AAU0533
BN189577

UCAB Universidad Católica
ANDRÉS BELLO
POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

## Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana **Conny Tovar,** Cédula de Identidad N° **20.219.120**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

**PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO PARA EL PLAN ESTRATEGICO 2019 A PROVEEDOR DE CADENA DE FRÍO PARA BEBIDAS GASEOSAS EN VENEZUELA**

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los nueve días del mes de mayo del dos mil diecinueve.

Atentamente,

**José Ramón Naranjo Mora**
**C.I.N° 2.808.435**

AAU.0533 00 100000

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

# PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO PARA EL PLAN ESTRATEGICO 2019 A PROVEEDOR DE CADENA DE FRÍO PARA BEBIDAS GASEOSAS EN VENEZUELA


Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

**Tovar, Conny**


Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

**José Ramón Naranjo Mora**

Caracas, mayc 2019

**A ti mi luz que hoy ilumina mi futuro**

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios brindarme los recursos para cursar el postgrado en Desarrollo Organizacional.

A mis padres por darme la vida para lograr mis metas.

A Víctor por ser mi amor, mi compañero, mi amigo, y siempre moptivarme a ser una mejor persona, ademas de apoyarme en perseguir mis sueños hasta verlos cumplirse. Gracias por todo y por siempre.

A mi familia y amigos por amarme y estar presente en los momentos buenos y dificiles.

Agradezco al Profesor José Naranjo por guiarme en el desarrollo de esta investigación, compartir su tiempo, atención y conocimiento.

Al Prof. Oscar Gimenez, por hacer que viera la vida desde el enfoque DO.

A la profesora Ana Teresa y Dorkis por toda su gestión, apoyo, paciencia, comprension y guia a lo largo de todo el postgrado.

Y a mis compañeros de clases, Estefania, Fabiana, Veronica, Starlys, Soheli y Jorge, por su apoyo y compañerismo.

Adicionalmente, un especial agradecimiento a los miembros de la Empresa Cliente, por su receptividad, apertura y colaboración en este proceso.

# ÍNDICE

**RESUMEN** ..... **IX**

**INTRODUCCIÓN** ..... **10**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** ..... **12**

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN** ..... **22**

OBJETIVO GENERAL ..... 22

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 22

**MARCO ORGANIZACIONAL** ..... **23**

HISTORIA ..... 23

VISIÓN ..... 24

MISIÓN ..... 25

VALORES ..... 25

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 26

**MARCO TEÓRICO** ..... **29**

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 30

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 31

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED DAVID ..... 43

**MARCO CONCEPTUAL** ..... **49**

FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA CLIENTE 50

*CRISIS* ..... *50*

*HIPERINFLACIÓN* ..... *50*

*GRADOS DE LA INFLACIÓN* ..... *51*

*PIB* ..... *52*

*RENTA PETROLERA* ..... *52*

*CONTROL CAMBIARIO* ..... *53*

*RECONVERSION MONETARIA* ..... *53*

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 96**

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de Gestión operacionales ..... 16
Tabla 2: Planificación Sesiones Grupo Focal ..... 60
Tabla 3: Objeto general de los sujetos-tipo nivel Gerencial de la muestra ..... 65
Tabla 4: Objeto general de los sujetos-tipo nivel Coordinadores y Supervisores de la muestra ..... 66
Tabla 5: Objeto general de los sujetos-tipo administrativos de la muestra ..... 66
Tabla 5: Diagrama de Gantt con las actividades ejecutadas en la Intervención en Sistema Cliente ..... 72
Tabla 7: Matriz FODA Empresa Cliente ..... 82
Tabla 8: Matriz Debilidades - Soluciones ..... 85
Tabla 9: Plan Estratégico primer semestre 2019 ..... 88

# ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Organigrama administrativo ..... 26
Imagen 2: Organigrama Departamento de Operaciones ..... 27
Imagen 3. Relación de la empresa cliente con Colombia y México ..... 28
Imagen 4: Fases del proceso de Planificación Estratégica según CEPAL ..... 35

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comportamiento Índice de Productividad ..... 15
Gráfico 2: Adaptación del proceso de Planificación ..... 39
Gráfico 4: Factores externos e internos que influyen en la empresa cliente ..... 49
Gráfico 5. Pirámide de distribución de la población ..... 63
Gráfico 6. Organigrama de la Muestra seleccionada ..... 64
Gráfico 6: Relación de las variables de estudio ..... 67
Gráfico 7: Proceso de Ejercicio Planificación Estratégica ..... 73

Gráfico 8. Resultados Diagnostico Situación Interna de la Empresa Cliente.... 81
Gráfico 9. Jerarquización dimensiones Afectadas de la Empresa Cliente..... 82
Gráfico 10. Relación Dimensiones de la Empresa con las Estrategias..... 92

# RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado consiste en un ejercicio académico que tiene como objeto el diseño de un Plan Estratégico de Intervención Organizacional para empresa perteneciente a una de las más grandes embotelladoras de Latinoamérica cuya sede principal opera en México, siendo la razón de la empresa cliente la de proveer, de manera exclusiva, la cadena de frío para las gaseosas que produce dicha embotelladora en Venezuela. A tal efecto se ha cumplido con una etapa previa de evaluación diagnóstica organizacional realizada en octubre de 2018.

Un gran desafío para las empresas en Venezuela actualmente es buscar soluciones que permitan adaptarse a la situación actual y permanecer en el mercado. Una vez realizado el diagnostico previo para conocer en qué medida está afectada la empresa Cliente por la Crisis, se elaboró un ejercicio de Planificación Estratégica estructurado bajo el modelo formulado por Fred David (2003), mediante un tipo de investigación aplicada, evaluativa, de campo, expostfacto. La población es conocida y la muestra es de tipo intencional no probabilístico de sujetos-tipo, conformada por tanto líderes como personal operativo y administrativo de toda la Organización. El método de recolección de datos fue por medio de sesiones de focus group. Los resultados fueron procesados mediante la técnica de análisis de contenido, dado el enfoque utilizado de metodología cualitativa.

Los resultados obtenidos fueron objetivos y estrategias para hacer frente al ambiente amenazante y de incertidumbre actual y será un aporte dado la experiencia situacional del uso del modelo para otras empresas venezolanas

Palabras claves: crisis, planificación, estrategia, objetivos

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, la economía Venezolana presenta características amenazantes y restrictivas para el desempeño de las organizaciones, como hiperinflación, dificultad para el acceso a divisas y adquisición de bienes o servicios en el exterior, dotación de inventarios, alta rotación del recurso humano, obstáculos situacionales para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en el mercado actual.

La presente investigación se realizó en una mediana empresa responsable de la cadena de frio de una importante marca de bebidas gaseosas en Venezuela, en la que se realizó previamente un trabajo diagnóstico de campo mediante la guía teórica del modelo de Estrategias Adaptativas de David Smallbone et all (2012) y del modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter (1985), en el cual se determinó que la empresa cliente está afectada por la crisis, en todas sus dimensiones, sin embargo, las más sobresalientes por su afectación fueron: Finanzas, Operaciones y Logística, viéndose reflejado en sus indicadores de producción y finanzas..

En este sentido, la presente investigación se concentra en diseñar un ejercicio de planificación estratégica, siguiendo principalmente el modelo de David Fred (2003), para evaluar la Visión y Misión de la empresa cliente, y generar un plan estratégico, contentivo de objetivos y estrategias, dirigidas a mejorar el desempeño organizacional, garantizar la rentabilidad y superar las barreras de la crisis actual en Venezuela.

La planificación estratégica es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales, porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando

se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos los participantes . De esta manera, se busca la sinergia del personal directivo, gerencial y demás colaboradores.

La presente investigación consta de cinco (5) capítulos:

**En el primer capítulo** se plantea la problemática de la empresa y el objetivo de la presente investigación, nos ayuda a comprender la situación actual del entorno y de la organización, demostrando la justificación e importancia del presente trabajo.

**El segundo capítulo** desarrolla el marco teórico y referencial necesario para enmarcar documentalmente las teorías y modelos utilizados.

**El tercer capítulo** se describe la metodología y la técnica utilizada para diseñar el plan estratégico, y la descripción detallada del procedimiento para planificar las sesiones grupales.

**El cuarto capítulo** se describe los resultados obtenidos y la descripción detallada del procedimiento llevado a cabo para diseñar el Plan Estratégico de la Empresa Cliente.

**El quinto capítulo** presenta las conclusiones de la intervención realizada y recomendaciones para la Empresa Cliente y cualquier interesado en la investigación en mejorar el desempeño organizacional y hacer frente al ambiente hostil que genera la crisis venezolana en la actualidad.

Luego se acompaña la bibliografía correspondiente utilizada en la investigación.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el año 2017 y 2018 se ha agudizado la crisis venezolana presentando indicadores económicos y sociales, como la tasa de inflación que, desde el año 2015, el Banco Central de Venezuela no publica, sin embargo el Fondo calcula que la economía del país se contraerá un 25%, que se sumará al 18% del año 2018. A esto hay que añadir la hiperinflación del año 2019 que llegará al 10.000.000%, lo que ha llevado a la institución a hablar de una "crisis humanitaria", según Christine Lagarde, dirigente del FMI (Pozzi, 2019).

Venezuela vive uno de los peores casos de hiperinflación registrados en todo el mundo desde la Segunda Guerra Mundial. La introducción del Bolívar Soberano, que le quitó 5 ceros a su antecesor, el Bolívar Fuerte, no ha solucionado el problema hiperinflacionario (BBC, 2019)

Así mismo, el FMI (2017) proyectó una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) del 6% para el 2018, siendo la más alta de América Latina, y predice que, para el año 2019, el PIB caiga en Venezuela en un 25%. *"La caída del PIB venezolano entre 2012 y 2019 la convierte en el país que más disminuyó su PIB en ese período, le siguen Sudán del Sur, Timor, Guinea Ecuatorial y Libia".* (Oliveros, 2019).

Estas cifras son indicadores importantes sobre la economía venezolana, considerando Fabregá y Nicolau (2016) quienes citan a Filippetti y Archibugi (2010), quienes indican que "las situaciones de crisis se caracterizan por un escaso crecimiento, recesión o estancamiento del PIB" (Buil Fabregá & Rocafort Nicolau, 2016).

escasez o altos precios, flota vehicular propia inoperativa por falta de mantenimiento correctivo, disminución del flujo de caja, lapsos extensos para cobro de facturas por servicios prestados, renuncia de personal con experiencia y pericia necesaria para el éxito en sus funciones, entre otros.

En este punto, es necesario explicar que la empresa cliente pertenece a una exitosa corporación mexicana, que inicia sus operaciones en Venezuela en el año 2004, exclusivamente realizando el mantenimiento integral al equipo frio de empresa multinacional de gaseosas, atendiendo a clientes secundarios a nivel nacional y tiene dos líneas de reporte; Colombia y México.

El modelo de negocio de la empresa cliente se basa en manejar el parque frío instalado de los clientes secundarios, que son aproximadamente 50.000 establecimientos de expendio de comidas y bebidas, entre panaderías, supermercados, restaurantes, abastos, licorerías, a través de 3 divisiones especializadas: Refrigeración, Sistema Integral de Mantenimiento (SIM) y suministro de refacciones.

La empresa Cliente en el año 2017 sufrió una considerable caída en su utilidad esperada (EBDITA). La meta era alcanzar 6,1 millones de pesos mexicanos y se logró llegar apenas a 3,1 millones de pesos mexicanos [un 50.82% menor]. Es la primera vez que ocurre este escenario desde hace 12 años que la empresa fue fundada, en Venezuela.

Por esta razón, durante el segundo trimestre del año 2018 se llevo a cabo un proceso de intervención organizacional en la empresa Cliente a manera de levantar un diagnóstico, con el objetivo de conocer en qué medida y qué áreas de la empresa se han visto afectadas por la crisis venezolana, de acuerdo a una simbiosis entre el modelo de Estrategias Adaptativas para sobrevivir a la Crisis de Smallbone (2012) y de la Cadena de Valor de Porter (1985).

Como resultado de este proceso de investigación se obtuvo que la empresa cliente está afectada por la crisis, en todas sus dimensiones, sin embargo, las

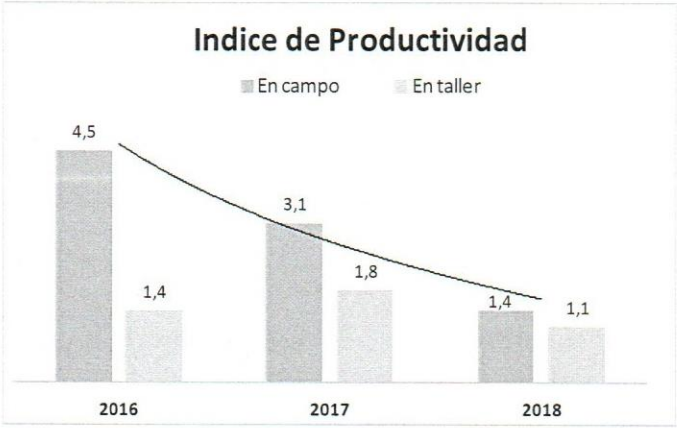
FACTORES INTERNOS Y POSTURAS QUE PUEDEN DETERMINAR LA SUPERVIVENCIA A LA CRISIS DE LA EMPRESA CLIENTE ..... 54
*RENTABILIDAD* ..... *54*
*AHORRO* ..... *55*
*RESILIENCIA* ..... *55*
*SOSTENIBILIDAD O SUSTENTABILIDAD* ..... *56*
*PRODUCTIVIDAD* ..... *56*
**MARCO METODOLÓGICO ..... 57**
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN ..... 57
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 59
TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS ..... 61
POBLACIÓN Y DISEÑO MUESTRAL ..... 62
*Población* ..... *62*
*Muestra* ..... *63*
*Muestra intencional de sujetos-tipo* ..... *63*
SISTEMA DE VARIABLES ..... 66
OPERACIONALIZACIÓN ..... 68
CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL ..... 71
**ANALISIS DE RESULTADOS ..... 73**
PRIMERA ETAPA: FUNDAMENTACIÒN ESTRATEGICA ..... 74
*VISIÓN* ..... *74*
*MISIÓN* ..... *76*
SEGUNDA ETAPA: RECOPILACION DE INFORMACION ..... 77
*EVALUACION DEL ENTORNO* ..... *78*
*EVALUACION INTERNA* ..... *80*
*MATRIZ FODA* ..... *82*
TERCERA ETAPA: FORMULACION DE ALTERNATIVAS ..... 84
**CONCLUSIONES ..... 93**
**RECOMENDACIONES ..... 94**

más sobresalientes por su afectación fueron: Finanzas, Operaciones y Logística, viéndose reflejado en el decaimiento del desempeño organizacional, según los siguientes indicadores:

- Disminución de la rentabilidad
- Falta de liquidez
- Caída de los indicadores de atención operativa
- Altas cuentas por cobrar por concepto de servicios prestados
- Disminución de la fuerza laboral y dificultad para captar talento
- Carencia de insumos así como de herramientas y repuestos para prestar los servicios

El servicio ha decaído significativamente, lo cual se evidencia en el bajo índice de productividad por técnico y en los indicadores de gestiones tanto administrativas como operativas (campo y taller). El servicio de mantenimiento de parque frio, es la medula de la Organización, por lo tanto al decaer el servicio, el desempeño organizacional disminuye, amenazando su competitividad y permanencia en el mercado con posible pérdida de posición en el mercado de bebidas y refrescos. De igual manera, el Cliente principal ha manifestado inconformidad con el servicio recibido, pero de manera informal.

**Gráfico 1: Comportamiento Índice de Productividad**




*Fuente:* (Briceño & Tovar, 2018)

De acuerdo al comportamiento del Índice de Productividad, se observa un decaimiento del desempeño organizacional, ya que al cierre del año 2018, en comparación con el 2017, disminuyo 55% en campo y 39% en taller.

El servicio de mantenimiento de parque frio, es la medula de la Organización, por lo tanto al decaer el servicio, el desempeño organizacional disminuye, amenazando su competitividad y permanencia en el mercado con posible pérdida de posición en el mercado de bebidas y refrescos.

Entre los primeros hallazgos de la fase diagnostica se pudo conocer que la Empresa cliente no dispone de un canal directo formal con los clientes secundarios para medir la percepción y evaluación del servicio prestado

De igual forma, se observó que no se miden las órdenes de servicio atendidas sin reparación éxitos. Actualmente, se registran las órdenes atendidas, sin especificar cual porcentaje se logró efectuar el mantenimiento requerido. En este aspecto, se pudo conocer que actualmente existen 2.200 equipos (neveras / enfriadores) en taller, pendientes por reparaciones, pero que no se ven reflejados en los indicadores. Tampoco existe la categorización del tipo de servicio prestado (preventivo/ correctivo / tipo vending), lo cual dificulta evaluar si la empresa está siendo eficiente al garantizar los mantenimientos preventivos y lograr la reducción de la incidencia de fallas de los equipos.

**Tabla 1: Indicadores de Gestión operacionales**

| | | Odenes Atendidas | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | Ordenes Recibidas | En Campo | En Taller | Total | Atendidas | Sin atender | Sin reparar |
| 2017 | 1872 | 1.497 | 375 | 1.872 | 95,70% | 4,30% | 17% |
| 2018 | 894 | 672 | 194 | 866 | 96,80% | 3,20% | 20% |

*Fuente:* (Briceño & Tovar, 2018)

El sistema de medición fue diseñado originalmente de esa manera, porque no existían obstáculos una vez atendida la orden, no se lograra cumplir con el mantenimiento, no obstante, en la actualidad el escenario es diferente y la

Empres Cliente no cuenta con los recursos financieros y técnicos para mantener la operatividad del parque frio propiedad del Cliente principal.

La venta de repuestos constituye el ingreso fuerte del negocio, ya que la mayoría de los servicios ejecutados son correctivos. Sin embargo, la empresa cliente durante el primer trimestre del año 2018, no se realizó compras para abastecer el almacén, por falta de liquidez, impactando negativamente la prestación de los servicios.

Por otra parte, se pudo conocer que el cliente principal, quien es el copropietario de la empresa cliente, en consecuencia fija las pautas del servicio y categoriza a los clientes secundarios, de acuerdo al volumen de ventas de bebidas gaseosas por establecimiento.

El departamento de Operaciones requiere una flota vehicular operativa para movilizarse a ejecutar los mantenimientos o bien, trasladar los equipos a los talleres para las reparaciones mayores, sin embargo, actualmente la empresa tiene operativa el 50% de la flota, el restante esta inoperativo por falta de mantenimiento y el 10% es irrecuperable. Ante esta situación, la empresa se ha visto en la necesidad de contratar el servicio de alquiler de vehículos y el servicio de traslado de equipos en flota pesada, lo cual representa, aproximadamente, el 25% de la ejecución presupuestaria. Sin evaluar opciones de mejora de su logística, lo cual mediante tercerización de servicios afecta sin duda alguna sus resultados financieros, la calidad de servicios entre otras cosas.

La estructura del costo del servicio está dividida en tarifas fijas y variables. Las Fijas son negociadas semestralmente, comprendidas por: mano de obra, arrendamientos, transporte y servicios básicos. La tarifa variable corresponde a la colocación de repuestos. En ambos, se observa un gran desfase por el aumento sostenido de los precios en el mercado, debido a que la tarifa fija es negociada cada 6 meses, si se presentan aumentos en ese periodo, los costos no previstos deben ser asumidos por la empresa cliente

particularmente los de sus proyectos estratégicos (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008, pág. 32).

Por su parte, Fuentes T y Luna M. en su artículo sobre el análisis de modelos de planificación estratégica define a la estrategia como "un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados" (Fuentes & Luna Cardozo, 2011, pág. 121).

Aunado a la situación externa, la empresa Cliente también tiene una serie de factores internos que evaluar y replantear procedimientos de facturación, sistema de evaluación de metas y de medición de gestión, estructura de costos, estrategias para ahorrar recursos, como la recuperación de la flota vehicular propia y disminuir los gastos por servicios contratados. Así como, evaluar si es conveniente ampliar la gama de servicios ofrecidos o buscar nuevos clientes, o concentrarse en mejorar la calidad del servicio prestado actualmente.

Para ello es "necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica" (Fuentes & Luna Cardozo, 2011, pág. 119).

De esta manera los modelos de planificación estratégica dentro del Desarrollo Organizacional, son una "alternativa para que las empresas logren convertirse en un sistema dinámico al aumentar la productividad y garantizar, de esta manera, la permanencia mediante la autonomía de los subsistemas que las conforman y la dependencia con el medio ambiente" (Fuentes & Luna Cardozo, 2011, pág. 119).

Ahora bien, existen diversos modelos de planificación estratégica desarrollados por diferentes autores que deben adoptarse según el interés y situación del entorno externo e interno de la Organización.

Las entidades empresariales, comerciales, industriales o de servicios, enfocan la planeación de sus áreas funcionales en relación directa del proyecto de negocio que se tenga en mente. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan competir con eficiencia y eficacia.

Fuentes T, Luna M. (2011) cita a Soto, respecto a los modelos de planificación estratégica resalta que:

> La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto, la metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes." (Fuentes & Luna Cardozo, 2011, pág. 120).

Esta metodología de planificación estratégica es planteada como una herramienta de gestión combina la perspectiva de la visión macro de la organización (oportunidades y amenazas como factores externos) y su dirección micro (fortalezas y debilidades).

Una vez expuesta la situación actual de la empresa cliente, comprendida la necesidad de desarrollar estrategias que generen acciones concretas orientadas al logo de los objetivos y metas, que en este caso, es optimizar el rendimiento

organizacional para así mantener la rentabilidad de la empresa y sobrellevar las barreras de la crisis, nos preguntamos:

**¿De qué manera se debe diseñar un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la empresa cliente, para lograr su permanecía en el mercado?**

Otras preguntas relativas a la presente investigación son:

¿Se encuentran actualizadas y alienadas la Misión y Visión de la empresa cliente?

¿Cuáles son los fortalezas - debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos) de la empresa cliente actualmente?

¿Cuáles son las estrategias que puede poner en práctica la empresa cliente para alcanzar el logro de los objetivos establecidos?

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## OBJETIVO GENERAL

Diseñar un ejercicio de Planificación Estratégica estructurado bajo el modelo formulado por Fred David (2003), para generar estrategias a ser aplicadas por la empresa Cliente con el objetico de optimizar el desempeño organizacional y superar las barreras de la crisis Venezolana.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la Misión y Visión de la empresa Cliente.
- Determinar las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empres Cliente, bajo el esquema de matriz FODA.
- Diseñar un plan estratégico que permita implementar las propuestas estratégicas de las dimensiones a intervenir.

# MARCO ORGANIZACIONAL

## HISTORIA

El cliente es una empresa de refrigeración perteneciente a un grupo mexicano que cuenta con oficinas en 8 países del continente americano, más de 2,500 colaboradores, atiende cerca de 1.5 millones de enfriadores y proporciona más de 100,000 servicios mensuales a nivel continental. En Venezuela opera desde el año 2004, exclusivamente realizando el mantenimiento integral de las neveras de refrigeración de la gaseosa a nivel nacional y tiene dos líneas de reporte; Colombia y México.

La empresa cliente nace en diciembre del 2004 como repuesta a la necesidad latente en el mercado venezolano de una empresa que preste el servicio de mantenimiento de equipo frío de manera profesional, oportuna y a costos razonables.

El modelo de negocio de la empresa cliente se basa en manejar el parque frío instalado de los clientes en forma consistente por medio de la reducción de la incidencia de fallas de los equipos a través de 3 divisiones especializadas:

### Refrigeración

Atiende equipos de refrigeración comercial durante todas las etapas de su ciclo de vida. Los servicios se enfocan en atender requerimientos como:

- Instalación.
- Mantenimiento en ruta.
- Movimientos (traslados, reubicación y retiro de enfriadores).

- Conversión de equipos.
- Disposición final.

**Sistema Integral de Mantenimiento (SIM)**

Ofrece servicios de mantenimiento tanto a equipos como a las instalaciones en general, de tal manera que el punto de venta siempre tenga la óptima presentación y esté en las mejores condiciones de operación y seguridad. Su servicio se basa en

- Ahorros en gastos de refaccionamiento.
- Reducción de incidencia de fallas a través de estrategias adecuadas de mantenimiento preventivo.
- Ahorro energético y sostenibilidad.

**Suministro de refacciones**

Garantiza el abasto de todas las refacciones que los clientes necesitan justo en el momento que éstas son requeridas. Beneficios para los clientes:

- Un solo proveedor de servicios integrales para el Punto de Venta.
- Tiempos de respuesta y seguimiento diario a pedidos.
- Cobertura geográfica.
- Sistemas de información a nuestros clientes (seguimiento y control de pedidos e información estadística).

A continuación elementos claves de orden estratégico en la Gestión.

## VISIÓN

- Consolidar nuestra posición como empresa líder de la industria de refrigeración de bebidas a nivel nacional.
- Ser líder en el segmento de refrigeración en la industria Food Service en Latinoamérica.

- Incursionar en la industria de la administración de información del punto de venta a través de nuestros equipos.
- Anticipar y atender las necesidades de nuestros clientes excediendo sus expectativas.
- Operar selectivamente de acuerdo a las necesidades y ubicaciones de nuestros clientes.
- Innovación como parte de nuestra cultura de trabajo.
- Ser una empresa con enfoque en la atracción, desarrollo y retención de talento.
- Impactar positivamente las comunidades donde operamos soportados con la metodología One Planet Living.
- Duplicar el valor del negocio cada 5 años.

## MISIÓN

Ser la compañía de mantenimiento y venta de partes y refacciones más grande del continente, manejando el parque frío instalado de los clientes en forma consistente por medio de la reducción de la incidencia de fallas de los equipos.

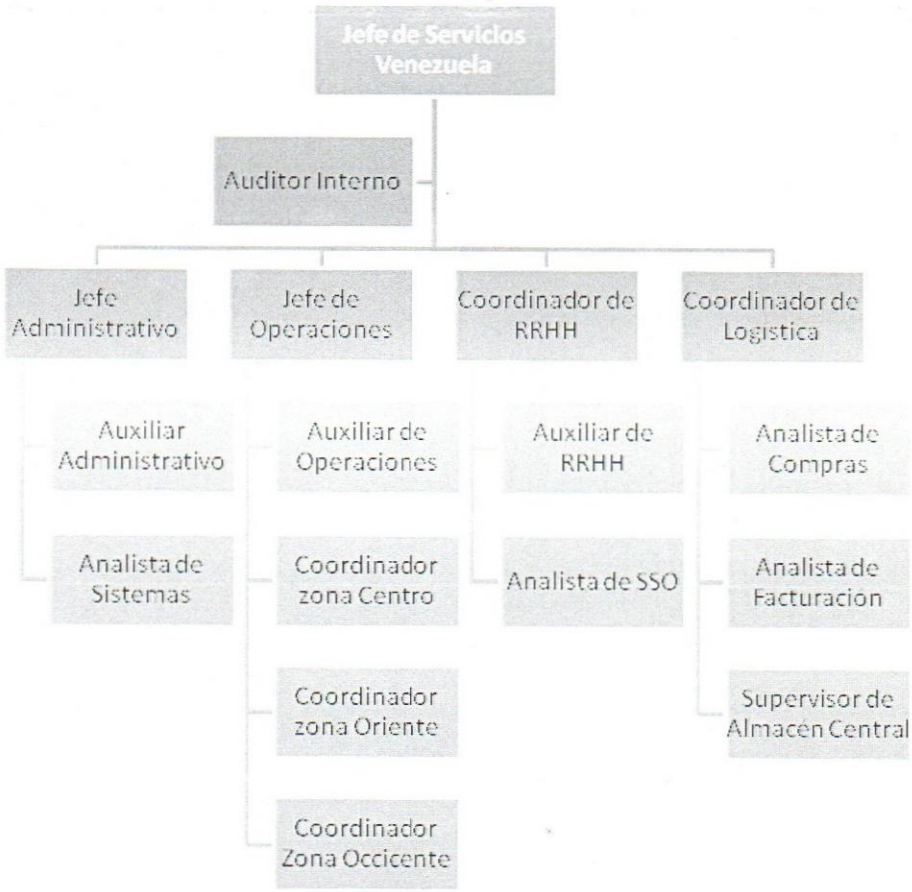
## VALORES

- Respeto y desarrollo integral de colaboradores.
- Integridad y austeridad.
- Pasión por el servicio al cliente.
- Creación de valor social.
- Comprometido con la visión y resultado de negocio.
- Enfoque al cliente.
- Innovación.
- Desarrollo Humano.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

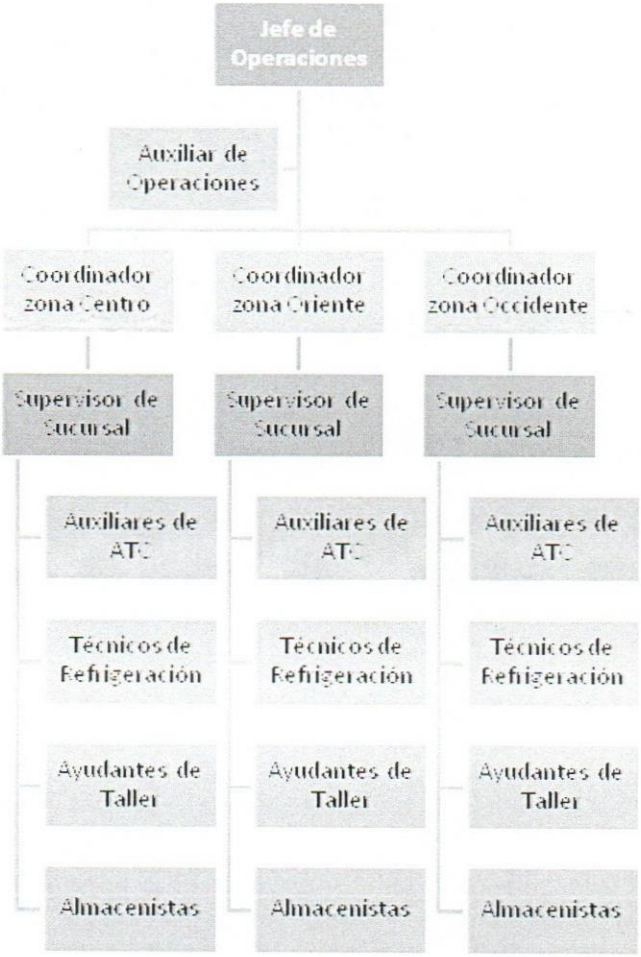
El personal administrativo de la empresa está compuesto por 12 personas (se aprecia en el primer organigrama). El personal operativo comprende 137 personas en los cuales destacan Supervisores, Técnicos de Refrigeración, Ayudantes de Taller, Almacenistas y Auxiliares de Atención al Clientes; todos distribuidos en 24 sucursales a nivel nacional quienes se encargan de prestar el servicio y cumplir con el objeto social de la empresa.

**Imagen 1: Organigrama administrativo**




*Fuente:* (Inducción Corporativa, 2017)

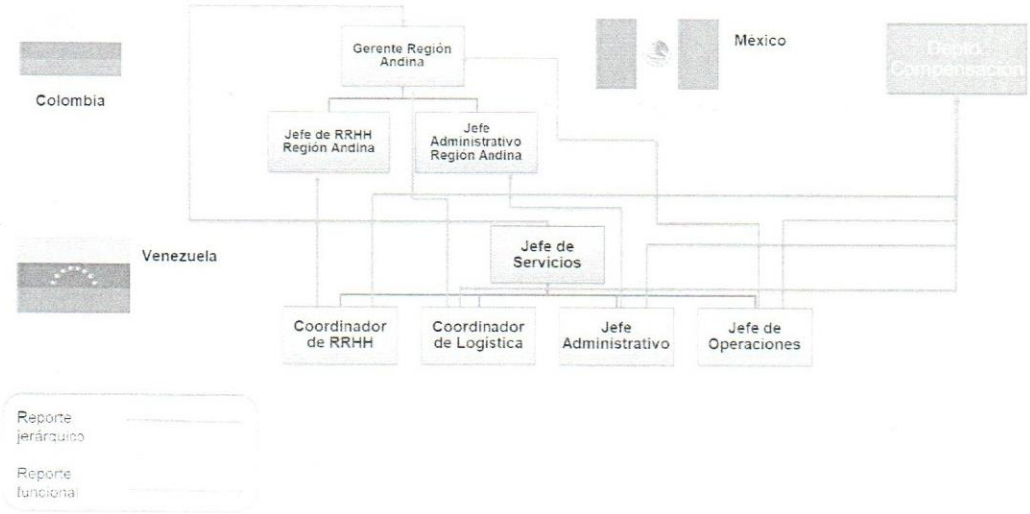
**Imagen 2: Organigrama Departamento de Operaciones**




*Fuente:* (Inducción Corporativa, 2017)

A continuación, se explica la relación de la empresa con Colombia y México

**Imagen 3. Relación de la empresa cliente con Colombia y México**




*Fuente:* (Inducción Corporativa, 2017)

El Jefe de Servicios en Venezuela reporta directamente al Gerente de la Región Andina. El Coordinador de RRHH reporta funcionalmente al Jefe de RRHH de la Región Andina, igualmente ocurre con el Jefe Administrativo el cual reporta a su homólogo en Colombia. En el caso del Jefe de Operaciones y la Coordinación de Logística, ambos sólo reportan de manera funcional al Gerente de la Región Andina.

Al mismo tiempo, todas las áreas están obligadas a reportar sus indicadores mensuales a México, donde se encuentra el corporativo del grupo de empresas.

# MARCO TEÓRICO

De acuerdo al cierre contable del año 2017 la empresa cliente presento una considerable caída en su utilidad esperada (EBDITA), siendo la primera vez que ocurre este escenario desde hace 12 años que la empresa fue fundada. Así mismo, ha visto afectado su desempeño organizacional por la caída del índice de productividad por trabajador, disminución del flujo de caja, incapacidad para reposición de inventario de repuestos, existe un significativo volumen de equipos en los talleres sin lograr atender por no disponer de materiales. Asimismo, los factores externos a la empresa representan una grave amenaza a la rentabilidad del negocio, como la hiperinflación y el control cambiario para la adquisición de divisas.

En este sentido, se realizó previamente un estudio investigativo diagnóstico a los fines de conocer a profundidad la situación actual de la empresa cliente en todas sus áreas, siguiendo el modelo de Estrategias Adaptativas de David Smallbone (2012) y la Cadena de Valor de Porter (1985) , del cual se determino que es necesario el diseño e implementación de un plan estratégico con objetivos y metas claras y medibles, orientadas al reimpulso del desempeño organizacional, otorgando mayores oportunidades de superar las barreras de la crisis actual venezolana.

Para entender esta situación resulta apropiada la revisión de diversas definiciones y teorías que contribuyen a la adecuada compresión de la problemática, para encontrar caminos de solución. Por tanto, la presente investigación parte del modelo de planeación estratégica propuesto por Fred David (1991) en su libro "Conceptos de Administración Estratégica", como marco de referencia que permita diseñar un modelo aplicable a la empresa cliente. Sin embargo es pertinente iniciar con una aproximación a las teorías de

planeación estratégica y del Modelo de Fred David para identificar su importancia y el porqué de la selección como modelo pertinente para el propósito de la investigación.

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el 2011, Fuentes y Luna publicaron en Venezuela un artículo que analiza los modelos de Planificación Estratégica de Fred David (2003); Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral) (2000) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Planeación Estratégica Aplicada) (2005), a través de cinco Principios del Pensamiento Complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caórdico. Los resultados demuestran cómo estos modelos no responden totalmente a los Principios del Pensamiento Complejo analizados, por cual es recomendable diseñar un Modelo de Planificación Estratégica que cumpla con los mencionados Principios (Fuentes & Luna Cardozo, 2011).

En el año 2014, Rueda Sosa publicó su tesis de maestría donde, en medio de una ola de emprendimiento en la ciudad de Bogotá, propone un modelo de Planificación Estratégica para Mipymes (Micro, Pequeña y Medianas empresas) basado en los pilares del Sistema Gerencial Estratégico formulado por Kaplan y Norton (2000). Esta investigación responde a la necesidad de un modelo que contribuya a los emprendedores a tener una visión estratégica de negocio y planificar eficientemente las Mipymes para que tengan mayores probabilidades de supervivencia, considerando la alta mortalidad de las mismas (85%) después de 5 años de creadas. Como ejercicio de Planificación estratégica, Rueda Sosa (2014) propone utilizar Los 6 Pasos de Kaplan y Norton (2000); y para su implementación, se usó el Balanced Scorecard. Para incrementar la efectividad de todo el proceso de Planificación Estratégica, se recomendó incluir a los miembros de la organización en todo su proceso de formulación.

En el 2015, Ugarte Navarro publicó un artículo cuyo propósito es el de comparar y analizar los modelos de Planificación Estratégica propuestos por los

autores Steiner, Stanton, Etzel, Walker, David y Porter (Navarro, 2015). Los resultados comparativos más relevantes de esta publicación son:

- El modelo de Steiner recalca la importancia de conocer las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación, es decir llevar a cabo un análisis detectando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- El modelo de Porter se enfoca en analizar el entorno de una manera eficiente para diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.
- En el modelo de Steriner, Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce se determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para después diseñar las estrategias que ayuden a su logro.
- Para Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, a las cuales llama "estrategias genéricas". (Navarro, 2015, pág. s/i).

Antes de avanzar en el tema, se establece una serie de marco conceptual definiendo algunos términos apropiados para entender algunos aspectos considerados.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La globalización y la aceleración del cambio en el entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. Las empresas requieren de una metodología estratégica que les ayude a adaptarse a los cambios que se producen en el competitivo mercado global. En este contexto, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica externa con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes. (Soto & Dolan, 2004).

La planificación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. Ella, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que a nivel empresarial, público o privado, y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

Según Cano M. y Olivera D. (2008), académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana (México), quienes realizaron un estudio comparativo de siete modelos del proceso general de planeación y planeación estratégica y tres modelos de planeación de mercadotecnia, consideran que:

> La planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Las entidades empresariales, comerciales, industriales o de servicios, enfocan la planeación de sus áreas funcionales en relación directa del proyecto de negocio que se tenga en mente. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan competir con eficiencia y eficacia; deben elegir cuidadosamente las formas de llevar a cabo las actividades del sistema, centralizándolo o haciéndolo altamente participativo, como lo exige la dinámica de las corporaciones modernas (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008, pág. 32).

Para Fred David (2003) La Planificación Estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos".

Se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas (David, 2003).

La planificación estratégica integra todas las áreas de la empresa, busca orientar todos los esfuerzos hacia una misma dirección, mediante la elaboración de un plan estratégico, que para elaborarlo se debe seguir unos pasos o lineamientos que se encuentran en los diversos modelos de Planificación Estratégica. Queda de parte de la Gerencia o Consultores aplicar el modelo cuyos principios sean más adecuados e idóneos según al ambiente externo y de la situación actual de la empresa.

Un plan estratégico es "el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, y no con otros cursos de acción menos deseables" (David, 2003).

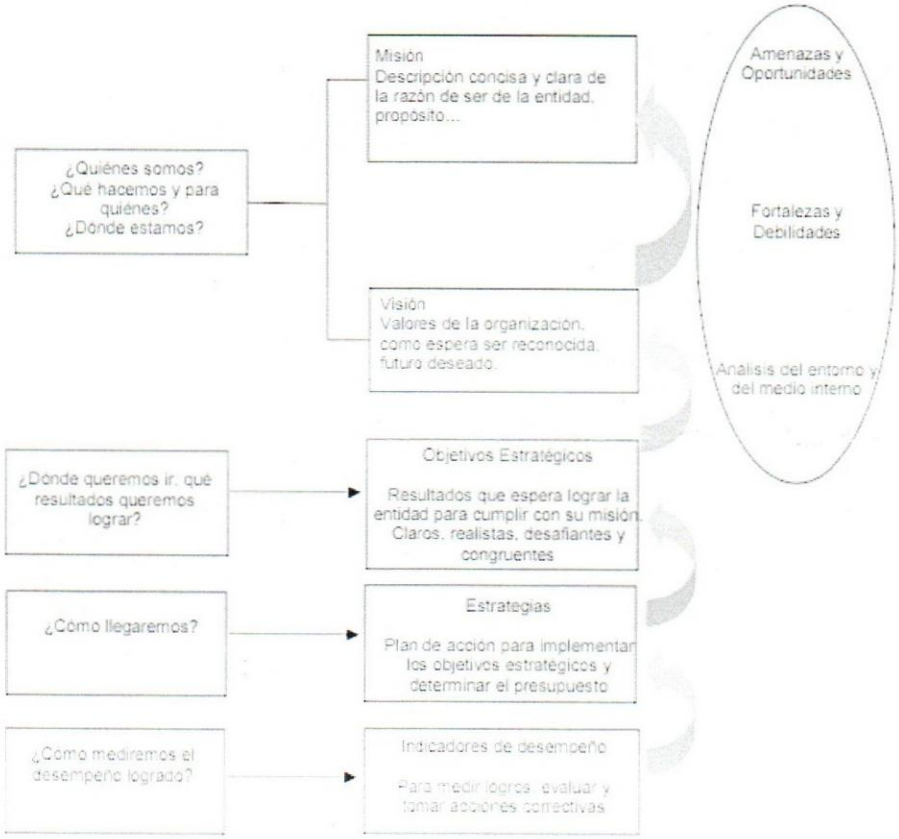
De esta manera consideramos pertinente para la empresa cliente una vez analizada los factores internos y externos, realizar la definición de objetivos, metas y estrategias para alcanzar la permanencia en el mercado, ya que permite tener una visión amplia del negocio, y definir cuáles son los pasos a seguir y los responsables para que la empresa en general, viéndola bajo la teoría de sistemas, logra mejorar su desempeño y rentabilidad, consiguiendo y manteniendo una ventaja competitiva.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

Específicamente, la empresa cliente, no se ha concentrado en la búsqueda de sus ventajas competitivas porque no compite con otras empresas del mismo ramo dentro del mercado, ya que fue creada exclusivamente para atender el parque frio del cliente principal. No obstante, el mismo ha manifestado su inconformidad con el rendimiento en cuanto a la operatividad de los equipos. Si bien tiene garantizado la asignación de servicios por parte del cliente principal, no debe descuidar su competitividad y utilidad financiera, puesto que en caso de presentarse este escenario, se ve amenazada su sostenibilidad.

De la definición de planificación estratégica se desprende la revisión de las definiciones de visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias. En la siguiente página (imagen 4) se indican las Fases de Planificación Estratégica según la CEPAL, la cual se diferencia de la de Porter, en tener una mirada dinámica más allá de la visión y acción entre acciones medulares verticales y transversales compartidas, todas ellas orientadas al Cliente o usuario final siendo además vinculada con la matriz DOFA, propia a este análisis planteado para determinar recursos y capacidades organizacionales dadas las circunstancias.

**Imagen 4: Fases del proceso de Planificación Estratégica según CEPAL**




*Fuente :* (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2011)

Ahora bien, una vez comprendida la importancia de la Planificación Estratégica (PE) para las organizaciones mantener o mejorar su rendimiento, aumentar rentabilidad, mejorar la calidad de servicio, o consolidarse en el mercado, se procede a desarrollar los conceptos imprescindibles para llevar a cabo un proceso de PE.

### Visión

La visión, desde el punto de vista estratégico, debe señalar hacia dónde va el negocio, debe tener una perspectiva futurista, manifestar los objetivos a largo plazo de la organización, responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? (David, 2003).

Es el primer paso dentro de la planeación estratégica, y de acuerdo al Manual n° 69 de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público publicado en el año 2011 por la Naciones Unidas:

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública, por lo que la recomendación es que la definición de la visión se realice en un proceso conjunto con la formulación de la misión. En el proceso de planificación estratégica la definición de la visión no es solo para efectos comunicacionales y/o de cohesión institucional. Es fundamental volver a revisar la "visión", cuando se formulen los objetivos estratégicos, en la medida que el compromiso que se establece en éstos debe ser coherente con las aspiraciones, valores y posicionamiento que espera lograr la entidad. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2011, pág. 40).

**Misión**

Es la afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado (David, 2003).

La Misión generalmente es un enunciado breve y claro que define cuál es su negocio, su razón de ser, manifiesta lo que desea ser y a quiénes servir mediante un enunciado que proporciona las líneas estratégicas que definen el rumbo del negocio enmarcadas en sus objetivos a largo plazo.

De acuerdo con Fuentes T. y Cardozo L (2011) quienes citan a Soto E. (2004) "Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son: ¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo? (demanda), ¿con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta) y ¿cuál ventaja competitiva nos hace ser diferentes a la competencia? ¿Por qué nos eligen a nosotros? (habilidad distintiva)" (Fuentes & Luna Cardozo, 2011, pág. 121).

Los colaboradores de una organización deben conocer y entender la misión de la empresa a la que forman parte, y es trabajo de los líderes y directivos, difundirla y promover que cada miembro se identifique con ella. Sirve para recordar el porqué de la existencia de la organización y en lo que se traduce el esfuerzo individual ante los clientes y el mercado. Es decir, todas las tareas y funciones internas de la empresa se realizan para obtener el producto o resultado final esperado, que es ofrecido a nuestros clientes y el mercado.

En el proceso de Planificación Estratégica la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista.

Fred David (2003) sugiere unas características de una declaración de Misión:

- Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
- Su extensión es menor a 250 palabras.
- Es inspiradora.
- Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
- Revela la responsabilidad social de la empresa.
- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/ la rentabilidad, filosofía, auto

concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.

- Es conciliatoria.
- Es perdurable.

**Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión y la visión. La pregunta a responder es la siguiente: ¿Dónde queremos ir?, ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2009).

Los objetivos son "esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control" (David, 2003).

De esta manera se entiende que es primordial establecer los objetivos estratégicos de la organización para iniciar el proceso de planeación de ¿Cómo lograr esos objetivos?, organizar los recursos para orientarlos al logro y son la manera más general de controlar la gestión, porque se miden los resultados respecto a los objetivos establecidos, con los indicadores de desempeño.

Los objetivos estratégicos se cumplen en consecuencia de la aplicación de las estrategias.

Para David F. (2003) Los objetivos se distinguen por el periodo de tiempo para alcanzarlos, es decir, a largo plazo o a corto plazo.

**Objetivos a largo plazo**

Los objetivos son los resultados específicos que una Organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año (David, 2003).

Para David (2003) las oportunidades y amenazas se refieren a "las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar". Entiéndase mejor, es el escenario donde se desenvuelve la Organización. Para hacer el análisis debemos conocer el mercado, los competidores, los posibles clientes, la economía, la localidad, los proveedores, y hasta la comunidad adyacente.

Las oportunidades y amenazas están condicionadas por el ambiente externo, en consecuencia, están fuera del rango de control de la Organización, sin embargo, conocerlo brinda una ventaja para el momento de tomar decisiones y estrategias, ya que facilita disminuir los niveles de incertidumbre. De igual forma, al momento de la formulación de estrategias y planes de acción se deben aprovechar al máximo las oportunidades externas y, reducir el impacto de las amenazas externas.

Por su parte las fortalezas y debilidades son las actividades consideradas internas, ya que son las que la organización puede controlar, por lo tanto intervienen todas las áreas de la empresa como: administración, finanzas, marketing, producciones, operaciones, logística, tecnología y sistemas.

Los lideres organizacionales y los especialistas en Desarrollo Organizacional están en la constante búsqueda de encontrar estrategias que apalanquen sus fortalezas y disminuir o apaciguar las debilidades. Es por ello, que es necesario conocer a profundidad a la toda la organización, tanto sus miembros como los procesos y sistemas, lo que facilita detectar donde se están presentando las barreras para ser más eficientes y eficaces como empresa.

Según Fred David (2003) "las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante". Explica también que también pueden ser dadas por los elementos u objetivos propios de la empresa.

En el año 2014, Gajardo Patricio publicó su tesis de maestría donde propone un modelo Estratégico de Control de Gestión aplicado a la empresa Deloitte, en el cual realiza un análisis de diversos modelos de planificación estratégica y sobre la importancia y técnicas para elaborar el análisis de la situación externa e interna de las Organizaciones, donde indica que de acuerdo al análisis de la matriz FODA, surgen cuatro tipo de estrategias:

- Las Estrategias FO: surgen de la combinación de fortalezas de la organización y del aprovechamiento de las oportunidades del entorno, este tipo de estrategias resultan siendo las de mayor eficacia, pero así también una de las más importantes de establecer.
- Las Estrategias DO, surgen de la combinación de oportunidades del entorno para superar las debilidades de la organización, estas estrategias se dan cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de manera conveniente situaciones favorables que se le presenten, buscando para ello la eliminación de los aspectos negativos de la organización.
- Las Estrategias FA, surgen de la combinación de las fortalezas que permiten evitar las amenazas del entorno, estas estrategias permiten reducir la presencia del riesgo que produce cualquier situación amenazadora, empleando para ello las fortalezas con las que cuenta.
- Las Estrategias DA, surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas a través de la posibilidad de evitar las amenazas del entorno, este tipo de estrategias se dan cuando la posición de la organización no es la más adecuada frente a la competencia y permiten establecer una posición defensiva claramente definida en el mercado. (Gajardo, 2014, pág. 30).

## Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

Este modelo es uno de los primeros y principales modelos de planeación estratégica propuesto por Fred David en 1991. Debe decirse que este modelo se configura como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica. Aunque como todo modelo no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica a la ejecución y evaluación de las estrategias.

Fred D. (2003) sostiene que:

> El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. Por la dinámica intrínseca al proceso de administración estratégica, teóricamente no existiría un final (David, 2003).

Este modelo nos propone una secuencia de pasos claramente definidos, entre los cuales destaca la realización de una auditoría externa e interna como medio práctico para llegar a comprender cabalmente cual es el entorno y situación bajo la cual la organización debe desenvolverse, operar y así poder establecer las mejores alternativas de acción. Fred David (2003) establece que en esta etapa del proceso es necesario integrar a todos los individuos de la empresa con el fin de propiciar su participación en el proceso de autoevaluación organizacional.

También nos propone como fase final el desarrollo de un sub-proceso de medición y evaluación del rendimiento, el cual posibilita la realización de un control efectivo para el seguimiento, determinación de desviaciones y retroalimentación con el fin de consolidación de nuevas acciones estratégicas.

A continuación, se desglosa en tres (3) etapas del proceso:

**1. Formulación de la estrategia**

**a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.**

**b. Realización de una auditoría externa e interna.**

En la fase inicial diagnostica se realizó un estudio profundo sobre los factores externos e internos de la organización, sin embargo, en la presente fase de intervención, se hará un recorrido con los miembros del equipo de los factores externos e internos, a los fines de tenerlas presentes para generar las estrategias.

**Auditoría externa:** De acuerdo a David F. (2003), esta fase pretende detectar y evaluar las tenencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

Para realizar una auditoría externa, una compañía debe: Reunir información de inteligencia de la competencia e información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada. Deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes colectivamente. Los factores críticos se deben anotar, priorizándolos desde 1 hasta 20 desde el más al menos importante.

**Auditoría Interna:** En las organizaciones existen áreas funcionales que difieren y son completamente distintas. Existen también departamentos que son fuertes o débiles. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades. Así mismo, es necesario conocer las Competencias distintivas. Que son las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad (David, 2003).

De acuerdo con el autor del Modelo, se seguirá un patrón de preguntas claves a los participantes en el ejercicio de planificación, donde la respuesta negativa a una pregunta cualquiera, podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente, variarán según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad. Las respuestas afirmativas o con un sí terminante a las preguntas de la lista, sugieren fuerzas potenciales.

Se debe realizar una matriz de evaluación de los factores internos, instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deben aplicar juicios intuitivos. Posteriormente seguir los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

3. Asigne calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), una fuerza mayor (calificación = 4).

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

**c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo**

Una vez conocida la situación actual del ambiente externo e interno de la Organización se procede a fijar discutir los objetivos a largo plazo, que

representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 a 5 años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo. La naturaleza de los objetivos a largo plazo. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser: cuantitativos, mensurables y realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo (David, 2003).

**d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.**

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. Debe incluir a todos los representantes de la empresa, de divisiones, departamentos, etc. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o juntas y deben llevarse por escrito. Una vez presentadas y entendidas, se califican, por orden de su atractivo. 1 = no se debe poner en práctica 2 = se podría poner en práctica 3 = se debería poner en práctica 4 = se debe poner en práctica Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión del grupo (David, 2003).

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1. Estrategias de fuerzas y debilidades 2. Estrategias de debilidades y oportunidades 3. Estrategias de fuerzas y amenazas 4. Estrategias de debilidades y amenazas.

**2. Implantación de estrategias:** El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. "La implantación de la estrategia se

conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas." (David, 2003).

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

**3. Evaluación de la estrategia**

**a. Medición y evaluación del rendimiento:** En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que "los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información." (David, 2003)

Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La aplicabilidad del modelo de Fred David (2003) se debe a que tiene un enfoque sistémico, ya que:

Especifica la conexión e interacción de las partes respecto al todo, la cual es observable en la implementación de estrategias y evaluación de resultados.

Cumple con el proceso de retroalimentación, mediante la evaluación de la estrategia y comparación de los resultados obtenidos con los esperados.

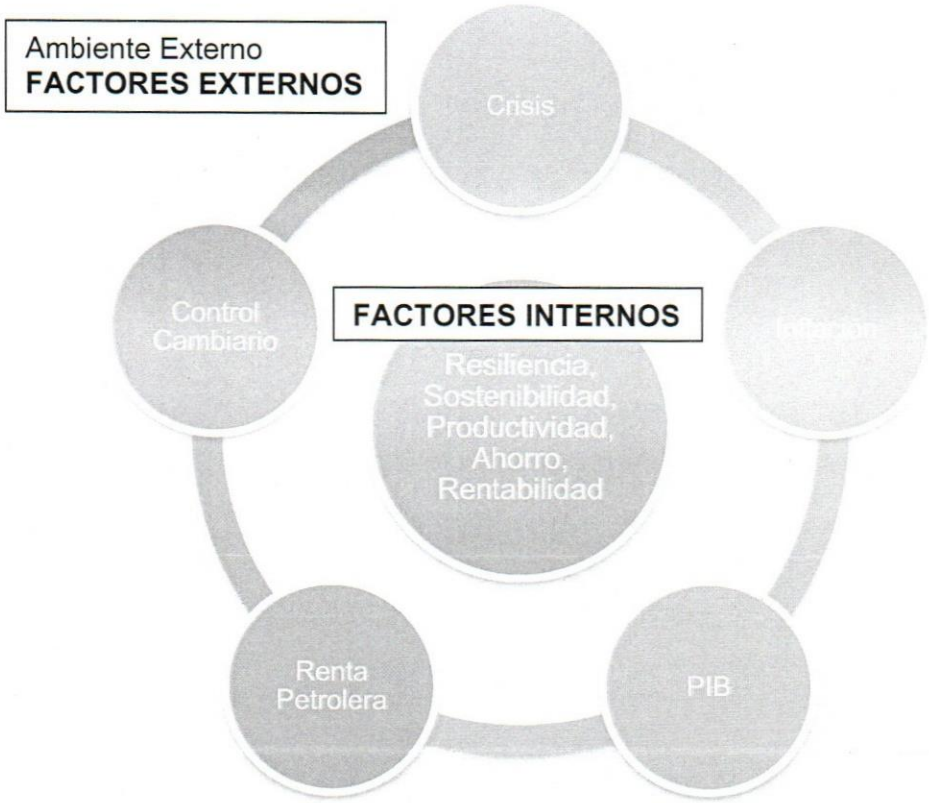
Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, mediante la consideración y análisis de los factores internos y externos previo a la definición de objetivos y estrategias.

- Indica que es necesario realizar una evaluación periódica de las estrategias respecto a la dinámica de los factores externos e internos, promoviendo el cambio y adecuación constante.
- Es incluyente y participativo ya que plantea que las estrategias se hacen a través de una toma de decisiones delegadas en los diferentes niveles de jerarquía de la organización.

# MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a la fase inicial diagnostica, donde se busco conocer el contexto actual interno y externo de la empresa cliente, de acuerdo a los modelos de Smallbone et all (2012) y Porter (1985), se obtuvieron los siguientes factores que se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 3: Factores externos e internos que influyen en la empresa cliente**




*Fuente:* (Resultados financieros 2017, 2018) *Adaptado por Tovar C. (2018)*

# FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA CLIENTE

Toda empresa está inmersa en un ambiente externo con factores que no se pueden controlar. Se considera pertinente mencionar y definir para el contexto de la presente investigación, a los factores más influyentes a nivel macroeconómico (sin ánimos de detallar lo previamente mencionado en el Planteamiento del Problema respecto al panorama actual de cada uno de estos factores) para entender a que se enfrenta la empresa cliente en aras de sobrevivir a la crisis nacional:

## CRISIS

Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra "Crisis" se puede definir en varios contextos:

### Definición general

"Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados". (Real Academia Española, s.f.).

### Política

"Situación política en que uno o más miembros del Gobierno han dimitido o han sido destituidos". (Real Academia Española, s.f.)

### Economía

"Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico". (Real Academia Española, s.f.).

## HIPERINFLACIÓN

En un primer acercamiento sencillo, la inflación se define como "Aumento generalizado y persistente de los precios de una economía" (Witch, 1995).

En un concepto más amplio, Martin (1998) define inflación como "Fenómeno caracterizado por la elevación persistente y sostenida del nivel general de precios, se considera que hay una situación inflacionaria cuando la demanda, expresada en dinero, es superior a la oferta disponible de bienes. Y analistas internacionales de Banca multilateral como FMI, BM, y firmas clasificadoras de riesgo indican ya una situación de Hiper inflación dados los valores de disminución del valor de la moneda ante el patrón de monedas internacionales como el US$ (americano) y el EURO.

**GRADOS DE LA INFLACIÓN**

- **Inflación moderada:** Se caracteriza por la lentitud y estabilidad en el incremento de los precios. En este caso, las personas suelen invertir su capital a través de contratos a largo plazo, ya que confían en que su dinero valdrá lo mismo dentro de un mes o dentro de un año. (Conduce Tu Empresa, 2018)
- **Inflación galopante**: Se presente cuando los precios aumentan las tasas de inflación de dos o tres dígitos, en el transcurso de un año. Las personas, al percatarse de la inestabilidad de la moneda nacional, prefieren realizar sus transacciones con una moneda extranjera dotada de mayor estabilidad. (Conduce Tu Empresa, 2018)
- **Hiperinflación:** consiste en un incremento anormal y exagerado en las tasas de inflación, que puede alcanzar desde 100% a un 1000% en el transcurso de un año. Esta situación es propia de las crisis económicas, y se caracteriza por una pérdida fulminante del valor del dinero que conduce a una disminución del poder adquisitivo de las personas. (Conduce Tu Empresa, 2018)

En el contexto venezolano actual, se debe mencionar que, Fedecámaras declaró oficialmente que, Venezuela está en situación hiperinflacionaria desde octubre 2017. Nótese que la descripción del concepto de Hiperinflación, asocia

la presencia de la misma con las crisis económicas. No es casual que, el concepto de hiperinflación esté relacionado directamente con la crisis económica nacional que, impacta en las empresas que hacen vida dentro del país.

**PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es un "indicador de la productividad nacional, estrictamente dentro de los límites geográficos de la nación, independientemente de que se trate de empresas nacionales o extranjeras" (Huerta, José Huerta, consultoría de la información, s.f.)

En el caso de Venezuela el PIB puede ser contabilizado en valores nominales (bolívares corrientes de cada año) o en valores reales (bolívares constantes de un año base determinado). (Huerta, José Huerta, consultoría de la información, s.f.). Para determinar la verdadera situación de la economía del país, por lo general se calcula la variación del PIB real, la cual nos dirá si la economía ha empeorado (cuando la variación es negativa) o ha mejorado (cuando la variación es positiva). Si se quiere conocer cuál es el ingreso aproximado para obtener una calidad de vida decente, se calcula el PIB per cápita y la variación del PIB per cápita. Una disminución del PIB per cápita real significaría una reducción en la calidad de vida de cada habitante, en tanto que un aumento del mismo podría indicar una elevación en los niveles de vida. (Huerta, s.f.)

**RENTA PETROLERA**

Según Urbaneja (2013) la renta es, lo que el Estado le cobra a quienes van a explotar el petróleo, independientemente de la figura que se utilice para cobrar –regalías, impuestos, derechos.

Según la OPEP, se registra un decrecimiento de la producción del barril de petróleo de un 91% con respecto al 2016 y un 67% con respecto al 2017 (Banca y Negocios, 2018). Pareciese que, la producción petrolera decae

exponencialmente año tras año, lo que contribuye al agravamiento de la crisis nacional.

## CONTROL CAMBIARIO

"Instrumento de política cambiaria que consiste en regular oficialmente la compra y venta de divisas en un país. De esta manera, el Gobierno interviene directamente en el mercado de moneda extranjera, controlando las entradas o salidas de capital" (CENCOEX, s.f., pág. s/f).

En Venezuela, el control cambiario oficial ha sido mermado por la falta de divisas que respalden la demanda de las mismas tanto para personal naturales como jurídicas. En agosto 2018, el Ejecutivo Nacional deroga la Ley de Ilícitos Cambiarios y se elimina un artículo de la Ley del Banco Central que impedía transar divisas libremente. Aún existen dudas y vacíos sobre este nuevo sistema de Control Cambiario, las empresas que exportan están obligadas a vender el 20% de sus divisas al BCV. Y las personas deben comprar divisas sólo mediante las casas de cambio autorizadas para ello (El Nacional, 2018). No obstante, se mantiene el mercado paralelo del dólar donde empresas y personas transaccionan clandestinamente a un precio mayor al establecido por el Ejecutivo. Hay varias referencias del valor del dólar paralelo de parte de Dólar Today, AirTM, Bolívar Cúcuta, inclusive hay una cuenta en Twitter llamada MonitorDolarVe que promedia estos valores entre semana.

## RECONVERSION MONETARIA

El BCV, quien es el máximo ente regulador de la moneda nacional en Venezuela, define la reconversión como "la modificación total del cono monetario vigente. Implica el cambio de escala monetaria y de todo lo que se exprese en bolívares" (2018). El 20 de agosto de 2018 entró en vigencia el nuevo cono monetario (Bolívar Soberano), con el cual se elimina cinco ceros del Bolívar Fuerte.

Motivado a la hiperinflación existente en Venezuela desde octubre de 2017 que aún se mantiene en constante crecimiento, la dirigente del movimiento político Anzoátegui Plural, Carlota Salazar, advierte que la reconversión monetaria "no sólo fracasó al intentar estabilizar la economía sino que además generó la inflación más "bestial" de la historia venezolana" (Bermúdez, 2018). Para las empresas privadas, Anais Caldera considera que la reconversión "es una trampa bien montada para asfixiar más al sector privado y lograr su desaparición", considerando que el hecho vino acompañado de un aumento abrupto del salario mínimo nacional sin consultar a los actores involucrados (Caldera, 2018).

## FACTORES INTERNOS Y POSTURAS QUE PUEDEN DETERMINAR LA SUPERVIVENCIA A LA CRISIS DE LA EMPRESA CLIENTE

Habiendo definido una serie de factores externos que afectan a la empresa cliente, es necesario mencionar y diferencias aquellos factores internos que la empresa posee, así como medidas y posturas que la misma puede tomar para sobrevivir a la crisis actual:

### RENTABILIDAD

"Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión" (Real Academia Española, s.f.).

Es un concepto más amplio y explicativo, Zamora (2008) define rentabilidad como:

> La relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades

> obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Para esta investigación diagnóstica, el concepto de Rentabilidad en clave, ya que es lo que se desea alcanzar con la empresa cliente al término de la intervención organizacional, a fin de que esta puede sobrevivir a la crisis presente en Venezuela

**AHORRO**

> Es la parte de la renta disponible de un individuo que no es gastada en bienes y servicios, es decir, en consumo. El ahorro depende fundamentalmente de la cantidad de renta, siendo la propensión marginal al ahorro el parámetro que mide la relación o dependencia entre ambas variables. (Martín, 2008).

**RESILIENCIA**

La APA, define la resiliencia como un "proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras" (2015).

En el contexto organizacional, la resiliencia organizacional se define como:

> La capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas. (Minolli, 2005).

## SOSTENIBILIDAD O SUSTENTABILIDAD

La sostenibilidad es "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social" (Acciona, s.f.).

Cuando se habla de Sostenibilidad Empresarial, hace referencia a "aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general" (Rodríguez Rojas, 2012).

Si se asocia este término al ámbito financiero, la Sustentabilidad Financiera se refiere a "la habilidad para mantener capacidad financiera con el tiempo" (Sontag - Padilla, Staplefoote, & Gonzalez Morganti, 2012). En este sentido, la sustentabilidad financiera se asocia a disponer de los recursos que permiten a las organizaciones aprovechar las oportunidades del mercado y actuar acorde, incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo la operatividad de la organización (Miranda, 2015).

## PRODUCTIVIDAD

La Organización para la Cooperación Económica Europea define la productividad como:

"El cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre algunos de los factores de producción. Así es posible hablar de productividad del capital, de la inversión o de las materias primas, en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas" (Medina Fernández de Soto, 2007, pág. 23).

# MARCO METODOLÓGICO

## TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarco en la denominada Investigación Aplicada de Desarrollo, la cual según Moreno (1987) se define como: el conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de estos resultados de estos trabajaos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos. pág. 37

Para Padrón (2006) la expresión "investigación aplicada" se difundió durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, haciendo dos distinciones:

a) Aquella que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.

b) Aquella que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana.

En este sentido, Vargas (2009) en su artículo académico referente a la Investigación Aplicada, indica que sus prácticas son entendidas como:

> Experiencias de investigación con propósitos de resolver o mejorar una situación específica o particular, para comprobar un método o modelo mediante la aplicación innovadora y creativa de una propuesta de

intervención, en este caso de índole Orientadora, en un grupo, persona, institución o empresa que lo requiera (Vargas Cordero, 2009, pág. 162).

La Investigación Desarrollo establece las siguientes fases:

a. Diseño y desarrollo: Consiste en enfocar sus esfuerzos y recursos en las estrategias mencionadas para lograr obtención de ventajas competitivas sostenibles.

b. Especificación: Consiste en explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

c. Implementación: Esta fase está orientada a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio.

d. Evaluación: En esta fase se valora el entono actual de la empresa y si los objetivos fueron alcanzados.

Para Vargas (2009) la investigación aplicada constituye un enlace importante entre ciencia y sociedad. Con ella, los conocimientos son devueltos a las áreas de demanda, ubicadas en el contexto, donde se da la situación que será intervenida, mejorada o transformada.

Según los objetivos, fue una investigación Descriptiva, la cual según Hernández Sampieri (1997) busca medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Así mismo, el autor cita a Dankhe (1986) indicando que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (pág. 62).

Por su parte, para Rodríguez (2003) este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo conduce o funciona en el presente.

Según la fuente de datos trabajados, es una investigación primaria, para Rojas (2002) se refiere a los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia.

De acuerdo al Diseño de la investigación esta investigación fue de tipo Transaccional o Transversal porque es sistemática y empírica, se buscó observar el fenómeno tal y como se da en su contexto o ambiente natural y posteriormente fue analizado y se recolectaron los datos en un sólo momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997).

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través, de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación" (Fernando Castro Márquez, 1997).

Se utilizó el Grupo Focal, y es definido como una "Un técnica de recolección de datos de tipo cualitativo ubicada dentro de la entrevista pero con carácter grupal que se usa dentro de las ciencias sociales. Se le denomina focal porque se enfoca en un tema específico y en reducido número de sujetos. Es un grupo de discusión porque realiza su trabajo de búsqueda a través de la interacción discursiva y la contrastación de las opiniones de sus miembros" (Martínez Reyes, 2012).

Esta técnica facilito un mejor análisis y estrategias de enfrentamiento a la situación actual que atraviesa la empresa cliente. Ya que permitió obtener información y a partir de ello, extraer conclusiones que no estaban planteadas al inicio, la técnica permitió al producirse reacciones espontáneas y libres por parte de los asistentes que éstos dieron nuevas ideas y puntos de vista respecto a los nudos críticos de los procesos y a medidas para maximizar el rendimiento operacional.

fue la utilizada para cada encuentro, por lo tanto se procedió a reservar con tiempo.

Paso 4: Se gestionó en conjunto con el Cliente el refrigerio e hidratación para brindar mayor comodidad a los participantes.

Paso 5: Se realizó una lista de los recursos requeridos para cada sesión, como: computador portátil, pizarra acrílica, marcadores para pizarra, hojas blancas, lápiz

Paso 6: Se realizó presentación guía para cada sesión, comprendida por los siguientes puntos: nota de bienvenida, el objetivo de la sesión, datos de interés acerca del tema a tratar y las reglas generales de participación.

Paso 7: Se documentaron las actividades en cuaderno de notas que luego se perfeccionaron después de cada sesión grupal de Focus Group

## TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La información se obtuvo y organizó por medio de la clasificación de los datos derivados del instrumento diseñado, así como otros datos que arrojaron en los focus group realizados, tomando en cuenta sus características cualitativas y cuantitativas, generando tablas para presentar los resultados y dar respuesta a las interrogantes planteadas para su posterior interpretación y análisis.

**Análisis de Contenido**: Hernández, Fernández & Baptista (1997), citan a Berrelson (1952) quien define el análisis de contenido como "una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa" (pág. 301).

Por su parte, Vieytes (2004) indica que posterior a la obtención de las repuestas de la entrevistas semi estructuradas, "estas se categorizan y codifican como se haría con cualquier pregunta abierta" (pág. 303).

Como punto de partida para la Investigación se utilizó el análisis cualitativo de los resultados obtenidos en el estudio diagnostico previamente realizado. En vista del tiempo trascurrido desde el momento de finalidad la etapa diagnostica, se procedió a tener una reunión con el Cliente, a los fines de verificar y ratificar las dimensiones a abordar y atemperar las prioridades de la Intervención, así como actualizar las necesidades con los involucrados directamente.

## POBLACIÓN Y DISEÑO MUESTRAL

### Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), la población es definida como un "conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado".

Es **infinita** cuando no se conoce el número total de la población, y es **finita** cuando se conoce el número total de la población a estudiar. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1997).

Para la fase de intervención organizacional la población está constituida por el total de la población de la empresa cliente, la cual estuvo conformada por un total de 134 trabajadores, de los cuales 11 pertenecen al área administrativa ubicados en la sede del Área Metropolitana, específicamente Centro Seguros La Paz, Urb. La California. Los otros 129 trabajadores son operativos y están distribuidos en 24 sucursales a nivel nacional.

En este caso, la población es conocida y se considera finita e inferior a 100.000 sujetos.

**Tabla 4: Objeto general de los sujetos-tipo nivel Coordinadores y Supervisores de la muestra**

| Coordinadores Regionales | Supervisores de Sucursal | Supervisor de Almacén |
|---|---|---|
| Coordinan y controlan las actividades operacionales a nivel regional, para cumplir con los servicios de mantenimientos en sitio o en los talleres. | Supervisa y coordina las actividades asignadas a la sucursal a su cargo, para que este ejecute de manera efectiva los mantenimientos a los usuarios. Responsable del inventario de materiales y repuestos asignados a la sucursal. | Asegurar las provisiones necesarias para suplir a las sucursales a nivel nacional para que estos cumplan de manera eficaz los servicios. |

*Fuente : Propósito del cargo de las descripciones facilitadas por la Empresa* **(Briceño & Tovar, 2018)**

**Tabla 5: Objeto general de los sujetos-tipo administrativos de la muestra**

| Personal RRHH | Personal SSO | Personal Logística | Personal Administración |
|---|---|---|---|
| Ejecuta labores de administración de personal asegurando el cumplimiento de los reglamentos internos. | Garantizar las condiciones de salud e higiene ocupacional para los empleados en las instalaciones de la Empresa. | Ejecuta la adquisición de bienes y servicios requeridos para mantener la operatividad de la empresa. Procesa la facturación de la empresa a nivel nacional y la reporta a Administración | Ejecuta las transacciones financieras, garantizando el óptimo manejo de los recursos. |

*Fuente : Propósito del cargo de las descripciones facilitadas por la Empresa* **(Briceño & Tovar, 2018)**

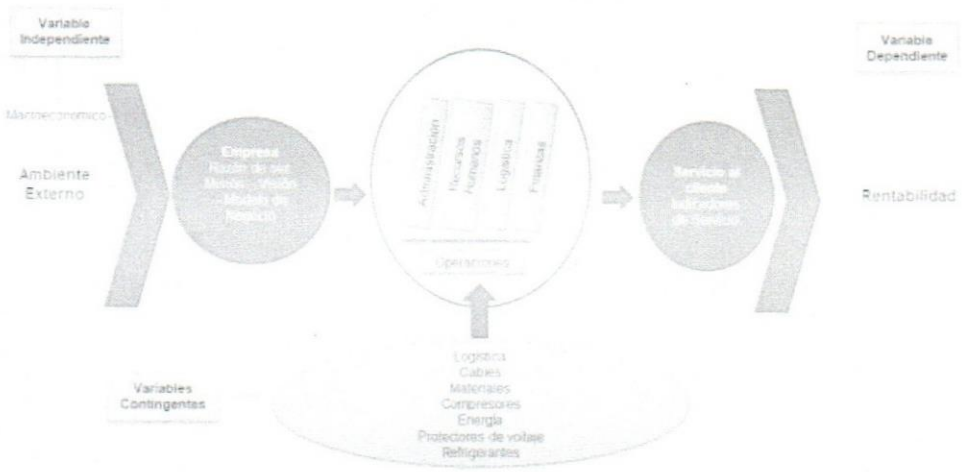
## SISTEMA DE VARIABLES

La variable independiente se considera el Ambiente Externo, que no es más que el entorno macroeconómico (caracterizado por una crisis nacional) en la cual la empresa cliente se encuentra sumergida. Esta variable independiente afecta las variables contingentes, las cuales serían la operatividad de los departamentos de la empresa y la disposición de materias primas necesarias para operar. Esto se traduce en una afectación directa al servicio prestado por la empresa cliente, lo cual incide en la variable dependiente, que es la Rentabilidad para poder subsistir en tiempos de crisis.

En esta fase de intervención organizacional, se diseñará un ejercicio de Planificación Estratégica bajo el Modelo de David Fred (2003), complementado con el Modelo de Planificación Estratégica publicado por la CEPAL, con orientado a definir objetivos estratégicos y desarrollar estrategias adaptativas en todas las dimensiones de la Empresa Cliente, con el fin de superar las barreras de la crisis.

Se espera que la empresa cliente mejore su calidad de servicio de forma medible y demostrable mediante indicadores de gestión claros que, a la final, se traducirán en rentabilidad, todo esto según lo descrito en el gráfico a continuación.

**Gráfico 6: Relación de las variables de estudio**




*Fuente: Adaptación del Modelo de Porter (1985) Libro Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Briceño & Tovar, 2018)

# OPERACIONALIZACIÓN

| Objetivo Específico | Variable | Dimensiones | Concepto Dimensión | Indicadores | Instrumento | Items |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Revisar la Misión y Visión de la empresa Cliente. | **Gerencia Estratégica** Proceso mediante el cual se formulan y ejecutan acciones que permitirán que una Organización logre sus objetivos considerando sus influencias externas y sus recursos y capacidades internas. | **Visión** | Aquello que la Empresa busca alcanzar a largo plazo (David, 2003). | Proyección | Focus Group | ¿En que queremos convertirnos? |
| | | | | | Focus Group | ¿Cómo nos visualizamos en 3 años? |
| | | **Misión** | Es la afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado (David, 2003). | Cliente | Focus Group | ¿Cuáles son los clientes de la empresa? |
| | | | | Producto o servicios | | ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa? |
| | | | | Mercados | | ¿Dónde compite la empresa? |
| | | | | Tecnología | | ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico? |
| | | | | Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | | ¿La empresa esta comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? |
| | | | | Filosofía | | ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa? |
| | | | | Auto concepto | | ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa? |
| | | | | Preocupación por la imagen pública | | ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? |
| | | | | Preocupación por los empleados | | ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? |
| Determinar las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empres Cliente, bajo el esquema de matriz FODA. | | **Auditoria Situación Externa** | Evaluación de los factores internos, instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio (David, 2003). | Fuerzas Económicas | Focus Group | Situación económica |
| | | | | Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales | | Datos relevantes sociales |
| | | | | Fuerzas Políticas, Gubernamentales Y Legales | | Leyes restrictivas o condicionantes |
| | | | | Fuerzas Tecnológicas | | Nuevas tecnologías a disposición de la empresa en cuanto a productos o sistemas |
| | | | | Fuerzas de La Competencia | | Conocimiento de empresas competidoras en el mercado |

| Objetivo Específico | Variable | Dimensiones | Concepto Dimensión | Indicadores | Instrumento | Items |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Determinar las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empres Cliente, bajo el esquema de matriz FODA. | **Gerencia Estratégica** Proceso mediante el cual se formulan y ejecutan acciones que permitirán que una Organización logre sus objetivos considerando sus influencias externas y sus recursos y capacidades internas. | **Auditoria Situación Interna** | Fase para detectar y evaluar las tenencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización (David, 2003). | Administración | Focus Group | ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? |
| | | | | | | ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? |
| | | | | | | ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? |
| | | | | | | ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? |
| | | | | | | ¿Es la estructura de la organización apropiada? |
| | | | | | | ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? |
| | | | | | | ¿Es alto el ánimo de los empleados? |
| | | | | | | ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? |
| | | | | | | ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? |
| | | | | MARKETING Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. | Focus Group | ¿Están los mercados eficazmente segmentados? |
| | | | | | | ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? |
| | | | | | | ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? |
| | | | | | | ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? |
| | | | | | | ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? |
| | | | | | | ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? |
| | | | | | | ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes? |
| | | | | | | ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? |
| | | | | | | ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?. |
| | | | | | | ¿Son efectivas la planificación y la presupuesto de marketing? |
| | | | | | | ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas? |
| | | | | Finanzas | Focus Group | ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? |
| | | | | | | ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? |
| | | | | | | ¿Puede la empresa, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo? |
| | | | | | | ¿Cuenta la empresa con capital suficiente? |
| | | | | | | ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? |
| | | | | | | ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? |
| | | | | | | ¿Tiene La Empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? |
| | | | | | | ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados? |

| Objetivo Específico | Variable | Dimensiones | Concepto Dimensión | Indicadores | Instrumento | Items |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Determinar las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empres Cliente, bajo el esquema de matriz FODA. | **Gerencia Estratégica** Proceso mediante el cual se formulan y ejecutan acciones que permitirán que una Organización logre sus objetivos considerando sus influencias externas y sus recursos y capacidades internas. | **Auditoria Situación Interna** | Fase para detectar y evaluar las tenencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización (David, 2003). | Producción (Logística) | Focus Group | ¿Son confiables y razonables los proveedores de repuestos? |
| | | | | | | ¿Se encuentran dotados los almacenes? |
| | | | | | | ¿Están en buenas condiciones las sucursales y los activos? |
| | | | | | | ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios? |
| | | | | | | ¿Están estratégicamente ubicadas las sucursales? |
| | | | | | | ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? |
| | | | | Sistemas de información computarizados | Focus Group | ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? |
| | | | | | | ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? |
| | | | | | | ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información? |
| | | | | | | ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? |
| | | | | | | ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? |
| | | | | | | ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? |
| | | | | | | ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa? |
| Diseñar un plan estratégico que permita implementar las propuestas estratégicas de las dimensiones a intervenir. | | **Objetivos a largo plazo** | Los objetivos son los resultados específicos que una Organización básica alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año (David, 2003). | Objetivos a largo plazo | Focus Group | ¿Dónde queremos ir en un plazo de 1 año? |
| | | | | | | ¿Qué resultados esperamos lograr en 1 año? |
| | | **Objetivos** | Los objetivos se fijan anualmente, son metas a corto plazo que las Organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo (David, 2003). | Objetivos a corto plazo | Focus Group | ¿Qué metas debemos lograr en 6 meses para orientarnos en alcanzar los objetivos estratégicos? |
| | | | | | | ¿Qué resultados esperamos lograr en 6 meses? |
| | | **Estrategias** | Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzas los objetivos. Son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de las empresas (David, 2003). | Estrategias | Focus Group | ¿Cómo lograr esos objetivos y metas? |

## CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Los pasos realizados en la intervención con la empresa cliente fueron los siguientes:

- **Presentación de propuesta de intervención al cliente** donde se explicó por qué la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión necesaria para poder encontrar soluciones reales a los problemas encontrados en la fase diagnóstica, y así poder direccionar sus recursos a la ejecución de dichas soluciones propuestas de forma factible.
- **Organización de los Focus Group**, mediante acuerdo mutuo con la empresa cliente se realizó la planificación de tres (3) sesiones, contando con la participación de los sujetos involucrados en el ejercicio, y el aseguramiento de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad ese día, como computador, monitor, cable HDMI, pizarra acrílica, marcadores no permanentes y borrador.
- **Ejecución de los Focus Group,** las sesiones se llevaron a cabo en la sala de reuniones de la empresa cliente, dirigido por los consultores organizacionales.
- **Análisis y resultados de la actividad,** se realizó un análisis de los resultados obtenidos de las sesiones y presento a la empresa cliente, y se obtuvo un feedback de toda la actividad de consultoría organizacional que se ha realizado.

El cronograma de la ejecución de cada uno de los pasos descritos anteriormente, están graficados en este Diagrama de Gantt:

**Tabla 6: Diagrama de Gantt con las actividades ejecutadas en la Intervención en Sistema Cliente**

| Actividad | Noviembre 2018 | | | | Diciembre 2018 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Semana* | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Presentación de Propuesta de Intervención al Cliente | | | | | | | | |
| Organización del Focus Group | | | | | | | | |
| Ejecución del Focus Group | | | | | | | | |
| Análisis y discusión de resultados preliminares | | | | | | | | |
| Presentación de resultados | | | | | | | | |

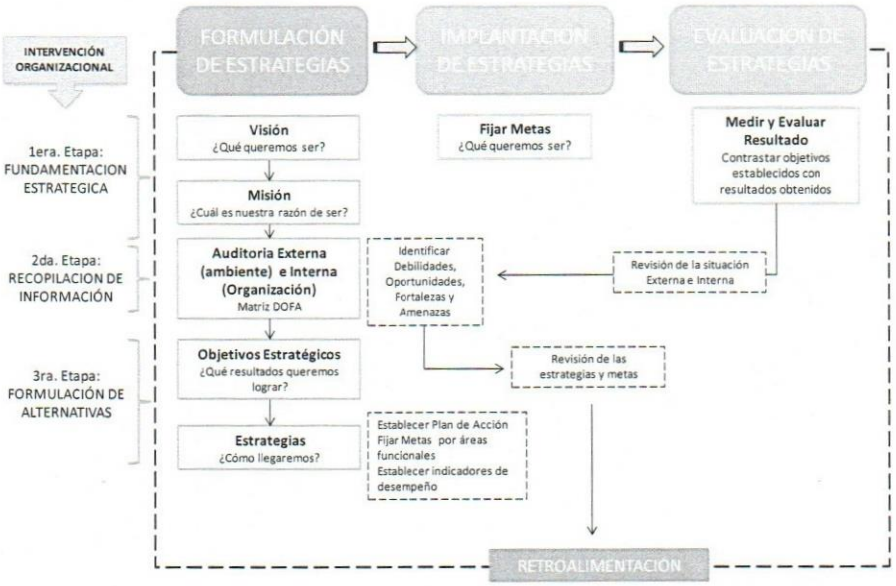
*Fuente:* (Briceño & Tovar, 2018)

# ANALISIS DE RESULTADOS

El proceso estratégico "Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003", define aquel grupo de decisiones de las cuales depende el destino de la organización hacia largo, mediano o corto plazo, decisiones que permiten visualizar y evitar situaciones peligrosas o de gran riesgo, decisiones que traen consigo cambios y transformaciones importantes hacia el interior de la entidad, decisiones que posibilitan alcanzar una posición de cierta ventaja, decisiones de vital importancia que permiten consolidar propósitos claves y todo tipo de decisiones a través de las cuales se podría definir la situación actual y futura de una organización.

De acuerdo a su teoría de proceso de planificación estratégica, se diseñó la intervención organizacional llevada a cabo a la Empresa Cliente, dividida en tres etapas.

**Gráfico 7: Proceso de Ejercicio Planificación Estratégica**



De acuerdo al análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados en esta investigación con respecto a las dimensiones estudiadas en la Empresa Cliente se presentan los siguientes resultados:

## PRIMERA ETAPA: FUNDAMENTACIÒN ESTRATEGICA

La primera sesión de focus group se realizó con el objetivo de revisar la Visión y Misión, con el fin de constatar que siga vigente y alienada a las actividades actuales de la Empresa Cliente, y proyectar a la organización de manera ideal, considerando para ello aspiraciones y propuestas a realizar a futuro. El propósito de identificar la visión radica en sentar las bases para el desarrollo de objetivos concretos y estrategias adecuadas a la situación actual.

De manera complementaria es necesario definir la misión de la organización que puede ser entendida como "una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa" (David, 2003).

Tanto la visión como la misión, se constituyen en elementos que permiten el desarrollo y estructuración de una filosofía propia de la organización, la cual permite identificar a los trabajadores y funcionarios con los propósitos particulares de cada unidad y de los mismos.

### VISIÓN

Se pudo conocer que solo se tiene definida la Visión y Misión de la Organización, sin embargo está alineada a la empresa matriz y no ha sido refrescada desde el 2004, año de su fundación en Venezuela.

Durante la última década la empresa cliente se han centrado en potenciar su crecimiento, escala y alcance nacional. Sin embargo, los actuales desafíos del mercado y la disminución de la rentabilidad de la Organización exigen una nueva orientación estratégica.

De acuerdo a lo discutido en la sesión de grupo la visión debe ser consistente con la misión y debe inspirarse en el día a día a los distintos componentes de la organización por ende, se desarrollo la nueva propuesta de visión:

*Ser la compañía de mantenimiento y venta de partes y refacciones con mayor solidez en Venezuela, manejando el parque frío instalado de los clientes, de manera eficiente con altos estándares de calidad y vocación de servicio.*

En este sentido se proyecta lo siguiente:

- Consolidar nuestra posición como empresa líder de la industria de refrigeración de bebidas a nivel nacional.
- Anticipar y atender las necesidades de nuestros clientes excediendo sus expectativas.
- Operar selectivamente de acuerdo a las necesidades y ubicaciones de nuestros clientes.
- Innovación como parte de nuestra cultura de trabajo.
- Ser una empresa con enfoque en la atracción, desarrollo y retención de talento.
- Impactar positivamente las comunidades donde operamos soportados con la metodología One Planet Living.

Así mismo, se desarrollaron visiones respecto a diferentes ámbitos:

Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.

Servicio: Ofrecer una variada cartera de servicios de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los clientes.

Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.

Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

Los valores organizaciones se mantienen vigentes, estos son:

- Respeto y desarrollo integral de colaboradores.
- Integridad y austeridad.
- Pasión por el servicio al cliente.
- Creación de valor social.
- Comprometido con la visión y resultado de negocio.
- Enfoque al cliente.
- Innovación.
- Desarrollo Humano.

**MISIÓN**

La Empresa cliente es responsable de la cadena de frío de una importante marca mundial de bebidas gaseosas, a quien se le presta los servicios de manera exclusiva en Venezuela y tiene dos líneas de reporte; Colombia y México.

Por medio del cliente principal se atiende aproximadamente cincuenta mil clientes secundarios, entre abastos, panaderías, supermercados, restaurantes, distribuidos, con un parque frio instalado de noventa mil equipos (neveras) aproximadamente.

De acuerdo a lo discutido en la sesión de grupo la Misión debe ser consistente con su razón de ser actualmente, considerando el ámbito territorial donde operan, y que plasme su importancia en el mercado, se desarrolló la nueva propuesta de Misión:

*Mantener operativo de manera eficaz el parque frio instalado por el Cliente en todo el territorio nacional, haciendo uso eficiente de nuestros recursos, reduciendo costos y generando disminución en la incidencia de fallas.*

## SEGUNDA ETAPA: RECOPILACION DE INFORMACION

Esta etapa tuvo como propósito la recolección de datos e información suficiente para iniciar el proceso de diseño estratégico, para ello se efectúan dos tipos de evaluación, una a nivel del entorno que rodea a la organización y otra a nivel interno de la misma, en este sentido, fue rescatada la información obtenida del proceso de intervención organizacional en su fase diagnostica, y presentado sus resultados a los participantes en la sesión, para que estos conocieran a cabalidad cual es la situación interna y externa que rodea a la organización, estableciendo para ello criterios definidos sobre cómo podría la situación del entorno influir sobre la organización, sobre los procesos desarrollados actualmente y sobre los proyectos que pretenden ejecutar.

En la sesión grupal se siguieron los siguientes pasos para obtener el resultado esperado:

1°.- Recopilación de información sobre el entorno y factores de gran influencia / situación interna de la empresa.

2°.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3°.- Selección y organización de los factores externos e internos claves que influyen en la organización (Listado de factores clave).

Para el análisis estratégico se realizara un refrescamiento de la situación externa e interna de la empresa Cliente. Como parte del análisis externo se realizara un análisis económico del país y un análisis de los competidores de la empresa Cliente. En el análisis interno se desarrollara una evaluación de las propias capacidades de la empresa Cliente. Posteriormente fruto de estos análisis se clasificaran sus atributos externos, oportunidades y amenazas, frente a los atributos internos, fortalezas y debilidades, en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

## EVALUACION DEL ENTORNO

### Fuerzas Económicas:

Venezuela se encuentra actualmente en una severa crisis económica, que se caracteriza por los siguientes indicadores, publicados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe "Perspectivas de la economía mundial" publicado en octubre 2018, manifestó lo siguiente:

- Inflación cerrará el año 2018 en 1.370.000% y prevé llegara a finales del año 2019 a 10.000.000%.

    - Caída del Producto Interno Bruto (PIB) de 14% en 2017, se estimó que en el año 2018 se contrajo 18% por la caída de la producción petrolera y la inestabilidad política y social y se proyecta un desplome económico de 5% para 2019.
    - EL Producto Interno Bruto per cápita ha disminuido 35% entre 2013 y 2017 y para el período comprendido entre 2013 y 2023, prevé una caída de 60%.
    - El desempleo se ubicará a finales de 2018 en 34,3% y en 38% en 2019. (Banca y Negocios, 2018).

### Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:

El país no solo atraviesa una fuerte crisis económica, también social. En referencia a dimensionar el impacto de esta crisis la directora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello manifestó:

"Permite establecer el grado de empobrecimiento, no sólo en términos de la privación ocasionada por la pérdida de la capacidad adquisitiva en los hogares, sino también por el desmejoramiento en el ámbito de los servicios públicos, las condiciones del hábitat, los logros educativos, la seguridad alimentaria en los hogares y la seguridad ciudadana". (Vatican News, 2019)

También se hace referencia a otras variables como el sector salud, educación, servicios básicos, escasez de productos de primera necesidad ha desmejorado considerablemente la calidad de vida de los ciudadanos, por lo cual sostiene que "este contexto adverso ha forzado a que muchas personas migren a otros países, ya no como una elección para buscar oportunidades de desarrollo personal y profesional que actualmente están negadas en Venezuela, sino como una alternativa para resolver los problemas de sobrevivencia que agobian la vida de los venezolanos". (Vatican News, 2019)

Según estimaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM y las Naciones Unidas (ONU), los venezolanos en el exterior superan la cifra de los tres millones. (Vatican News, 2019)

**Fuerzas Políticas:**

La situación es bastante compleja. Hay dos visiones extremas sobre la situación social y económica de Venezuela. Por una parte, el sector oposición, para quien todo es negativo; y por otra, el Gobierno, que no acepta críticas ni reconoce problemas en su desempeño o los atribuye a fuerzas extranjeras o a ejercicios de sabotaje interno.

**Fuerzas Tecnológicas:**

El país tiene un desfase en cuanto a las tecnologías

**Fuerzas de la competencia:**

La empresa cliente por su condición de prestador de servicio exclusivo no se ve obligado a competir con otras empresas del mercado.

Para finalizar la evaluación del entorno se logro identificar las oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización y todas aquellas amenazas que podrían afectar o repercutir de manera negativa a la organización, presentadas en la matriz FODA (grafico N° 7).

## EVALUACION INTERNA

En el diagnóstico realizado en el año 2018, de acuerdo al análisis de contenido efectuado según a la frecuencia de repetición de las unidades de análisis, se obtiene que los principales temas abordados son: Cliente, Repuestos, Servicios, Neveras, Costos, Compras y Ventas, lo cual fue sintetizado y graficado para presentar a la Empresa Cliente (grafico n° 8).

Respecto a las dimensiones de la organización, se obtuvo una jerarquización por suma de repeticiones, donde la categoría finanzas ocupo el primer lugar, con un 25%, siendo el tema con mayor importancia para la administración de los recursos asignados.

Se pudo conocer las aéreas afectadas de la empresa cliente, observándose mayor impacto en las Operaciones y en las Finanzas. El área operativa de la empresa no contaba con suficiente stock de repuestos para ejecutar los servicios, tenían déficit de herramientas para trabajar y un 50% de su flota terrestre estaba detenida. Esta situación repercute en el desempeño organizacional de la empresa lo cual dificulta su eficiencia para responder a las demandas exigidas por su único cliente. Se pudo conocer que, disponían de 2.200 equipos en taller esperando por mantenimientos correctivos.

Respecto a la dimensión financiera, estaba afectada gravemente por la falta de flujo de caja para poder adquirir los insumos necesarios y poder prestar el servicio prometido. Se apreció que, los precios de venta fijados estaban desfasados de la realidad inflacionaria, lo que les impedía poder reponer los materiales en su almacén. También, se observó oportunidades de mejora en el manejo y construcción de sus indicadores de gestión, en vista que se requiere diferenciar el tipo de mantenimiento prestado versus la cantidad de servicios que atienden sin ser solucionados al cliente final.

## Gráfico 8. Resultados Diagnostico Situación Interna de la Empresa Cliente

Cliente principal se le presta servicio exclusivo en Venezuela, con línea de reporte directo en Colombia y posteriormente en México. Los clientes secundarios son aproximadamente 50.000 establecimientos de expendio de comidas y bebidas, entre panaderías, supermercados, restaurantes, abastos, licorerías. El cliente ha manifestado que ha descendido su nivel de satisfacción respecto al servicio prestado por la empresa.

El servicio ha decaído significativamente, lo cual se evidencia en el índice de productividad por técnico y en los indicadores de gestión.
La empresa cliente no tiene acceso a la percepción de los clientes secundarios.
Disminución del volumen de ventas de los clientes secundarios
Déficit de repuestos y herramientas para ejecutar los servicios
Presupuesto asignado por el Cliente
Disminución del volumen de órdenes de servicios (Fallas no reportadas)
Debilidad de los Indicadores de Gestión
Pericia de los técnicos en equipos modernos
Insuficiencia de la Flota Vehicular
Practicas de trabajo orientadas al gasto.

Se conocieron los costos operativos de la empresa, observándose que los servicios de transporte contratados representan el 25% aproximadamente. Este servicio costa de camiones que trasladan las neveras hasta los talleres para ser reparadas.
Por otra parte el costo de reposición no se logra, ya que facturan los repuestos a menor precio que el mercado. Es importante realizar una actualización de los precios de venta.

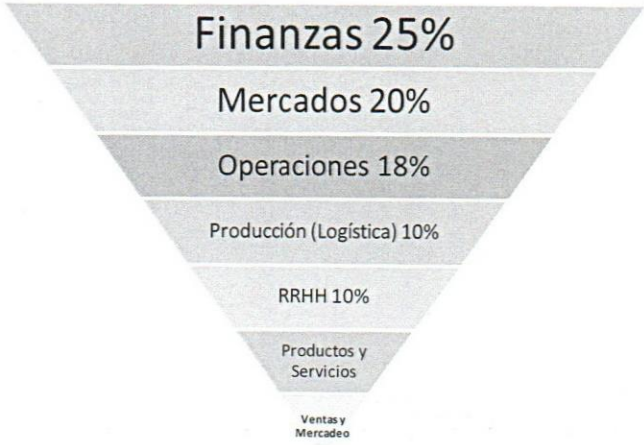
La estructura de costo del servicio por donde se fija el precio de venta, esta dividida en tarifas fijas que son negociadas semestralmente, donde están: mano de obra, arrendamientos, transporte, servicios básicos. Y la tarifa variable que es de venta de repuestos. En ambos se observa un gran desfase por el aumento sostenido de los precios en el mercado.

Los repuestos constituyen el ingreso fuerte del negocio, ya que la mayoría de los servicios ejecutados son correctivos. Sin embargo, la empresa durante el primer trimestre del año 2018, no ha realizado compras para el almacén, impactando negativamente la prestación de los servicios. Se pudo conocer que actualmente existen 2.200 equipos (neveras) en taller pendientes por reparaciones.

Las neveras constituyen los equipos principales a los que se le presta servicio actual. Manifestaron problemas con la electricidad donde están instaladas las neveras, ya que hay ausencia de equipos protectores o reguladores de voltaje y hay mayor incidencia de fallas por este motivo.

El sistema de compras se alimenta con el precio de la ultima compra realizada y, no se están efectuando con recurrencia, por lo cual el costo de reposición que luego es considerado para la facturación no es real y genera dificultad para la reposición del inventario de repuestos.

**Gráfico 9. Jerarquización dimensiones Afectadas de la Empresa Cliente**




## MATRIZ FODA

La generación de acciones estratégicas atractivas para la empresa se realiza a través de la confección de la matriz FODA. Con este propósito a través de información recabada de los distintos niveles jerárquicos de la Empresa cliente que participaron en la sesión de grupo, conforme metodología adoptada, se procedió a organizar y seleccionar los principales factores, de su evaluación se podrá extractar información importante a fin de complementar el análisis, el resultado obtenido se muestra a continuación.

**Tabla 7: Matriz FODA Empresa Cliente**

| FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|---|---|
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| • Personal capacitado y con suficiente experiencia en el área operativa para cumplir con las actividades<br>• Consolidación de los centros de trabajo a nivel nacional; la empresa cuenta con una red de personal propio distribuido a nivel nacional con instalaciones en óptimas condiciones para atender los servicios.<br>• Amplio conocimiento del mercado en cuanto a adquisición de repuestos. | • El Cliente principal contrata exclusivamente a la empresa<br>• Posibilidad de Incursión en Nuevas Ramas de Actividad Afines; cuentan con la experticia para ampliar su gama de servicios<br>• Potencial de Crecimiento del Mercado |

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| • Los departamentos internos de la organización carecen de Misión y Visión<br>• Los objetivos y metas de la organización no están documentados<br>• El sistema de control de gestión (indicadores/estadísticas) es llevado por el cliente principal.<br>• Falta de inventario de repuestos en los almacenes para realizar los mantenimientos correctivos.<br>• Carencia de repuestos, herramientas y equipos para ejecutar los mantenimientos preventivos<br>• Poco adiestramiento de los técnicos para aplicar nuevas técnicas de trabajo en equipos modernos<br>• Insuficiencia de la Flota Vehicular<br>• Practicas de trabajo orientadas al gasto<br>• No se cubre el costo de reposición de los repuestos que se venden<br>• Necesidad de mejorar las Políticas y Programas de Fortalecimiento de los Recursos Humanos | • Inflación<br>• Control cambiario / dificultad para el acceso a divisas<br>• Elevado Costo de Suministros e Insumos Provenientes del Exterior<br>• Problemas en el sistema eléctrico nacional donde están instaladas las neveras, ya que hay ausencia de equipos protectores o reguladores de voltaje y hay mayor incidencia de fallas por este motivo.<br>• Las tarifas fijas son negociadas con el cliente por un plazo de 6 meses.<br>• Conflicto con la línea de reporte en Colombia<br>• Situación de Crisis económica, social y política que genera un ambiente amenazante y de incertidumbre<br>• El cliente primario ha manifestado verbalmente su inconformidad con la calidad de servicio prestado durante el año 2017 y 2018 |

La matriz FODA nos muestra que la empresa cliente cuenta con determinadas fortalezas dentro las actividades operativas o las áreas funcionales existentes, como un equipo de trabajo calificado y con amplio conocimiento el mercado y del cliente y con interés en mejorar los tiempos de repuesta y resultados del servicio efectuado.

Asimismo también resalta la presencia de factores que denotan determinadas debilidades, falencias o aspectos negativos en la organización, los cuales en muchos casos se encuentran retrasando o dificultando la consolidación de metas y acciones a nivel organizacional, como obsolescencia de los sistemas de facturación y control de inventario, acuerdo de cobro de servicio negociado con el cliente con frecuencia semestral y falta de presupuesto para reposición de inventario de repuestos.

La proposición de lineamientos estratégicos debe considerar también la existencia de oportunidades y amenazas en el entorno, tal como lo demuestran los factores incluidos en la matriz, representando situaciones o condiciones del entorno que afectan de manera directa a la Organización de forma desfavorable. La mayor amenaza es la Hiperinflación en Venezuela, la crisis social y económica que fue descrita en el capítulo I. Entre las oportunidades vislumbradas se obtuvo que el Cliente contrata exclusivamente los servicios de la empresa, y tiene la demanda de otros servicios relacionados con el mantenimiento de los sistemas de aire acondicionado de la flota vehicular.

Por todo ello se planteo y desarrollo determinadas combinaciones de acciones estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes descritas en la matriz FODA, asimismo para facilitar el logro de los objetivos planteados por la organización, se deberá proceder a corregir las falencias o debilidades internas existentes y evitar o contener las amenazas descritas, ello posibilitará la consolidación de una posición estratégica más sólida frente al ambiente hostil, la cual dependiendo de los condiciones y ajustes que se realicen podrá ser sostenida durante el año 2019.

## TERCERA ETAPA: FORMULACION DE ALTERNATIVAS

Una vez efectuada la recopilación de información, en la tercera sesión grupal se procedió a llevar a cabo el análisis de la misma, buscando el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización a corto plazo, y las opciones y alternativas estratégicas para su utilización.

**Tabla 8: Matriz Debilidades - Soluciones**

| DIMENSIÓN | DEBILIDAD | CAUSA | OBJETIVO | ACCIÓN/SOLUCIÓN | PRODUCTO |
|---|---|---|---|---|---|
| **Finanzas / Dirección** | Déficit en la utilidad por tarifas fijas | Las tarifas fijas son negociadas con el cliente por un plazo de 6 meses. | Garantizar una justa facturación de los servicios prestados al cliente que proteja la utilidad de la empresa | Actualización quincenal de las tarifas correspondiente a los gastos fijos | Contrato de servicio con actualización de tarifas quincenal |
| **Logística** | No se cubre el costo de reposición de los repuestos | Inflación y desactualización del sistema de facturación de repuestos | Garantizar la reposición del inventario de repuesto | Modificar el sistema de control de inventarios permitiendo que el costo de venta se visualice en moneda extranjera y en bs. Equivalentes según tasa de cambio para el momento de la facturación | Sistema de inventario y facturación actualizado / modernizado.<br><br>Auditorias de acuerdo al movimiento: Modalidad según valor y frecuencia de fallas o diferencias entre físico y computacional |
| **Operaciones** | Indicadores de gestión no confiables | El sistema de control de gestión (indicadores/estadísticas) es llevado por el cliente principal. | Desarrollar un sistema de control de gestión e indicadores que permita medir los tiempos de respuesta, tipo de servicio prestado, cantidad de equipos operativos | Implementar un sistema automatizado de recepción y canalización, y cierre de órdenes de mantenimiento | Informe de gestión diario/ semanal / quincenal y mensual y además comparativo con el mismo periodo del año anterior |
| **Logística / Operaciones** | Alta tasa de inoperatividad de equipos de refrigeración | Carencia de repuestos para realizar los mantenimientos correctivos. | Garantizar el stock de repuestos necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo | 1. Levantamiento de inventario de equipos inoperativos en los talleres, e identificar los equipos que ya cumplieron su vida | 1.Inventario de equipos inoperativos ubicados en los talleres:<br><br>Informe de causas y acciones a tomar |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | útil y que deben ser desincorporados<br><br>2 .Priorizar los mantenimientos en base a los criterios del tipo de cliente al que el equipo está asignado<br><br>3. Coordinar las compras de los repuestos necesarios para cumplir el plan de mantenimiento correctivo | 2. Plan de Mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo<br><br>3. Plan de Procura<br>Local, Nacional e internacional |
| **Logística / Operaciones** | Retardo en los mantenimientos preventivos | Carencia de repuestos, herramientas y equipos para ejecutar los mantenimientos preventivos | Disminuir la incidencia de fallas y prolongar la vida útil de los equipos | 1 Levantamiento de inventario de equipos operativos en las instalaciones de los clientes<br><br>2. Priorizar los mantenimientos en base a los criterios del tipo de cliente al que el equipo está asignado<br><br>3. Coordinar las compras de los repuestos necesarios para cumplir el plan de mantenimiento preventivo | 1.Inventario de equipos operativos y tiempo de funcionalidad<br><br>2. Plan de Mantenimiento preventivo y predictivo<br><br>3. Plan de Procura Local, Nacional e internacional |
| **Operaciones** | El cliente primario ha manifestado verbalmente su inconformidad | Bajo índice de productividad, retardo en la atención de las solicitudes, alta tasa de | Mejorar la calidad de servicio prestado al Cliente | Disminuir los tiempos de respuestas de las solicitudes tanto las atendidas en sitio | Medición del nivel de satisfacción del Cliente |

**Tabla 9: Plan Estratégico primer semestre 2019**

| OBJETIVO ESTRATEGICO (1 AÑO) | OBJETIVO GENERAL (6 MESES) | ESTRATEGIA / ACCIÓN | META (3 meses) | Meta (6 meses) |
|---|---|---|---|---|
| Ofrecer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo del parque frio instalado por el Cliente en todo el territorio nacional, haciendo uso eficiente de nuestros recursos, reduciendo costos y generando disminución en la incidencia de fallas | Ejecutar los servicios de mantenimiento rutinario / preventivo a los equipos instalados en los clientes tipo Premium | Disminuir la incidencia de fallas y prolongar la vida útil de los equipos | Aumentar el índice de productividad en un 30% | Aumentar el índice de productividad un 60% |
| | | Realizar el plan de mantenimiento Preventivo y correctivo | Plan de Mantenimiento Preventivo del 50% del parque frio instalado | Ejecutar en un 60% el plan de Mantenimiento preventivo definido para el periodo |
| | Poner a punto los equipos que se encuentran pendientes por reparación en los talleres | Levantamiento de inventario de equipos inoperativos en los talleres, e identificar los equipos que ya cumplieron su vida útil y que deben ser desincorporados | Ejecutar en un 60% el plan de Mantenimiento correctivo definido para el primer trimestre | Ejecutar en un 60% el plan de Mantenimiento correctivo definido para el segundo trimestre |
| | | Priorizar los mantenimientos en base a los criterios del tipo de cliente al que el equipo está asignado / principio de económica y factibilidad técnica | Listado de clientes jerarquizado según ubicación y volumen de ventas de bebidas gaseosas | Dada la complejidad están pendiente por determinar luego del primer trimestre |
| | Ahorrar costos operaciones y gastos de alquiler de vehículos | Recuperar flota propia | Recuperar el 30% de la flota inoperativa | Recuperar el 60% de la flota inoperativa |
| | | Reciclar gas refrigerante utilizado en los Mantenimientos | Ahorrar en un 50% los gastos por compra de gas refrigerante | Ahorrar en un 70% los gastos por compra de gas refrigerante |
| Implantar un sistema de control de gestión que permita visualizar los resultados operacionales y tomar acciones correctivas a tiempo | Definir los indicadores de gestión que permita medir los tiempos de respuesta, tipo de servicio prestado, cantidad de equipos operativos | Implementar un sistema automatizado de recepción y canalización, y cierre de órdenes de mantenimiento. | Desarrollar los indicadores de e Gestión del Departamento de Operaciones, Logística y Finanzas | Desarrollar los indicadores de e Gestión de toda la Empresa |
| | | Hacer reuniones de presentación de gestión mensuales identificando puntos críticos, nudos, obstáculos y logros | Contratar el servicio de informática para la creación del sistema de control de gestión | Implantar el nuevo sistema para control de gestión, reporte, tiempo de respuesta, equipos operativos, inoperativos, etc. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Disponer de los materiales, herramientas y equipos para ejecutar los mantenimientos de manera eficaz | Garantizar la reposición del inventario de repuesto | Modificar el sistema de control de inventarios permitiendo que el costo de venta se visualice en moneda extranjera y en bs. Equivalentes según tasa de cambio | Sistema de inventario y facturación actualizado / modernizado | Mantener actualizado el sistema de facturación |
| | | Generar alianzas y/o convenios con empresas proveedoras de repuestos | Plan de Procura de materiales, repuestos y herramientas | Establecer una ronda de empresa proveedores para acordar aspectos mínimos comunes para todos |
| | Recuperar y mantener la flota vehicular a los fines de garantizar los recursos para la prestación de los servicios de manera eficaz y generando disminución de gastos | Disminuir los costos de alquiler de vehículos | Levantamiento de inventario de flota propia inoperativa | Disminuir en un 60% la cantidad de vehículos alquilados |
| | | Priorizar los mantenimientos en base a los criterios de economía y complejidad de la reparación | Recuperar el 50% de la flota inoperativa | Recuperar el 100% de la flota inoperativa |
| Mantener una comunicación oportuna y efectiva con el Cliente, a fin de cumplir sus expectativas y mejorar la calidad de servicio | Garantizar una justa facturación de los servicios prestados al cliente que proteja la utilidad de la empresa | Negociar con el Cliente un contrato de actualización quincenal de las tarifas de los gastos fijos | Contrato de servicio con actualización de tarifas quincenal | Contrato de servicio con actualización de tarifas quincenal |
| | Crear Unidad de atención al cliente encargada de atender y coordinar las solicitudes de servicio | Realizar una medición del nivel de satisfacción de cliente | Conocer de manera formal la percepción del servicio por parte del cliente principal | Mejorar en un 50% el nivel de satisfacción del cliente |
| | | Agilizar el tiempo de atención de las ordenes de mantenimiento correctivo | Disminuir el tiempo de respuesta en un 50% | Disminuir el tiempo de respuesta en un 70% |
| Desarrollar el talento humano de manera que se sienta comprometido con los valores institucionales y alineados a los objetivos de la Organización | Implementar un sistema de ajuste salarial de acuerdo a responsabilidades, desempeño y situación inflacionaria | Hacer reuniones de gerencia semanales a los fines de hacer seguimiento a las metas | Estudio de equidad salarial | Nuevo sistema de compensación y beneficios |
| | | Comunicar al personal mediante correo electrónico los logros y resultados operativos mensuales | Plan de adiestramiento para el personal operativo | Dilucidar si será un proceso mercerizado o IN COMPANY |
| | | Revisión de planes y beneficios al personal | Incorporar o mejorar beneficio a los trabajadores | De acuerdo a las tendencias del mercado en naturaleza de trabajos similares. |

Una vez diseñado el Plan Estratégico para el primer semestre del año 2019, este será posteriormente sometido a la aprobación a la línea de reporte en Colombia, para desarrollar a mayor detalle los planes de acción por departamento, debido a que estos se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán "cerrar las brechas" entre lo que se desea alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

En la acción del Plan Estratégico intervinieren todas las aéreas de la Empresa, sin embargo el rol de la Dirección es fundamental someter de manera acertada a la línea jerárquica y posteriormente al Cliente, la propuesta de negociación de tarifas quincenal, un factor prioritario para la facturación de los servicios.

Por otra parte el departamento de Logística, encargado de la facturación e inventario, tiene bajo su responsabilidad actualizar el sistema de control de inventario, recomendándose combinar el Método LIFO (last intro, first output), con ajuste de precios según el costo de reposición, puede ser en moneda extranjera (dólares americanos) o moneda nacional según tasa de cambio para el momento de la facturación o salida del material.

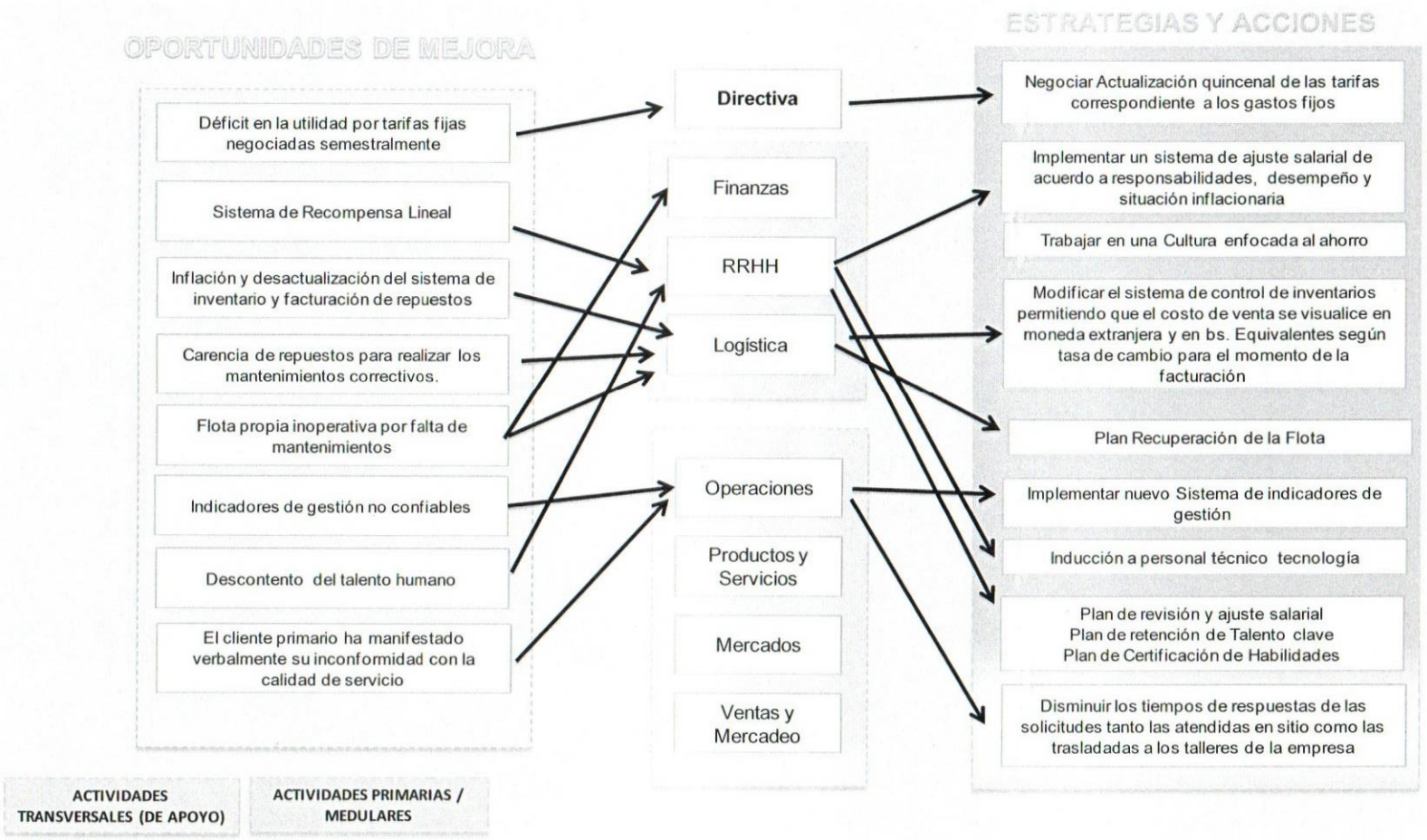
Es importante explicar que el método LIFO lo que se hace es darle salida a los productos que se compraron recientemente, con el objetivo de que en el inventario final queden aquellos productos que se compraron de primero. Este es un método muy útil cuando los precios de los productos aumentan constantemente, cosa que es muy común en los países con tendencias inflacionarias (Salazar Cardona & Álvarez Ortiz, 2019).

No bastaría solo con aplicar un Método en especifico (LIFO / FIFO), porque en ninguno de los dos las compras no tienen gran importancia, puesto que estas ingresan al inventario por el valor de compra y no requiere realizar cambio alguno, pero para la situación del mercado venezolano, si es imperativo realizar cambio del precio al costo real de reposición.

La importancia de realizar una acción correctiva en el manejo administrativo y contable en de los almacenes, es que la compra y venta de bienes o servicios son la base de todas las empresas con fines comerciales. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

La relación de las dimensiones de la empresa con las estrategias a tomar, de acuerdo a las oportunidades de mejora determinadas, se esquematizó para mostrar gráficamente al Cliente como se muestra en el Grafico N°

**Gráfico 10. Relación Dimensiones de la Empresa con las Estrategias**



# CONCLUSIONES

Una vez culminado las sesiones grupales para realizar el ejercicio de planificación organizacional estructurada bajo el modelo formulado por Fred David (2003), se logró cumplir con el objetivo principal de la investigación, por medio de la generación de estrategias y acciones que permitan a la Empresa Cliente mejorar su desempeño organizacional, mejorar la rentabilidad financiera y hacer frente al ambiente hostil que genera la crisis venezolana en la actualidad. Y el tener un Plan Estratégico que sirva de marco para la acción y además permita amplio margen de maniobra y capacidad de respuesta ante las diferentes contingencias, tanto avenidas como consecuencias derivadas de ello.

De acuerdo al análisis y acercamiento con la Empresa Cliente, se observó que la barrera más significativa para que la empresa hiciera frente a las amenazas del entorno es su rigidez en la adaptación de los procedimientos establecidos desde su fundación, evidenciándose en que no habían realizado una revisión de su Misión, Visión y establecimiento de objetivos. De igual forma, la estructura de costos para facturar los servicios, el acuerdo de tarifas fijas por periodos de seis (06) meses y la desactualización de los precios de repuestos facturados en comparación con el precio real del mercado, impactaron negativamente en la liquidez, así como la utilidad y a su vez teniendo relación directa con el bajo rendimiento de las operaciones de la Empresa.

La experiencia trabajando con la empresa cliente fue positiva, se mostraron receptivos, interesados y participaron activamente en la ejecución de la intervención, obteniendo mejores resultados para la propuesta de Plan Estratégico de la Empresa para el año 2019.

# RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Empresa Cliente acompañar el Plan Estratégico diseñado con las siguientes acciones:

- Posterior trabajo de revisión y ajuste de la estructura organizacional, para implementar el departamento de atención al cliente y una Gerencia de Planificación, así como determinar necesidades de departamentos o procesos para dar frente a la consecución de los objetivos planteados.
- Aplciar
- Revisión de la cadena de reporte de la empresa Cliente en Venezuela a Colombia, a los fines de proponer una nueva línea de supervisión atado directamente a la sede principal en México.
- Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en estándares internacionales justificados y alineados a las mejores prácticas en materia de servicio de mantenimiento de parque frio.
- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en cuanto a Medición de indicadores de gestión, comunicación y liderazgo.
- Medidas de ahorro de recursos en cuanto al material de oficina y materiales para el mantenimiento de lo equipos como el gas refrigerante.
- Las líneas de comunicación jerárquicas pueden ser mejoradas, a los fines de alcanzar alineación de los planes y políticas adoptadas por la empresa cliente, ya que la línea de reporte andina ubicada en Colombia, pareciese dictar normas alejadas de la realidad venezolana, que, si bien pueden funcionar en otros países, en la empresa cliente pareciese no estar arrojando resultados positivos, especialmente en las dimensiones financiera y operativa.

De igual formar es necesario que la Empresa Cliente realice el seguimiento periódico del cumplimento del Plan Estratégico, por medio de los

indicadores para medir cuán lejos o cerca [brecha] está la organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos y tecnológicos que dispone (Recursos y Capacidades). Para determinar cuán lejos o cerca estoy de alcanzar los objetivos a través de estas estrategias se debe volver al análisis que de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es decir, hacer un ciclo de retroalimentación que facilite la actualización de las estrategias dependiendo de los cambios internos y externos más con sentido proactivo que reactivo, más anticipatorios que solo respuestas contingentes, además de considerar entrenamientos en general que mejoren el spirit du corps y poder tener mayor y mejor tejido sociotécnico para enfrentar la situación más como sentido y horizonte de oportunidades que de crisis que soliviante la fuga.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2001.com.ve. (2019). *FMI: El desempleo en Venezuela se acerca al sufrido luego de la guerra en Bosnia.* Obtenido de 2001.com.ve: http://www.2001.com.ve/en-la-agenda/205048/fmi--el-desempleo-en-venezuela-se-acerca-al-sufrido-luego-de-la-guerra-en-bosnia.html

Acciona. (s.f.). *Desarrollo Sostenible.* Obtenido de https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/

Acciona. (s.f.). *Desarrollo Sostenible.* Recuperado el 13 de septiembre de 2018, de https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/

Albizu, E., Alazaran, m., Otero, B., & Lavía, C. (2011). Innovación en las pymes industriales: la visión de un modelo interactivo. (U. d. Vasco, Ed.) *Revista Internacional de Organizaciones, 7*, 17-43.

APA. (2015). *El Camino a la Resiliencia.* Recuperado el 04 de octubre de 2018, de APA: https://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx

Arenal Laza, C. (2017). *Técnicas de Venta.* La Rioja: Tutor Formación.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Setor Público.* Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Banca y Negocios. (09 de Octubre de 2018). *FMI proyecta inflación de 10.000.000% para Venezuela en 2019.* Recuperado el Febrero de 2019, de http://www.bancaynegocios.com/fmi-proyecta-inflacion-de-10-000-000-para-venezuela-en-2019/

Banca y Negocios. (2018). *Platts: Producción de Pdvsa cayó a 1,24 millones de bd en julio.* Recuperado el 10 de octubre de 2018

BBC. (2019). *Crisis en Venezuela: 7 gráficos que explican la situación económica y política en el país sudamericano.* Obtenido de BBC: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47017193

BCV. (2018). *Reconversión Monetaria 2018.* Recuperado el 14 de octubre de 2018, de http://www.bcv.org.ve/bcv/descargables/reconversion-monetaria-2018-0

Benito Hernández, S., & Platero Jaime, M. (2012). Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. *Revista de Estudios Cooperativos, 108*, 7-38.

Bennis, W. (1987). *Desarrollo Organizacional.* Mexico.

Bermúdez, J. (2018). *El Tiempo.* Recuperado el 14 de octubre de 2018, de Anzoátegui Plural critica reconversión monetaria y pronostica un final de año con la inflación más grande del mundo: https://eltiempo.com.ve/2018/10/11/anzoategui-plural-critica-reconversion-monetaria-y-pronostica-un-final-de-ano-con-la-inflacion-mas-grande-del-mundo/

Blás Jiménez, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas.* Palibrio.

Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas.* Pearson Education.

Briceño, E., & Tovar, C. (2018). *Presentación Diagnóstica.* Caracas.

Buil Fabregá, M., & Rocafort Nicolau, A. (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. *Intangible Capital, 12*(1), 95-120.

Caldera, A. (2018). *El Carabobeño.* Recuperado el 14 de octubre de 2018, de ¿Qué se esconde detrás de la reconversión monetaria?: https://www.el-carabobeno.com/que-se-esconde-detras-de-la-reconversion-monetaria/

Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). *Algunos modelos de planeación.* (I. d. Veracruzana, Ed.) Recuperado el 10 de septiembre de 2018, de http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

CENCOEX. (s.f.). *Control Cambiario.* Recuperado el 02 de octubre de 2018, de http://www.cencoex.gob.ve/marco-juridico/control-de-cambio

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* Mexico: MCGRAW-HILL.

Conduce Tu Empresa. (2018). *Tipos de Inflación.* Recuperado el 12 de octubre de 2018, de https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/tipos-de-inflacion.html

CONINDUSTRIA. (24 de Noviembre de 2017). Obtenido de http://www.conindustria.org/industriales-proyectan-que-2017-cerrara-con-una-inflacion-de-1-312/

CONINDUSTRIA. (2017). *Industriales proyectan que 2017 cerrará con una inflación de 1.312%.* Obtenido de http://www.conindustria.org/industriales-proyectan-que-2017-cerrara-con-una-inflacion-de-1-312/

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Education.

Detarsio, R., North, K., & Ormaetxea, M. (2013). Sobrevivir y competir en tiempos de crisis: casos de estrategias de Pymes en Argentina. *Economía Industrial, 2*(188), 145-154.

Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo, 144*(1 (enero-junio)), 101-114.

Egan, M. (2019). *¿Qué significa el levantamiento en Venezuela para los precios del petróleo?* Obtenido de CNN en español:

https://cnnespanol.cnn.com/2019/05/01/que-significa-el-levantamiento-en-venezuela-para-los-precios-del-petroleo/

El Nacional. (2017). *Fedecámaras aseguró que entró formalmente la hiperinflación a Venezuela*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/fedecamaras-aseguro-que-entro-formalmente-hiperinflacion-venezuela_215320

El Nacional. (2018). *¿Cómo funciona el control de cambio y por qué derogan la ley que lo regula?* Recuperado el 12 de octubre de 2018, de http://www.el-nacional.com/noticias/bbc-mundo/como-funciona-control-cambio-por-que-derogan-ley-que-regula_246497

El Universal. (2018). *Se agudiza la deficiencia de los servicios públicos*. Recuperado el 14 de octubre de 2018, de http://www.eluniversal.com/caracas/17068/deficiencia-de-los-servicios-publicos-aleja-a-venezuela-de-cumplir-compromisos-de-las-naciones

Fondo Monetario Internacional. (2017). *Perspectivas de la economía mundial; En busca del crecimiento sostenible: Recuperación a corto plazo, desafíos a largo plazo.* Obtenido de http://www.imf.org/external/spanish/index.htm

Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de Planificación Estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 119-134.

Fundación Konrad Adenauer. (2015). Venezuela 2015: Economía, política y sociedad. (R. Balza Guanipa, Recopilador) Caracas: Universidad Católica Andres Bello.

Gajardo, P. (2014). *Propuesta de un modelo de estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte.* Santiago: Universidad de Chile.

Gambus, J. (02 de Abril de 2018). La industria nacional a punto de colapso. *Diario 2001*, págs. http://www.2001.com.ve/en-la-agenda/183737/la-industria-nacional-a-punto-de-colapso.html. Obtenido de http://www.2001.com.ve/en-la-agenda/183737/la-industria-nacional-a-punto-de-colapso.html

Gambus, J. (2018). La industria nacional a punto de colapso. *Diario 2001*. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de http://www.2001.com.ve/en-la-agenda/183737/la-industria-nacional-a-punto-de-colapso.html

Gharajedaghi, J. (2011). Systems thinking: Managing chaos and compleity: A platform for designing business arquitecture. *Elsevier*.

Goodstein, L. e. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada.* Colombia: McGraw Hill.

Gutiérrez Andrade, O., & Zurita Moreno, A. (2006). *Sobre la inflación.* Obtenido de Perspectivas: http://www.redalyc.org:9081/home.oa?cid=7291979

Gutiérrez Andrade, O., & Zurita Moreno, A. (2006). *Sobrew la inflación.* Obtenido de Perspectivas: http://www.redalyc.org:9081/home.oa?cid=7291979

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). D.F., México: McGRAW-HIL.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

Huerta, J. (s.f.). *Consultoría de la información*. Obtenido de http://www.josebhuerta.com/PIB.htm

Huerta, J. (s.f.). *José Huerta, consultoría de la información*. Obtenido de http://www.josebhuerta.com/PIB.htm

(2017). *Inducción Corporativa.* Archivo digital de PowerPoint, Caracas.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (Junio de 2011). *Naciones Unidas.* Obtenido de http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD.* Gestión 2000.

Katz, F., & Rosenzweig, J. (1972). General systems theory; Applications for organization and managment. *Academy of Managment Journal*, 447-465.

Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión.* Ginebra: Organización Mundial del Trabajo. Obtenido de /Guía/, /Servicios consultivos en materia de gestión/, /Consultor de empresas/. 12.04.1

Lane Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia.* Mexico: Pearson Educación de México.

López, J., & Ostolaza, D. (2017). *La reciente caída en los precios del petróleo.* Recuperado el 15 de marzo de 2018, de https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-reciente-caida-en-los-precios-del-petroleo-20170321-0008.html

Manene, L. M. (2012). *MERCADO: CONCEPTO, TIPOS, ESTRATEGIAS, ATRACTIVO Y SEGMENTACIÓN.* Recuperado el 06 de octubre de 2018, de http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/

Mars, A. (07 de Enero de 2015). La caída del precio del petróleo enciende las alarmas. *El País.*

Mars, A. (2015). *La caída del precio del petróleo enciende las alarmas.* Recuperado el 06 de mayo de 2018, de

https://elpais.com/economia/2015/01/06/actualidad/1420576088_389011.html

Marti, J. (s.f.). *LA INVESTIGACIÓN - ACCIÓN PARTICIPATIVA. ESTRUCTURA Y FASES.* Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

Martin, E. C. (1998). *MULTIDIC* . La Casa Del MULTIDIC .

Martín, M. A. (2008). *Diccionario de economía aplicada.* Ecobook.

Martínez Reyes, N. R. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diá-logos*(9), 47-53.

Medina Fernández de Soto, J. E. (2007). *Modelo Integral de Productividad: Una visión estratégica.* Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Merton, R. (1988). The Matthew Effect in Science, II: Cumulative Advantage and the Symbolism of Intellectual Property. doi:10.1086/35484

Minolli, C. (2005). Empresas Resilientes. Algunas ideas para construirlas. *Temas de Managment*, 20-24.

Miranda, S. V. (2015). *Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo.* Recuperado el 06 de octubre de 2018, de Revista Vinculando: http://vinculando.org/sociedadcivil/sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.html

Navarro, G. U. (2015). *Modelos de la Planeación Estratégica*. Obtenido de http://guadalupeugarten.blogspot.com/2015/11/modelos-de-la-planeacion-estrategica_10.html

Oliveros, L. (2019). *El PIB venezolano según el FMI*. Obtenido de El Nacional: http://www.el-nacional.com/noticias/columnista/pib-venezolano-segun-fmi_281202

ONU MIGRACIÓN. (2018). *Tendencias Migratorias en Las Américas.* Recuperado el 10 de octubre de 2018, de https://robuenosaires.iom.int/sites/default/files/Informes/Tendencias_Migratorias_Nacionales_en_Americas__Venezuela_ES_Julio_2018_web.pdf

Padrón, J. (Mayo de 2006). *http://padron.entretemas.com.ve/.* Recuperado el 02 de octubre de 2018, de http://padron.entretemas.com.ve/InvAplicada/index.htm

Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Investigación y Postgrado.*

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Mexico: Editorial Diana.

Pozzi, S. (2019). *FMI: la hiperinflación venezolana llegará al 10.000.000% este año.* Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2019/04/09/actualidad/1554761312_969485.html

Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación.* Caracas: Panapo.

Real Academia Española. (s.f.). *DLE.* Recuperado el 20 de mayo de 2018, de Crisis: http://dle.rae.es/?id=BHwUydm

(2018). *Resultados financieros 2017.* Archivo de Excel, Caracas.

Rodríguez Rojas, C. I. (2012). *Sostenibilidad en las Empresas.* Recuperado el 06 de octubre de 2018, de Blogs EOI: http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/

Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Ciudad de México: Universidad Juarez Autonoma de Tabasco.

Rojas, S. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis.* México: Plaza y Valdés.

Rueda Sosa, J. R. (2014). *DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SOPORTADO EN EL SISTEMA GERENCIAL DE KAPLAN Y NORTON, APLICABLE A LAS MIPYMES DE RECIENTE CREACIÓN ORIGINADAS COMO PROYECTOS FORMALES DE EMPRENDIMIENTO EN BOGOTÁ (Tesis de Maestría).* Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Ruyet, D. (2015). *El mundo es VUCA.* Recuperado el 10 de octubre de 2018, de https://davidruyet.wordpress.com/2015/03/12/el-mundo-es-vuca/

Salas, J. B. (07 de Septiembre de 2017). Vicente Brito: Trabajo informal en Venezuela ha crecido y promedia un 48%. *El Impulso*, págs. http://www.elimpulso.com/home/vicente-brito-trabajo-informal-venezuela-ha-crecido-promedia-48.

Salazar Cardona, D., & Álvarez Ortiz, P. A. (02 de Mayo de 2019). *Administración de la Producción.* Obtenido de https://sistemasfifolifo.wordpress.com/

Schein, E. (2006). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo.* La Habana: Editorial Felix Varela.

Segredo Pérez, A., Martín Linares, X., Gómez Zayas, O., & Lozada Chinea, M. (s.f.). *Gestión y Desarrollo Organizacional en salud pública.* Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n1512/infd13212.htm

Segredo, M. (2012). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana Salud Pública*, 385-393.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal, 30*, 755-777.

Smallbone, D., North, D., Roper, S., & Vickers, I. (2003). *Innovation and the Use of Technology in Manufacturing Plants and SMEs: An Interregional Comparison.* Recuperado el 15 de octubre de 2018, de http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/c0218

Sojo, M. F. (2018). Producción de petróleo venezolana cayó 649.000 barriles diarios en 2017. *El Nacional*. Recuperado el 24 de abril de 2018

Sontag - Padilla, L., Staplefoote, L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations.* Obtenido de HEALTH and RAND EDUCATION: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.sum.pdf

Soto, E., & Dolan, S. (2004). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales.* Mexico: Thomson.

Stasio, A. D. (2019). *¿Cómo se originó la crisis económica en Venezuela?* Obtenido de Efecto Cocuyo: http://efectococuyo.com/economia/como-se-origino-la-crisis-economica-en-venezuela/

Telesur. (2017). *Venezuela Presenta precios de cesta petrolera en yuanes.* Recuperado el 10 de octubre de 2018, de https://www.telesurtv.net/news/Venezuela-presenta-precio-de-cesta-petrolera-en-yuanes-20170915-0065.html

Téllez, M. G. (2011). *Los Cambios en las Organizaciones.* Recuperado el 2011 de octubre de 2018, de http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm

Toro Nader, M. (2019). *Estas son las impresionantes cifras de la crisis en Venezuela.* Obtenido de CNN en Español: https://cnnespanol.cnn.com/2019/05/03/estas-son-las-impresionantes-cifras-de-la-crisis-en-venezuela/

UNISON. (s.f.). Recuperado el 27 de marzo de 2018, de El Muestreo: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf

UNISON. (27 de MARZO de 2018). Obtenido de El Muestreo: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf

Universidad Católica Andrés Bello. (Febrero de 2018). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana (ENCOVI) 2017.* Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/encovi-2017/

Urbaneja, D. B. (2013). *La renta y el reclamo. Ensayo sobre petróleo y economía política en Venezuela.* Caracas: Alfa.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. (U. d. Rica, Ed.) *Educación (en línea), 33*(1), 155-165. Recuperado el 02 de octubre de 2018, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010

Vatican News. (15 de Abril de 2019). *¿Cómo entender la situación social en Venezuela?* Recuperado el Mayo de 2019, de https://www.vaticannews.va/es/mundo/news/2019-04/como-entender-crisis-venezuela.html

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad: epistemología y técnicas.* Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.

Wikipedia. (2018). *Servicios Públicos.* Recuperado el 14 de octubre de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_p%C3%BAblico

Witch, J. J. (1995). *DICCIONARIO ECONÓMICO EMPRESARIAL* . Instituto Internacional de Investigaciones Empresas & Cambio .

Zamora, A. (2008). Rentabilidad y Ventaja Comparativa:Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán. *Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales*, 57.