- La etapa 1 Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- La etapa 2 Diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, tanto dentro como fuera de la empresa.
- La etapa 3 Declaración de objetivos estratégicos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales.
- La etapa 4 Definir las estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo).

- La etapa 5 Planes de actuación: Es el plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización de modo coherente.
- La etapa 6 El seguimiento: El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones.
- La etapa 7 La evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver cómo estos van cumpliendo los objetivos planteados. (pág. 8-10)

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se expone los aspectos referidos al diseño metodológico que se utilizó para el desarrollo de la investigación; se indica el tipo de investigación que se desarrolló, el diseño de la investigación, unidad de análisis, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y los resultados esperados.

### Tipo de investigación

De acuerdo al planteamiento del problema, objetivos y amplitud de las variables a estudiadas, el estudio es considerado como una investigación descriptiva, ya que permitió describir, analizar e interpretar la situación actual de una empresa del sector ferretería para proponer un diseño de gestión estratégica. Esto sustentado en Hurtado (2007, p. 101):

Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puedan obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador.

Adicionalmente, según el propósito de esta investigación se conceptualiza como aplicada porque se enfocó fundamentalmente a la resolución de un problema. Según Yáber y Valarino (2010), la investigación aplicada tiene como finalidad investigar la condición actual y la condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento o cambio para lograr la condición deseada (p.92).

### Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se orientó en el plan o la estrategia para obtener la información requerida; en tal sentido la investigación se desarrolló bajo el diseño No Experimental, apoyándose en investigaciones de campo (primarias) y documentales (secundarias). De campo porque los datos se obtuvieron directamente del propietario y del personal gerencial de la empresa y documental por emplearse las referencias bibliográficas en la conceptualización del modelo de gestión estratégica.

Considerando lo que plantea Kerlinger, (2002, p. 420) citado por Hernández et. al., (2003): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos." (p. 267). Los fenómenos se observan en su ambiente natural para después ser analizados; es decir, las situaciones no son construidas sino que son situaciones existentes, no provocadas por el investigador o personas ligadas a la investigación.

#### Población

Palella y Martins (2010) define la población como: "El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se va a generar conclusiones" (p. 105).

Arias, F. (2006), de igual manera establece:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p. 81).

En otras palabras, la población es el grupo total de elementos a investigar, la cual debe definirse de manera precisa según el contenido, el lugar y el tiempo previsto para el estudio.

Basados en lo anterior, la población de esta investigación fue conformada por seis (6) individuos representados por los propietarios y el personal gerencial de la empresa.

Por conocer la cantidad de elementos que conforman la población se considera que la población es finita ya que como establece Arias, F. (2006): "Población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran" (p. 82).

Sierra Bravo (1991) citado por Arias, F. (2006) establece que: "Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades" (p. 82).

#### Muestra

La muestra como lo define Arias, F. (2006): "Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83).

Basado en el acceso que se tiene de la población y el número de unidades que lo integran se establece el estudio de la totalidad de la población objetivo, por lo que no se extraerá muestra de la misma ni se emplearán técnicas de muestreo. Esto basado en la definición dada por Arias, F. (2006) donde establece que:

Si la población, por el número de unidades que lo integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que sea estrictamente un censo (p. 83).

### Técnicas e instrumentos para recolección de los datos

Se utilizaron en la investigación los instrumentos para recolección de datos siguientes:

Se realizó la revisión documental de las fuentes bibliográficas que corresponda a la gestión estratégica. Se procedió a obtener información mediante la observación directa de los hechos y sucesos en la empresa objeto de estudio.

Se aplicó el cuestionario en forma individual y en grupos al personal de la empresa de ferretería a los propietarios y el personal gerencial.

Adicionalmente, se efectúo el diagnóstico interno y externo de la empresa de ferretería mediante el uso de las herramientas:

- Perfil de capacidad interna (PIC)
- Análisis de vulnerabilidad (Análisis DOFA)
- El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)
- Análisis competitivo de la industria (Cinco fuerzas de Porter)

#### Operacionalización de los objetivos

Según Sabino, (1.992) "Consiste en hacer operativos, es decir, manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar" (p.101)

Para ello se diseñó un esquema donde se detallan los elementos que intervienen en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en esta investigación.

Cuadro 3
Cuadro Técnico-Metodológico para objetivos

Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Elaborar el diagnóstico del entorno interno y externo de la organización; identificando debilidades y amenazas; así como también las oportunidades y fortalezas.	Evaluar la situación presente	Cambios del entorno interno y externo	Cuestionario  Observación directa  Herramientas para el análisis estratégico (DOFA, POAM, PCI, entre otras.	Presidente (dueño) Personal gerencial
Analizar la competitividad de la empresa frente a empresas del mismo sector, mediante el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la identificación de las capacidades internas de la compañía.	Competidores ramo industrial  Factores de preferencias del cliente  Nivel de reconocimiento de la empresa  Grado de satisfacción del cliente	Tipo de competidores  Tipo de productos y servicios  Innovación y Calidad de productos y servicios  Capacidad interna	Cuestionario  Observación directa  Herramientas para el análisis estratégico (cinco fuerzas de porter).	Presidente (dueño) Personal gerencial
Formular el Plan estratégico orientado al éxito de la empresa en el mediano plazo.	Misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción.	Direccionamiento estratégico	Cuestionario  Herramientas para el análisis estratégico.	Presidente (dueño)  Personal gerencial

Fuente: Elaborado por el Investigador (2016)

# Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Las técnicas de análisis de datos son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación, el análisis de datos encierra dos procedimientos: la organización de los datos, la descripción y el análisis de los mismos.

La organización de los datos se realizó mediante la clasificación de los datos obtenidos en la aplicación de las herramientas estratégica seleccionadas para el estudio.

El análisis de los datos se efectúo mediante el estudio de las respuestas obtenidas en cada herramienta aplicada, se compararon los resultados y se estableció las conclusiones sobre la base de los resultados.

# CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS

Para dar inicio a la propuesta del diseño conceptual de la gestión estratégica para una empresa del Sector Ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar, los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a los propietarios y al personal gerencial de la empresa (Grupo estratégico). Se realizó el diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa; mediante la aplicación de las metodologías: Perfil Capacidad Interna (PCI), Análisis de Vulnerabilidad (DOFA), Perfil de Oportunidad y Amenazas en el Mercado (POAM) y Análisis de Competitividad de la Industria.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las metodologías para el análisis estratégico, tormentas de ideas, juicio de expertos, los Cuestionarios, observación directa, se muestran a continuación:

#### Análisis Interno del negocio

#### 1. Perfil Capacidad Interna (PCI)

Para la aplicación del PCI se conformaron grupos estratégicos integrado por los propietarios y personal gerencial de la empresa de acuerdo a la estructura organizacional, se examinaron cinco (5) categorías: capacidad directiva, financiera, competitiva, tecnológica y el talento humano. Se identificaron todas las fortalezas y debilidades mediante tormenta de ideas con la participación del grupo estratégico seleccionado.

Se priorizaron los factores claves que identifican las debilidades y fortalezas mediante un análisis ponderado de los resultados para posteriormente calificar individualmente las fortalezas y debilidades empleando la escala: Alta = 3,

Media= 2 y Baja = 1, valorando el impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. En consenso con el grupo estratégico se acordó la calificación definitiva e impacto. Se aplicó Cuestionario para obtener la información (Ver anexo 1 Cuestionario para la aplicación de Perfil de Capacidad Interna).

Los resultados se muestran a continuación:

Cuadro 4

Matriz de calificación de capacidades

Clasificación	Fortale			Debilidad			Impacto			
Capacidad Directiva	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)	A (3)	M (2)	B (1)	
Filosofía de gestión (misión, visión y objetivos estratégicos, principios, valores, cultura)				X			X			
Imagen corporativa- Responsabilidad Social	X						X			
Estructura organizacional de la empresa		X						X		
Funciones del personal (están claramente definidas)				X			X			
Metodología para la planeación de la empresa				X			X			
Enfoque de gestión estratégica para la toma de decisiones				X			X			
Gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos						X			X	
Uso Plan estratégico				X			X			
Medición del desempeño				X			X			
Liderazgo		X						X		
Capacidad Financiera										
Disponibilidad de fondos (liquidez)	X						X			
Rentabilidad Retorno de la inversión		X						X		
Acceso a capital		X						X		
Capacidad de endeudamiento	X						X			
Disponibilidad de créditos	X						X			
Habilidad para competir con precios		X					X			

Fuente: Cuadro elaborado por el Investigador con la información obtenida del Grupo Estratégico

Cuadro 4 (Cont.)

Clasificación	Fortalez	za		Debilid	Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja (1)	Alta (3)	Media (2)	<b>Baja</b> (1)	A (3)	M (2)	B (1)	
Capacidad competitiva	(3)	(2)	(1)	(3)	(2)	(1)	` ′	(2)	(1)	
Calidad en productos y	X						X			
servicio										
Satisfacción del Cliente		X					X			
Portafolio de productos y										
servicios	X						X			
Fortaleza de proveedores y										
disponibilidad de productos	X						X			
Precios					X			X		
Reposición de inventario		X					X			
Capacidad tecnología										
Equipos de computación obsoletos y software				X			X			
Maquinarias especializadas										
para la operación y corte de	X						X			
madera										
Valor agregado del servicio de										
corte de madera para fabricación de muebles	X						X			
Efectividad del servicio y				X			X			
programa de entregas				Λ			Λ			
Capacidad Talento Humano										
Experiencia técnica	X						X			
Formación académica				X			X			
Desempeño				X			X			
Pertenencia y motivación				X			X			
Ausentismo					X			X		
Accidentabilidad						X			X	
Retiros				X			X			

Cuadro 5
Lista de debilidades y amenazas de mayor impacto

	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	Imagen corporativa- Responsabilidad Social	<ul> <li>Filosofía de gestión</li> <li>Funciones del personal (están claramente definidas)</li> <li>Metodología para la planeación de la empresa</li> <li>Enfoque de gestión estratégica para la toma de decisiones</li> <li>Plan estratégico</li> <li>Medición de desempeño</li> </ul>
Capacidad Financiera  Capacidad competitiva	<ul> <li>Disponibilidad de fondos (liquidez)</li> <li>Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento</li> <li>Habilidad para competir con precios</li> <li>Calidad en productos y servicio</li> <li>Satisfacción del Cliente</li> <li>Portafolio de productos y servicios</li> <li>Fortaleza de proveedores y</li> </ul>	
Capacidad Tecnológica	<ul> <li>disponibilidad de productos</li> <li>Maquinarias especializadas para la operación y corte de madera</li> <li>Valor agregado del servicio de corte de madera y asesoria para fabricación de muebles</li> </ul>	<ul> <li>Equipos de computación obsoletos y software</li> <li>Efectividad del servicio y programa de entregas</li> </ul>
Capacidad Talento Humano	Experiencia técnica	<ul><li>Desempeño</li><li>Pertenencia y motivación</li><li>Retiros</li></ul>

Cuadro 6

Matriz de Debilidades y Fortalezas de capacidades

	GRADO				GRADO			IMPACTO			
Calificación											
	Debilidades			Forta	lezas						
	Alto Medio Bajo			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Capacidad											
Directiva	X						X				
Financiera				X			X				
Competitiva				X			X				
Tecnológica	X						X				
Talento Humano	X						X				

### Interpretación de los resultados

Del análisis realizado a los factores internos de la empresa se obtuvieron las siguientes explicaciones para el examen de las fortalezas y debilidades internas de acuerdo a las categorías capacidad directiva, financiera, competitividad, tecnología y talento humano, que se describen a continuación:

# Capacidad directiva

En cuanto a la planificación de la empresa se puedo evidenciar debilidades por la ausencia y desconocimiento por parte de la dirección de la empresa de enfoques estratégicos para proyectar el futuro del negocio y tomar decisiones oportuna en las áreas administrativas, de producción y de comercialización; se detectó que no se dispone de una filosofía de gestión fundamentada en la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, valores y principios; no existe Plan estratégico ni metodología para la planificación y medición del desempeño de la empresa.

La fortaleza en esta categoría se evidencia en la imagen corporativaresponsabilidad social su compromiso con las comunidades donde realiza sus operaciones asignando recursos y donativos para el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades adyacentes a la empresa; por ejemplo; uniformes, medicinas, equipos ortopédicos, entre otros.

### Capacidad Financiera

Se observa como fortaleza el buen desempeño a su máxima capacidad de los recursos económicos representado por la liquidez de efectivo, depósitos a la vista, colocaciones, entre otros; así como la capacidad que tiene la empresa para enfrentar préstamos ante entidades bancarias y responder inmediatamente a su pago. El retorno de la inversión se muestra en la rentabilidad obtenida por el uso del capital.

### Capacidad competitiva

La calidad de los productos y servicios que ofrece, satisfacción del Cliente, portafolio de productos y servicios, fortaleza de proveedores y disponibilidad de productos son aspectos que demuestran la permanencia de la empresa por muchos años en el mercado de la rama de ferretería y que son aprovechados a su máxima capacidad por los propietarios.

En cuanto a la debilidad detectada sobre el precio de los productos o servicios que ofrece se evidenció que se basan en la fijación de precios similares o iguales a sus mismos competidores de ramo industrial de ferretería.

#### Capacidad Tecnológica

Las fortalezas en tecnologías de la empresa están dadas por las maquinarias especializadas para la operación y corte de madera y el valor agregado del servicio de corte de madera para fabricación de muebles.

La debilidad se centra en equipos de computación obsoletos y software y en la efectividad del servicio y programa de entregas.

### **Capacidad Talento Humano**

La fortaleza más significativa está fundamentada en la experiencia técnica del talento humano en casi todas las áreas de la empresa.

Las debilidades están enfocadas en la falta de formación académica del talento humano, el desempeño del trabajo, sentido de pertenencia, la motivación para permanecer en la empresa y los frecuentes retiros del talento humano (fuga a otras ferreterías o lugares de trabajo).

### 2. Análisis de Vulnerabilidad (DOFA)

Con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa de ferretería se procedió a efectuar el análisis de las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), el grupo estratégico dividió el examen en dos partes:

La primera parte en las fortalezas y debilidades de la ferretería, aspectos sobre las cuales tiene algún grado de control.

La segunda parte las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Lo que significa aprovechar las oportunidades para minimizar o anular las amenazas o circunstancias donde se tiene poco o ningún control.

Posteriormente, se aplicó Cuestionario para obtener la información (Ver Anexo 2 Cuestionario para la aplicación de DOFA), el grupo estratégico mediante tormenta de ideas se enfocó en los siguientes pasos:

- 1. Realizaron una lista de las fortalezas internas claves
- 2. Realizaron una lista de las debilidades internas decisivas
- 3. Realizaron una lista de las oportunidades externas importantes.
- 4. Realizaron una lista de las amenazas externas claves.
- 5. Compararon las fortalezas internas con las oportunidades externas y registraron las estrategias FO resultantes.
- Compararon las debilidades internas con las oportunidades externas y registraron las estrategias DO resultantes.
- 7. Compararon las fortalezas internas con las amenazas externas y registraron las estrategias FA resultantes.
- 8. Compararon debilidades internas con las amenazas externas y registraron DA resultantes.
- 9. Obtuvieron los resultados que se muestran en el Anexo 3 Matriz FODA Cuadrante-Estrategias.

Cuadro 7

Lista de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	Oportunidades
1. Personal capacitado y con experiencia en ventas y manejo de máquinas para corte de madera.	1. La empresa se encuentra ubicada cerca de algunas empresas que fabrican muebles para cocina, muebles para baños, otros.
2. Posee todos los artículos necesitados por los Clientes.	2. Alianza estratégica con MASISA asegura el suministro de madera (MDF, otras maderas).
3. Lealtad y confianza en los Clientes.	3. Diversidad de Clientes que van desde cliente de compra preferencial, ocasional, frecuentes.
4. Se dispone de instalaciones apropiadas para prestar el servicio de corte de madera.	4. Ofrece servicio de corte de madera especializado que no se encuentra en otra ferretería.
5. Asesoramiento al Cliente.	
Debilidades	Amenazas
1. Obsolescencia en TIC: Central telefónica, Micros, Impresoras, servidores, entre otros.	1. A su alrededor se encuentran varias empresas de ferreterías con venta de los mismos productos.
2. Personal sin actualización en nuevas tecnologías para dar respuestas a las exigencias de la empresa.	2. Limitado acceso a divisas del estado para compra de mercancía.
3. Desmotivación del talento humano por la falta de reconocimiento de su trabajo.	3. Talento Humano afectado por la situación del país, renuncia para buscar mejores condiciones económicas en otras empresas.
4. Falta de conocimiento de gestión estratégica en todos los niveles de la empresa.	4. La mayoría de los productos que ofrece son importados.
5. No cuenta con la página web de servicios al Cliente.	5. Escasez de productos en el mercado nacional limitan la reposición de inventarios de mercancías.

### Análisis externo del negocio

# 1. Perfil de Oportunidad y Amenazas en el medio (POAM)

Se aplicó la metodología para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. El grupo estratégico seleccionó las áreas de análisis económicas, competitivas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas y sobre cada una ellas realizó la tormenta de ideas, se priorizó y calificó los factores externos en oportunidades alto, medio y bajo y las amenazas alto, medio y bajo; posteriormente se promedió las calificaciones y se obtuvo la matriz POAM (calificación: representa el grado de importancia, hecho/ocurrencia: lo que existe o existirá a mediano o largo plazo para mejorar o no en los próximos años y el impacto el resultado de multiplicar grado de importancia por hecho/ocurrencia). Posteriormente, Se calificó el impacto en alto, medio y bajo. Se aplicó Cuestionario para obtener la información (Ver Anexo 4 Cuestionario para la aplicación de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).

Las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa objeto de estudio, se muestran a continuación:

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM)

Cuadro 8

r erm de Oportumdades y Amenazas en el medio (FOAM)											
Factores	Hecho/ Calificación Ocurrencia Impacto		Impacto	Alto	Medio	Bajo					
	1-10	0-1		10-8	7-5	4-1					
Económicos											
Inflación	10	1	10	Χ							
Política laboral	8	0,5	7		Х						
Creación de nuevos impuestos	6	0,6	4			Х					
Precios de los productos	8	0,7	6		Х						
Política fiscal	9	0,6	5		Х						
Política monetaria (escases de divisas)	10	0,9	9	Х							
Desarrollo de mercado	7	0,4	3			Χ					
Poder adquisitivo	9	0,9	8	Х							
Devaluación	9	0,7	6		Х						
Competitivos											
Alianzas estratégicas	10	0,7	7		Χ						

	Cuadi	ro 8 (Cont.	)			
Nuevos Competidores	7	0,7	5		Х	
Políticos			•		1	1
Políticas del país	9	0,9	8	Х		
Estabilidad política	8	0,9	7		X	
Aumento riesgo país	10	0,7	7		Х	
Participación del gobierno	8	0,7	6		Х	
Creación Leyes y reglamento	9	0,8	7		X	
Sociales						
Paz social	9	0,7	6		Х	
Nivel de empleo	8	0,5	4			Х
Reformas del sistema de seguridad Social	8	0,7	6		X	
Tecnológicos						
Facilidad de acceso a la tecnología	5	0,9	5		X	
Comunicaciones deficientes	7	0,8	6		X	
Altos costos de la tecnología	9	0,7	6		Х	
Geográficos						
Facilidad de ubicación y acceso de la empresa	9	0,8	7		X	

Cuadro 9

Matriz de resultados de factores

	Opc	rtur	nidad	Amenazas			Impacto		
Factores	Α	М	В	Α	М	В	Α	М	В
Económicos									
Inflación				Χ			Х		
Política laboral				Χ				Х	
Creación de nuevos impuestos				Χ					Χ
Precios de los productos				Χ				Χ	
Política fiscal				Χ				Χ	
Política monetaria (escasez de divisas)				Χ			Х		
Desarrollo de mercado			Χ						Χ
Poder adquisitivo				Χ			Χ		
Devaluación				Χ				Χ	
Competitivos									
Alianzas estratégicas con proveedores	Х							Χ	
Nuevos Competidores					Χ			Χ	
Políticos									
Políticas del país				Χ			Χ		
Estabilidad política					Χ			Χ	
Aumento riesgo país					Χ			Χ	
Participación del gobierno								Χ	
Creación Leyes y reglamento					Χ			Χ	
Sociales									
Paz social					Χ			Χ	
Nivel de empleo					Χ			Χ	
Reformas del sistema de seguridad									
Social					Х		Х		
Tecnológicos									
Facilidad de acceso a la tecnología		Χ							Х
Comunicaciones deficientes					Χ			Χ	
Altos costos de la tecnología					Χ			Χ	
Geográficos									
Facilidad de ubicación y acceso de la								.,	
empresa	X		• ,	1 .				Χ	

# Interpretación de los resultados

Del análisis realizado a los factores externos de la empresa se obtuvieron las siguientes explicaciones para el examen de las oportunidades y amenazas de acuerdo a los factores económicos, competitivos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, que se describen a continuación:

#### **Factor Económico:**

La economía en la que se encuentra la empresa de ferretería está amenaza por los factores como la inflación, política laboral, creación de nuevos impuestos, política fiscal, política monetaria (escasez de divisas), devaluación de la moneda; sin embargo la inflación es el problema más grave que afecta la economía y como consecuencia el negocio, así como el excesivo control de los precios regulado por el gobierno nacional.

### **Factor Competitivo:**

La alianza estratégica con los proveedores constituye la oportunidad más valiosa que dispone el negocio por la lealtad de los proveedores que por muchos años han suministrado los productos que ofrece la ferretería en la calidad, oportunidad y precios, sin embargo la creación de nuevos competidores representa una amenaza en el ramo de ferretería ya que existe una gran variedad de establecimientos en la localidad, en el estado e inclusive en el país que proporcionan los mismos productos.

#### **Factor Político:**

Las políticas del país, estabilidad política, aumento riesgo país, participación del gobierno y creación de leyes y reglamentos representan una amenaza importante en las decisiones en las que se desenvuelve el negocio por los constantes cambios y medidas económicas, monetarias y fiscales que implanta el gobierno nacional de manera intempestiva.

# **Factor Social:**

La paz social, los constantes cambios de reformas del sistema de seguridad social para los trabajadores y la disminución de los niveles de empleo representan una amenaza para el negocio.

# Factor Tecnológico:

El acceso a la tecnología en las maquinarias representa una oportunidad en la generación de nuevos servicios tal es el caso de la operación y corte de madera para la fabricación de muebles de cocina, de oficina, otros muebles multifuncionales. Por otro lado, las comunicaciones enfocadas en la tecnología de información y la comunicación (TIC) son deficientes y no se dispone de los recursos necesarios para manipular y/o gestionar la información: los ordenadores, los programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla y transmitirla. Los altos costos de la tecnología han influido en la adecuación requerida en materia de TIC.

# Factor geográfico:

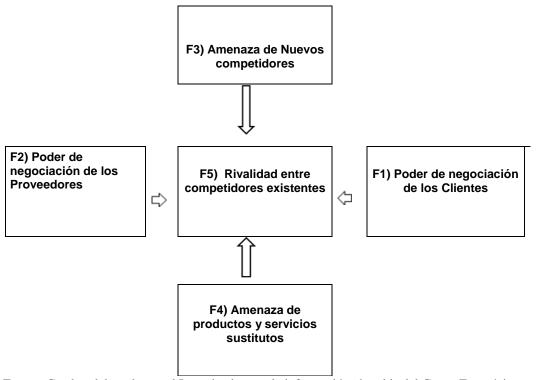
La facilidad de ubicación y acceso de la empresa es una ventaja importante para el negocio que se aprovecha por estar en una zona industrial movilizada por el comercio natural de sector.

### 2. Análisis de Competitividad de la Industria

El análisis de competitividad se realizó aplicando la herramienta de las cinco (5) fuerzas de Porter donde el grupo estratégico seleccionado identificó la posición de la empresa, considerando las cinco (5) fuerzas competitivas. Se aplicó Cuestionario para obtener la información (Ver Anexo 5 Cuestionario para Análisis de Porter). Se muestra a continuación los resultados:

Gráfico 4

Análisis de competitividad de la industria (las cinco Fuerzas de Porter de la Ferretería objeto de estudio)



#### Interpretación de los resultados

Del análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter se obtuvieron las siguientes explicaciones, que se describen a continuación:

### F1) Poder de negociación de los Clientes:

El poder de negociación de los Clientes genera una amenaza para la empresa en un grupo minoritario de Clientes de frecuente asistencia a la ferretería y que genera una gran parte de los ingresos diarios, como por ejemplo los Carpinteros de la región, debido a que estos se organizan incidir en el precio de la madera requerida para la fabricación de muebles.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general, los carpinteros de la región y del estado, Clientes fijos y Clientes eventuales. Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta fuerza es ampliar su mercado y no depender tan solo de pocos clientes, para que estos no afecten de mayor manera los ingresos de la ferretería.

### F2) El poder negociador de los Proveedores:

La empresa de ferretería objeto de estudio dispone de una diversificada de proveedores lo que le permite manejarse bien dentro de la negociación de precios y por lo tanto no influye de mayor manera el poder negociador de los proveedores.

Los principales proveedores con los que cuenta la empresa de ferretería objeto de estudio para el suministro de sus productos son: Inversiones REFITECA, c.a, Importadora USY, c.a., Mademol, c.a., Inversiones C.G.A., c.a., Suministro Venerramientas 2018, c.a., Full Time Ferreteras, c.a., DFE, c.a., Pegas Hércules, c.a., Canto Plast, c.a., Fibranova, c.a., entre otros proveedores.

### F3) La amenaza de entrada de nuevos competidores:

En los últimos años han ingresado nuevos competidores al mercado industrial de ferretería, entre ellos tenemos: Distribuidora Fraperri Mayor, Ferrekasa, Metal Caroní, Ferretería Miller, Mundo Electric, Corporación Media Luna, Ferrehogar, Ferrehome, CA, Ferretería Ferviveca, Hierros San Félix, Materiales La Perla, Multiferretería CA, Ferre321 C.A., Disilaca y otras, los cuales son poderosos y acaparan el mercado local, sin embargo, la ferretería objeto de estudio puede defenderse trabajando en políticas de precios, créditos, mejor servicio, entre otras, es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

La empresa de ferretería se observa amenaza por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos por lo que deberá aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

### F4) La amenaza de productos o servicios sustitutos:

En el negocio ferretero los productos sustitutos existen entre las diferentes marcas que se ofrece en pinturas, materiales de construcción, maquinarias, herramientas, entre otros, por ejemplo: venezolana de pinturas, weekned, Solintex, Pinturas Manpica, Pinturas Cromas, Detwalt, Boch, Klein Tools, Lufkin, Dormer, FP faucets, Helves, Urrea, Coflex, entre otras marcas. Dada la diversidad de marcas se puede disponer de un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería y no tener que ir a buscarlos en otras ferreterías.

### F5) La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector:

La rivalidad de los competidores de la empresa de ferretería representa una amenaza existen empresas de ferretería dedicadas prácticamente a la misma actividad, manejando los mismos precios en algunos de los productos que ofrece.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para la empresa de ferretería objeto de estudio son: Ferretería La Principal, Hierros San Félix, Materiales Mochima, PRECA. Para contrarrestar esta fuerza la empresa puede aprovechar la exclusividad de los servicios que posee en corte de madera y asesoría para el diseño de muebles, dándose a conocer y dando una percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

#### **PROPUESTA**

Formulación del Plan estratégico para el periodo 2018-2021 de la empresa objeto de estudio.

**I. Análisis estratégico** comprende el examen profundo de las condiciones internas y externas de la empresa, el cual se obtuvo mediante las metodologías siguientes:

Análisis Interno del negocio:

- 1. Perfil Capacidad Interna (PCI)
- 2. Análisis de Vulnerabilidad (DOFA)

Análisis externo del negocio

- 1. Perfil de Oportunidad y Amenazas en el medio (POAM)
- 2. Análisis de Competitividad de la Industria

# II. Direccionamiento estratégico

Declaración de la Filosofía de gestión de la empresa que comprende:

#### Misión:

Somos una empresa especializada en el sector ferretero, que trabaja día a día para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de diversos servicios; amplio portafolio de productos con las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos.

#### Visión

Ser una empresa líder en el sector ferretero, buscando superar las expectativas de nuestros clientes, proyectándonos como una compañía competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico del país.

# Principios y valores

**Honestidad:** Integridad de las personas ante la defensa de los intereses empresariales, respeto de los valores del hombre y el fortalecimiento de su conducta moral y social ante nuestro cliente y proveedores.

**Respeto:** Consideración y buen trato hacia los demás como imperativos fundamentales en las relaciones de trabajo y de servicio.

**Excelencia:** El trabajo realizado será reconocido por su calidad superior, como expresión de la exigencia empresarial y el mérito de los empleados.

**Integridad:** Actuar en todo momento con estima y respeto por si mismo y por los demás, con apego a las normas de la sociedad y de nuestra empresa.

**Lealtad:** Asumir el trabajo con lealtad ante la empresa y a los principios que ella representa y especialmente ante nuestros clientes.

**Responsabilidad:** Asumir el cumplimiento de las actividades inherentes a las distintas funciones de manera eficaz y eficiente como base para el compromiso cotidiano en el trabajo.

**Compromiso:** Apoyo mutuo entre los trabajadores, clientes, proveedores, visitantes, la empresa y nuestro país.

### **Objetivos estratégicos**

- 1. Incrementar en 30 % las ventas por año.
- 2. Asegurar mecanismos que permitan el cumplimiento de las obligaciones legales en un 100% para garantizar mejores relaciones con el talento humano.
- 3. Diversificar la cartera de Proveedores y generar relaciones confiables, mediante el incremento de ésta en un 6%.

- Garantizar la satisfacción de los Clientes, considerando sus requerimientos y expectativas, obteniendo un resultado mínimo de 90%, en la encuesta de satisfacción a realizar en 2018.
- 5. Incrementar la participación en 100% en el mercado regional.

#### Factores claves de éxito

# Perspectivas:

#### **Financiera**

- Disponibilidad de financiamiento.
- Manejo adecuado de flujos de fondos y flujos de caja.

#### **Clientes**

- Existencia de demanda suficiente para productos o servicios.
- Cliente cuenta con información clara de lo que se le ofrece.

#### **Procesos internos**

- Disponibilidad oportuna de productos y suministros.
- Red de distribución de productos debidamente organizada.
- Adecuada programación de recursos y actividades.

# Formación y crecimiento

- Capacidad de gestión y manejo del negocio por parte del propietario (dueño).
- Conocimiento y destrezas por parte de los trabajadores en ventas y máquinas especializadas en corte de madera.

### III. Formulación de la estrategia

Se selecciona estrategias para cada uno de los objetivos estratégicos planteados, acción e indicador.

#### **Estrategias**

- 1. Aplicar métodos publicitarios.
- 2. Mejorar de políticas de descuento.
- 3. Establecer programas que permitan el cumplimiento de las obligaciones laborales y formación del talento humano para el mejoramiento del desempeño.
- 4. Desarrollar nuevas alianzas.
- 5. Crear áreas de exhibición para los diversos productos.
- 6. Mejorar la identificación, el conocimiento y el contacto con el Cliente.
- 7. Penetrar en el mercado de servicios de corte de madera y asesoría técnica en el diseño de muebles.

#### IV. Realización del plan estratégico

En esta etapa se debe poner en acción la estrategia y realizar control estratégico para asegurar el cumplimiento del Plan y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

A continuación se muestra en el Cuadro 10 el Plan Estratégico 2018-2021 para la empresa de Ferretería objeto de estudio y en el Gráfico 5 se muestra el Cuadro Integral de Mando (BSC) empresa de Ferretería objeto de estudio.

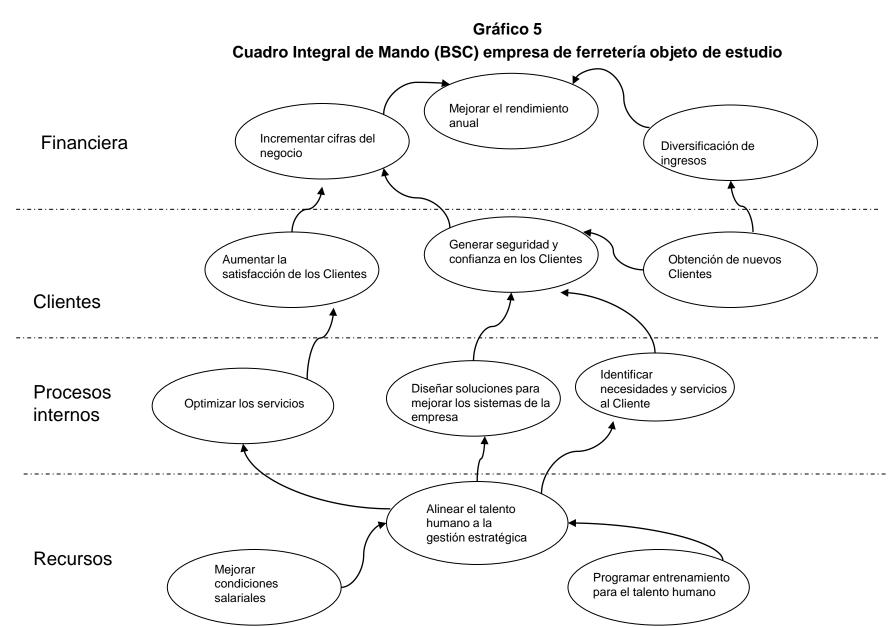
Cuadro 10
Plan Estratégico Empresa de Ferretería objeto de estudio 2018-2020

Objetivo estratégico	Estrategia	Acción	Indicadores	Meta
1)Incrementar en 30% las ventas por año	Aplicar métodos publicitarios.	Aumentar la publicidad; mediante medios tales como radios, prensa escrita o Internet; uso de volantes, afiches, folletos o tarjetas, participar en ferias, eventos o actividades sociales, uso de Internet.	Ver cuadro 11	30% por año
		·	Ver cuadro 11	
	Mejorar las políticas de descuento por tipo de cliente	concentrados en un solo pedido). Descuentos por Pronto Pago.		
2)Asegurar mecanismos que permitan el cumplimiento de las obligaciones legales en un 100% para garantizar mejores relaciones con el talento humano.	cumplimiento de las obligaciones y	Aumentar salarios, realizar evaluaciones de desempeño, comisiones, entrenamientos, entre otros.	Ver cuadro 11	100%
3)Diversificar la cartera de Proveedores     Nacionales e Internacionales y generar     relaciones confiables, mediante el incremento	·	Segmentar los proveedores, según el ramo industrial para permitir relaciones comerciales y abastecimiento oportuno, de acuerdo con el Plan estratégico de la ferretería.	Ver cuadro 11	Incrementar 6%
de ésta en un 6%.	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con los Proveedores.	Reconocimiento público a los proveedores.		
4)Garantizar la satisfacción de los Clientes, considerando sus requerimientos y expectativas, obteniendo un resultado minino de 90 %, en la encuesta de satisfacción a realizar en 2018	Crear áreas de exhibición para los diversos productos.  Mejorar la identificación, el conocimiento y el contacto con el Cliente.	Remodelar los espacios de la ferretería.  Cumplir con los plazos de entrega.  Contacto directo con el cliente.	Ver cuadro 11	Minimo 90 %
5)Incrementar la participación 100% en mercado regional.	Penetrar en el mercado de servicios de corte de madera y asesoría técnica en el diseño de muebles.	Promover mejores precios en el servicio de corte de madera y asesoría técnica en el diseño de muebles.	Ver cuadro 11	100%

# Cuadro 11

Indicadores ferretería objeto de estudio

Indicador	Descripción	Fórmula
Total de bolívares generados por venta de productos	Consiste en conocer el margen de rentabilidad de las ventas, expresado en bolívares.	∑ Total bolívares margen alcanzados  ∑ Total bolívares – ingresos percibidos (venta)  X 100
2) Total obligaciones legales cumplidas al Talento Humano	Consiste en conocer el cumplimiento de las obligaciones legales para el talento humano.	$\frac{\sum \text{Total obligaciones legales cumplidas}}{\sum \text{Número de obligaciones}} \times 100$
3) Total de Proveedores registrados	Consiste conocer la cartera de Proveedores para el suministro de los productos.	$\frac{\sum \text{Total Proveedores registrados}}{\text{X 100}}$ $\sum \text{Número Proveedores por registrar}$
4) Total Clientes satisfecho	Consiste en medir la percepción de los clientes sobre el cumplimiento de sus requerimientos y expectativas.	Σ Total Clientes satisfecho Σ Número de Clientes
5) Total participación en el mercado regional	Conocer el desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o	$\sum$ Total de unidades vendidas por la empresa
	declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas.	$\sum$ Total unidades vendidas por el mercado



#### CONCLUSIONES

De la investigación se concluyen los resultados siguientes:

La gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y la administración de la empresa. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido, se debe puntualizar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasará a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

En esta investigación la ferretería objeto de estudio, ha alcanzado ingresos importantes durante su permanencia en el ramo industrial, sin embargo, carece de gestión estratégica, no tiene documentada una misión y visión definida, no posee un modelo de gestión estratégica que permita proyectar la visión de su futuro, de tal manera de planear hacia donde quiere ir y como lograrlo que permitan alcanzar los objetivos, estrategias y cumplimiento de planes estratégicos. Además, no lleva indicadores para medir la gestión de los empleados (aprendizaje y crecimiento), ni indicadores de satisfacción de los clientes, por lo cual no se puede medir la gestión de la empresa.

Al efectuar el análisis estratégico de la empresa se obtuvo la información sobre las distintas alternativas que tiene la empresa de ferretería para conseguir los objetivos a partir del contexto del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno

(fortalezas y debilidades). De esta forma, se fijaron las estrategias competitivas y el crecimiento deseado.

Por otra parte, el análisis y la selección de estrategias para determinar los cursos alternativos de acción de la empresa de ferretería para alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos, sumados a la información de las auditorias externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Para alcanzar el éxito en la implementación de la estrategia o plan estratégico se requiere que se genere cambios de mentalidad empresarial en los propietarios (dueños), además se debe motivar al personal, realizar cambios organizativos, fomentar cultura corporativa, con el propósito de cumplir o superar los objetivos esperados.

Finalmente en toda empresa, hay que tener claro que no basta con un buen análisis estratégico para conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto, sino que es necesario que el conjunto de recursos de la empresa sean eficientes, para ello será indispensable que desde los directivos medios exista la estimulación y motivación hacia sus subordinados. Un trabajador motivado, se verá realizado en la empresa y por ende, será mucho más eficiente y productivo, cumpliendo sus objetivos y ayudando a la empresa a cumplir los objetivos estratégicos.

#### RECOMENDACIONES

Considerando los resultados de esta investigación se recomienda lo siguiente:

- 1. Concientizar a todos los niveles de la empresa en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- 2. Divulgar el Plan estratégico a todos los trabajadores de la ferretería para lograr la alineación del talento humano y la concentración de los recursos.
- 3. Alinear los procesos de la empresa al modelo de gestión estratégico propuesto.
- 4. Implantar las mejoras requeridas a los sistemas administrativos de la empresa, en especial al sistema de inventario.
- 5. Crear la página WEB de la ferretería y su presencia en las redes sociales para que la ferretería sea conocida a nivel estadal y nacional.
- 6. Implementar el sistema de gestión estratégica basado en la herramienta estratégica Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que incluya la medición del desempeño del negocio.
- 7. Mejorar el modelo de gestión de talento humano que permita cubrir los requerimientos de la empresa, diseño del cargo, compensación, formación, negociación, seguridad social, entre otros.
- 8. Ampliar la cartera de Clientes.
- 9. Segmentar a los proveedores, según su ramo industrial.
- 10. Disponer de los recursos financieros (inversión requerida) para la implantación del modelo de gestión estratégico propuesto.
- 11. Mantener control y seguimiento sobre la gestión estratégica del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, D (2013). Generación de indicadores de gestión y resultados: Instrumentos y técnicas. (3ra edición). Impresos Marina León 2013, C.A., Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

Betancourt J. (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita. Tercera edición Disponible: www.eumed.net/libros/2006c/220/

David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9na edición). Naucalpan de Juárez. Estado de México. Pearson Education, Inc.

Diez, J. y Redondo Carmen (1996). Administración de Empresas. España: Ediciones Pirámide, S.A.

Francés A. (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. (1era Edición). México: Editorial Prentice Hall.

Garth, S. Shepard, A. y Podolny J., (2005). Administración estratégica. (1ra Edición). México: Editorial Limusa.

Hernández, R; Fernández, C. y Batista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ra Edición). México: McGraw – Hill International.

Hippolyte, C. (2006). Análisis estratégico para el sector de procesamiento de Carbón, caso: KAVEC de Venezuela, C.A. Universidad Católica Andrés Bello.

Kaplan, R. y Norton D. (2000). The Strategic-Focused Organization. Harvard Business School Press. Editorial Gestión 2000.

Niño, W (2007). Propuesta de Plan estratégico para el logro de la competitividad en el sector Metalmecánico de Ciudad Guayana: Caso JOMETAL. Universidad Católica Andrés Bello.

Palella y Martins (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3ra edición). FEDUPEL, Caracas – Venezuela.

Palacios L. (1999). Sabiduría Popular Venezolana. Caracas-Venezuela: UCAB.

Pérez, A. (2009). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. (3ra Edición). Caracas: FEDUPEL.

Porter, M (2003). Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones. Harvard Business School. España: Ediciones Deusto.

Sabino, C. (2006). Cómo hacer una Tesis (y elaborar todo tipo de escritos). Caracas: Editorial Panapo.

Sainz J. (2015). Plan Estratégico en la práctica (4ta edición). Libros profesionales de empresas ESIC Businnes & Marketing School.

Serna H. (2003). Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. (8va edición). Bogota-Colombia. Ediciones 3R.

#### **GLOSARIO**

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral): Es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de la organización, en donde el desempeño está circunscrito a cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Es un instrumento que traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto comprensivo de indicadores del desempeño para proporcionar un marco de referencia para la gerencia y las mediciones estratégicas.

Clientes: Personas u organizaciones que se involucran directamente en un programa a través de la recepción de sus servicios, o consumo de sus productos. La persona o grupo que establece el requerimiento de un proceso y recibe o utiliza los productos de ese proceso.

**Dirección estratégica:** Las estrategias, metas y objetivos de la organización mediante las cuales planifica para lograr su visión, misión y valores.

**Impacto:** Es el cambio fundamental intencional o no intencional que ocurre en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades de un proyecto.

**Indicador de desempeño:** Son mediciones que describen cuán bien se están logrando los objetivos de la organización; son el corazón de un sistema de seguimiento del desempeño. Es la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de las iniciativas. Un indicador de desempeño integra Indicadores de Gestión e Indicadores de Resultados.

**Indicador de Gestión:** Es el medio para calificar y evaluar las características de los productos, servicios, procesos y operaciones de la organización.

**Meta:** Resultado cuantitativo hacia el cual se prevé que contribuya una intervención. Las metas que se definen para los indicadores corresponden al nivel cuantificable del resultado que se pretende lograr, las cuales deben ser factibles, realistas y alcanzables.

**Objetivo estratégico:** Un logro medible y amplio basado en fases de tiempo establecidas, requerido para llevar a cabo el cumplimiento exitoso de una meta estratégica. Elemento de planificación estratégica que permite alinear los objetivos de las Unidades de Análisis sustantivas con la estrategia básica de la organización.

**ANEXOS** 

### ANEXO 1

# Cuestionario para la aplicación de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

A continuación se presentan una serie de preguntas. Por favor marcar con una (X) la respuesta seleccionada.

# **Capacidad Directiva**

1.	¿Se dispone de la filosofía de gestión en la empresa (misión, visión y objet estratégicos)?		
	☐ Si	□ No	
2.	Se ha defini	ido metodología para la planificación estratégica de la empresa?	
	☐ Si	□ No	
3.	¿Se utiliza e	el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?	
	☐ Si	□ No	
4.	¿Se ha reali	zado auditoria interna en la empresa?	
	☐ Si	□ No	
5.		a analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, accionistas, empleados?	
	☐ Si	□ No	
6.	¿La empres	a ha definido su misión y visión de forma clara y la ha comunicado?	
	☐ Si	□ No	
7.	¿La Imagei empresa?	n corporativa y la responsabilidad social inciden positivamente en la	
	☐ Si	□ No	
8.	•	tura organizacional y las funciones de cada área son conocidas y en la empresa?	
	☐ Si	□ No	

9.	¿Se han def	finido los objetivos?	
	□ Si	□ No	
10.	¿La empres	a maneja sistemas de control de gestión?	
	□ Si	□ No	
11.	¿Las funcio	ones de cada cargo son conocidas y entendidas por el personal?	
	□ Si	□ No	
12.	¿Dispone d	e enfoque de gestión estratégica para la toma de decisiones?	
	□ Si	□ No	
13.	13. ¿Cuenta con mecanismos para la gestión en la atención oportuna de quejas y reclamos?		
	□ Si	□ No	
14.	¿Dispone d	e Plan estratégico?	
	☐ Si	□ No	
15.	¿Realiza m	edición del desempeño de la empresa?	
	□ Si	□ No	
16.	¿Se promue	eve el Liderazgo en la empresa?	
	☐ Si	□ No	

# **Capacidad Financiera** 17. ¿La empresa cuenta con la disponibilidad de fondos (liquidez) de forma oportuna? ☐ Si $\square$ No 18. ¿Se promueve la rentabilidad de la inversión? ☐ Si ☐ No 19. ¿Se dispone del acceso al capital de manera inmediata? $\square$ Si ☐ No 20. ¿Cuál es el grado de utilización de la capacidad de endeudamiento? ☐ Si ☐ No 21. ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles a corto plazo?, ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ☐ Si ☐ No Capacidad competitiva 22. ¿La calidad de los productos y servicios ofrecidos satisface a los clientes? ☐ Si ☐ No 23. ¿La satisfacción del Cliente es oportuna, de calidad y de precios cómodos? ☐ Si $\square$ No 24. ¿El Portafolio de productos y servicios es diversificado y acorde con las necesidades de los clientes? ☐ No ☐ Si

25. ¿La fortaleza con los proveedores en cuanto a la disponibilidad de productos es

aprovechada por la empresa?

☐ Si ☐ No

	de los productos y servicios ofrecidos por la empresa es ventajoso en con los precios de la competencia?.
□ Si □	] No
27. ¿Cuenta la em	presa con sistema de información sobre características de los clientes?
□ Si □	] No
28. ¿Realiza la em	npresa investigación sistemática de los clientes?
□ Si □	] No
29. ¿Conoce el niv	vel de satisfacción del cliente?
□ Si □	] No
30. ¿Cuenta la em	presa con sistema de información sobre características de los clientes?
□ Si □	] No
31. ¿Realiza la em	npresa investigación sistemática de los clientes?
□ Si □	] No
32. ¿Conoce el niv	vel de satisfacción del cliente?
□ Si □	] No
Capacidad tecnol	logía
empresa?	de computación obsoletos y software afectan el desarrollo de la  ] No

34. ¿Las maquinarias y herramientas para la operación y corte de madera especializadas contribuye a mejorar la operatividad y respuesta oportuna de los servicios de corte de madera como valor agregado del negocio?
□ Si □ No
Capacidad Talento Humano
35. ¿El talento humano de la empresa cuenta la experiencia técnica requerida por la empresa?  □ Si □ No
36. ¿El talento humano se mantiene en la empresa por largo tiempo (estabilidad)?  □ Si □ No
37. ¿EL Desempeño del talento humano ha evolucionado con el tiempo?  ☐ Si ☐ No
38. ¿El talento humano mantiene un sentido de pertenencia y motivación?  ☐ Si ☐ No
39. ¿El talento humano asiste normalmente a desempeñar sus funciones en la empresa (Ausentismo)?  □ Si □ No
40. ¿Se producen accidentes donde esté implicado el talento humano?
☐ Si ☐ No  41. ¿El talento humano renuncia con frecuencia a la empresa?
☐ Si ☐ No

### **ANEXO 2**

### Cuestionario para la aplicación de DOFA

A continuación se presentan una serie de preguntas. Por favor describa la respuesta para cada pregunta.

### Fortalezas y debilidades

- 1. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?.
- 2. ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?.

### Oportunidades y amenazas

- 3. ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?.
- 4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?.

Anexo 3
Matriz FODA Cuadrantes-Estrategías

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES INTERNOS	F1. Personal capacitado y con experiencia en ventas y manejo de máquinas para corte de madera. F2.Posee todos los artículos necesitados por los	<ul><li>D1. Obsolescencia en TIC: Central telefónica, Micros,</li><li>Impresoras, servidores, entre otros.</li><li>D2. Falta de formación de los empleados.</li></ul>
	Clientes. F3. Lealtad y confianza en los Clientes.	D3. Desmotivación del talento humano por la falta de reconocimiento e incentivos por su trabajo.
	F4.Reconocida por la alianza estrategica con MASISA.	D4. Falta de claridad estratégica en los empleados.
FACTORES EXTERNOS	F5. Se dispone de instalaciones apropiadas para prestar el servicio de corte de madera.	D5.No contar con una pagina web o disposición en las redes sociales de servicios al Cliente.
	F6. Asesoramiento al Cliente.	
OPORTUNIDADES (O)	EST	RATEGIAS
O1. La empresa se encuentra ubicada cerca de algunas empresas que fabrican muebles para cocina, muebles para baños, otros.	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mni-Maxi)
O2. Alianza estrategica con MASISA asegura el suministro de madera (MDF, otras).	·	Sistematizar la ferretería para ser reconocidos en la web (D1, O3)
O3.Diversidad de Clientes que van desde cliente	credibilidad y confianza de los Clientes (O1, O3, F3) Desarrollar acciones para promover servicios de corte de	Establecer planes de formación para el mejoramiento del desempeño de los empleados (D2, D3, D4, O4).
de compra preferencial, ocasional, frecuentes. O4.Ofrece servicio de corte de madera especializado que no se encuentra en otra		Establecer programas para incentivar a los empleados (D3, D4)
AMENAZAS (A)		RATEGIAS
A1. A su alrededor se encuentran varias empresas		DA (Mini-Mini)
de ferreterias con venta de los mismos productos. A2. Limitado acceso a divisas del estado para la	Establecer alianzas con los proveedores de productos para adquirir los productos lo más oportunamente posible	
•	(F2, F3, A2, A4, A5) Adquirir conocimientos para manejar relaciones con los	
país, renuncia para buscar mejores condiciones		
económicas en otras empresas. A4. La mayoría de los productos que ofrece son importados.	Clientes para mantener su lealtad y confianza (F3,F6)	
A5.Escacez de productos en el mercado nacional		
limitan la reposición de inventarios de mercancias.		

### ANEXO 4

# Cuestionario para la aplicación de Perfil de oportunidades y Amenazas del medio

A continuación se presentan una serie de preguntas para la identificación de oportunidades y amenazas, en cada una de los factores seleccionados. Por favor marcar con una (X) la respuesta seleccionada.

### **Factores económicos**

1.		o sostenido del precio de los bienes y servicios existentes en el mercado por el efecto inflacionario afecta el negocio?.
	☐ Si	□ No
2.	¿Inciden en	el negocio las políticas laborales decretadas por el gobierno nacional?.
	□ Si	□ No
3.	¿Impacta la	creación de nuevos impuestos decretados por el gobierno nacional?.
	☐ Si	□ No
4.	-	os de los productos del mercado nacional e internacional afectan amente la operatividad de la empresa?.
	☐ Si	□ No
5.	¿Inciden en	el negocio las políticas fiscales decretadas por el gobierno nacional?.
	□ Si	□ No
6.	¿Incide en gobierno na	el negocio políticas monetarias (escasez de divisas) decretadas por el acional?
	☐ Si	□ No

7.		sa promueve la oferta de productos nuevos, productos modificados o segmentos de mercados ya existentes?
	□ Si	□ No
8.	¿El poder a empresa?	adquisitivo de las personas ha incidido notablemente en las ventas de la
	☐ Si	□ No
9.	¿La devalua	ación de la moneda a afectado el negocio?.
	□ Si	□ No
Fa	ctores Com	petitivos
10.	•	o a realizado el análisis de comparación con la competencia para el fin conocer la competencia de su ramo industrial?
	☐ Si	□ No
11.	¿Las alianz para el nego	as estratégicas con los proveedores constituye una ventaja significativa ocio?
	□ Si	□ No
12.	¿Cuando se el negocio?	incorpora nuevos Competidores en el mercado se evalúa como impacta
	☐ Si	□ No
Fa	ctores Políti	icos
13.	¿Las polític	cas del país emitidas por el gobierno nacional han influido en el negocio?
	☐ Si	□ No
14.	¿La estabili	dad política han influido en el negocio?
	☐ Si	□ No

15. ¿El riesgo p	para las inversiones económicas han influido en el negocio?
☐ Si	□ No
16. ¿La particij	pación del gobierno ha influido en el negocio?
☐ Si	□ No
17. ¿La creació	on de leyes y reglamentos ha influido en el negocio?
☐ Si	□ No
Factores Socia	ales
18. ¿La paz soc	cial (bienestar de la sociedad) influye en la seguridad del negocio?
☐ Si	□ No
19. ¿La creació	on de leyes y reglamentos ha influido en el negocio?
☐ Si	□ No
20. ¿El nivel de	e empleo ha influido en el negocio?
□ Si	□ No
21. ¿Reformas	del sistema de seguridad Social han influido en el negocio?
□Si	□ No
<b>Factores Tecn</b>	ológicos
22. ¿Es limitad	o el acceso a la tecnología (Internet y sus tecnologías)?
☐ Si	□ No
23. ¿Las comu	nicaciones entre los miembros de la empresa es deficiente?
□ Si	□ No

24. ¿Los altos costos de la tecnología han influido en el negocio?			
□ Si □	] No		
Factores Geográf	ficos		
25. ¿La empresa dispone de fácil ubicación y acceso a sus instalaciones?			
□ Si □	] No		