

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
ESTABLECIMIENTO COMERCIALIZADOR DE
MARROQUINERÍA”**

Realizado por:
MAGALY ANDREINA MANZO RUIZ

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, marzo de 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
ESTABLECIMIENTO COMERCIALIZADOR DE
MARROQUINERÍA”**

Jurado Calificador:

ING. LUIS SOLÓRZANO
Jurado Principal

ING. REINALDO PASTRANA
Jurado Principal

ING. MARÍA GUEVARA
Jurado Principal

Barcelona, marzo de 2009

RESOLUCIÓN

ENUNCIADO ARTÍCULO 44

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

RESUMEN

En la actualidad la empresa Comercializadora CAPTIVUS C.A., no cuenta con una planificación estratégica, en consecuencia, no posee definida misión, visión ni objetivos claramente definidos que encaucen un esfuerzo común, el de obtener mejores resultados económicos. Además de este algunos de los problemas más visibles que se observaron en la empresa se resumen a continuación: falta de un sistema automatizado para el control de inventario y control de ventas, inexistencia de información documentada para describir las distintas actividades administrativas y de funcionamiento operativo, el hecho de no contar con descripciones de cargos que definan las tareas y la falta de controles de medición del desempeño de la gestión general. En el estudio preliminar del sistema se estableció cuales eran los principales problemas que existían en el negocio posteriormente, en la etapa de insumo, se determino concretamente que la variable de mayor influencia era la ausencia de una adecuada planificación estratégica en la empresa. Para subsanar la situación descrita, en este estudio se llevo cabo la aplicación de la teoría de dirección estratégica, se desarrollaron análisis conducentes al diseño de un plan estratégico, en torno al modelo propuesto por Fred David y A. J. Strickland. En el análisis del contexto interno se utilizaron técnicas como el análisis estructural y las matrices EFE y EFI, además se emplearon las matrices PEYEA y FODA para la identificación y formulación de estrategias. Además se emplearon conceptos de Planeación Táctica, para diseñar cuatro (4) planes de acción, en los que se establece como y con que recursos se implementaran las estrategias, de forma tal que sean aprovechados los aspectos positivos para contrarrestar aquellos que afectan negativamente el sistema.

DEDICATORIAS

A Dios por indicarme el camino y permitirme desarrollar el criterio para elegir siempre el rumbo más adecuado y enriquecedor, por hacerme saber que todo es posible.

A Magalys Ruiz, mi madre, por transmitirme su sueño y haberlo echo mío, por sus enseñanzas y experiencias, su valor y fuerza, su paciencia y tolerancia, pero sobretodo por la constancia que siempre emplea, gracias por dejarme ver ese lado de las cosas.

A Francisco Manzo, mi padre, porque en su ausencia ha sido posible que siga enseñándome, la experiencia y el aprendizaje siguen estando presentes a través de la distancia, gracias por haberme hecho madurar.

A Mayra Manzo, mi hermana mayor, por ser mi segunda mamá y estar siempre ahí, a pesar del cambio de circunstancias, por enseñarme su visión de vida y el otro lado de la realidad, gracias por tu incondicional Fé en mí.

A Angeles Manzo, mi hermana, por su influencia en mí vida, por permitirme seguir sus pasos y por mostrarme un camino correcto para recorrer, gracias por preocuparte en trasmitirme la mayor parte de tus aprendizajes.

Al Sol que alumbra incesantemente nuestras vidas, Camila Sofía, mi sobrina, por que su presencia inspiradora hace posible mi necesidad de querer ser una gran persona, a ti por tu inocencia y tu luz; espero que llegues a estar tan orgullosa de mí como yo lo estoy de ti, Te Amo.

A la Familia Da Silva Diniz, en especial a María Yrene y María Teresa, por haberme hecho parte de su familia y hacerme sentir siempre como en casa. Gracias por su presencia incondicional, su apoyo y afecto, han sido muy importantes para mí.

A mis amigos por hacer que los buenos momentos luzcan extraornidarios y los no tan buenos aparenten ser mejor, gracias a todos por el cariño.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de Oriente por su formación.

A la profesora María Guevara y al profesor Luis Solórzano por la disposición, tiempo y conocimiento que aportaron para hacer posible la culminación de esta investigación. Gracias por sus enseñanzas.

Mi mayor agradecimiento a la Familia Guaragna, por su colaboración en el desarrollo de este proyecto y en especial a la Licenciada Sharon Márquez Guaragna.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	III
RESUMEN	IV
DEDICATORIAS.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
CAPÍTULO I.....	10
EL PROBLEMA.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2 BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1 Técnicas de recopilación de datos [11].....	17
2.2.2 Emfoque de Sistemas [14].....	20
2.2.3 Planificación Estratégica [6].....	22
2.2.4 Método de Análisis Estructural [11].....	39
2.2.5 Benchmarking [15].....	41
2.2.6 Planeación Táctica [12].....	46
2.2.7 Concepto de Organización [5].....	50
CAPÍTULO III	53
MARCO METODOLÓGICO	53
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.3.1 Población.....	54
3.3.2 Muestra.....	55
3.4 FASES EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57

CAPÍTULO IV	60
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL.....	60
4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	60
4.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE CAPTIVUS C.A.	61
4.2.1 Macrolocalización	61
4.2.2. Microlocalización	63
4.3 VALORES DE LA EMPRESA	63
4.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	64
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CAPTIVUS C.A.	64
4.5.1 Descripción de las Funciones por cada Departamento	65
4.6 ASPECTOS CRÍTICOS DEL SISTEMA	66
CAPÍTULO V.....	69
FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	69
5.1 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	69
5.1.1 Misión	69
5.1.2 Visión	71
CAPÍTULO VI	72
AUDITORÍA EXTERNA	72
6.1 AUDITORÍA EXTERNA	72
6.2 FUERZAS EXTERNAS	73
6.2.1 Fuerzas Económicas	73
6.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales y Geográficas	79
6.2.3 Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales	84
6.2.4 Fuerzas Tecnológicas	85
6.2.5 Fuerzas de la Competencia	87
6.3 BENCHMARKING EXTERNO	89
6.3.1 Elección de Comercios competidores	90
6.3.2 Indicadores de Comparación	91
6.3.3 Análisis respecto a los Indicadores de Comparación de los Factores Externos	92
6.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA EXTERNA	100
6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	106
CAPÍTULO VII.....	113

AUDITORÍA INTERNA	113
7.1 AUDITORÍA INTERNA	113
7.2 ÁREA GERENCIAL	115
7.2.1 Planificación	116
7.2.2 Organización	118
7.2.3 Integración de personal	119
7.2.4 Control	120
7.2.5 Motivación	121
7.3 ÁREA DE MERCADEO	122
7.3.1 Calidad de Servicio	122
7.3.2 Satisfacción del Cliente	124
7.4 ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	127
7.5 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA INTERNA	129
7.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	136
CAPÍTULO VIII.....	142
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	142
8.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	142
8.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	143
8.2.1 Etapa de Insumo	143
8.2.2 Etapa de Adecuación	143
8.2.3 Etapa de Desición	151
8.3 PLANES DE ACCIÓN	154
CAPITULO IX	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
9.1 CONCLUSIONES	159
9.2 RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA	163
APÉNDICE	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	213

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el universo está unido a los cambios y no escapa a la globalización de la economía, el progreso de la tecnología, la apertura de nuevos mercados, entre otros agentes, que están acabando con los canales cotidianos para la penetración en los mercados mundiales. Nace entonces la necesidad de crear definiciones de visión y misión dentro de las organizaciones, como proyectos de planes que miran hacia el futuro, para contrarrestar las irregularidades presentes a nivel económico, social y cultural; las cuales, han traído como consecuencia que la clientela este inclinada mayormente a productos con características muy específicas, a marcas reconocidas, a empresas bien posicionadas o de mejor servicio y con mejores precios. Dando como resultado que exista una lucha constante entre las organizaciones para salir a flote y colocarse en niveles privilegiados respecto a la competencia.

En Venezuela, la problemática enfrentada por las organizaciones es extensa en materia gerencial; desde deficiencia en la administración, hasta crisis económicas de magnitudes considerables. Lo que está presente de forma constante en los diferentes contextos es la ausencia de destrezas para gerenciar estratégicamente. Los individuos son poco previsivos, manejan metas u objetivos con visión a corto plazo y carecen de una misión claramente definida que permita conducir a la organización hacia un lugar determinado.

Por tanto, se puede considerar a la Planificación Estratégica y al Enfoque de Sistemas, siendo este último el encargado de generar, principalmente, una percepción ampliada del sistema bajo estudio. Mientras que la Planificación Estratégica, aunque no es sistémica porque maneja variables, consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (DAVID F., 1994).

Si se diseña correctamente un plan estratégico, la posibilidad de fracaso de una organización es muy baja, pues explora los agentes externos e internos que rodean al ente, indaga y conoce los atributos favorables y desfavorables que posee, para explotarlos si su influencia es positiva y minimizarlos si por el contrario influyen negativamente en el crecimiento de la empresa. Asimismo permite establecer dentro de la organización tres premisas fundamentales que son: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿hacia donde nos dirigimos?

Captivus C.A., es la empresa comercializadora bajo estudio, inicialmente nace en 1996 bajo el nombre de Inversiones NPF C.A. y un capital de 3.000 Bs. F., es una empresa familiar. Está ubicada en Barcelona Estado Anzoátegui, Avenida Américo Vespucio, Centro Comercial Plaza Mayor, edificio azul, piso 1, local N1-49. Su propósito principal es abastecer y suplir, al mayor y al detal artículos y accesorios para damas y caballeros, tales como: carteras, bolsos, billeteras, correas, porta

chequeras, maletas, accesorios de mano y marroquinería en general, dicha mercancía tanto nacional como importada.

La situación actual refleja que los principales focos problemáticos están dados por: la ausencia de una planificación estratégica bien elaborada y por consiguiente la carencia de misión, visión, objetivos y metas claramente definidos que encaucen e integren la labor que lleva a cabo la gerencia principal, ausencia de sistemas de información automatizados, inexistencia de sistemas de control de inventario automatizados, ausencia de información documentada para describir las actividades administrativas y de funcionamiento operativo, desconocimiento de proyecciones referidas a la demanda y carencia de una estructura organizativa previamente definida.

El propósito de este proyecto fue proponer un plan estratégico para la empresa comercializadora Captivus C.A., mediante el uso de metodologías como el proceso de planificación estratégica, el análisis estructural y Benchmarking, facilitando el análisis de los aspectos que caracterizan el sistema actual y formulando estrategias, garantizando así, la toma de decisiones competentes en condiciones de incertidumbre, que se adapten con eficacia a los cambios. De esta manera se pondrá a disposición de la gerencia, información sobre la temática abordada, para que permita impulsar las ventas y ganancias de la empresa, a fin que ésta mejore sus condiciones económicas y el posicionamiento en el mercado.

La importancia de este proyecto al llevar a cabo este enfoque, fue cubrir la necesidad que presenta Captivus C.A., de conocer herramientas para ajustarse a los cambios, anticiparse un poco a las variaciones del mercado y establecer que fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades pueden considerarse relevantes para su impulso como organización. El alcance de éste proyecto es proponer al mercado comercializador, un plan de estrategias que ayuden a solventar las

situaciones problema por las a menudo atraviesa este sector en la actualidad. Cabe destacar que la investigación realizada representa el primer estudio formal de planificación estratégica que es aplicado a la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para un establecimiento comercializador de marroquinería ubicado en Barcelona, Estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de comercializadora Captivus C.A.
2. Formular visión y misión de comercializadora Captivus C.A.
3. Realizar una auditoría externa, identificando las amenazas y oportunidades de comercializadora Captivus C.A.
4. Medir el desempeño externo de la organización aplicando la metodología de Benchmarking.
5. Realizar una auditoría interna, identificando las fortalezas y debilidades de comercializadora Captivus C.A.
6. Formular estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Seguidamente se muestran aquellas referencias de investigaciones realizadas anteriormente en la Universidad de Oriente, las cuales están fundamentadas en los temas bajo estudio: La Planificación Estratégica y el Benchmarking. Sirviendo como punto de partida para el desarrollo de este proyecto. Entre estos Trabajos de Grado se encuentran:

✦ **MACHADO R. y MARCANO L. (2008), “Diseño de un Plan Estratégico para la Unidad Educativa Colegio Juan Vicente González, Barcelona Estado Anzoátegui”.** La institución referenciada en esta investigación, presenta diversas problemáticas y desde su fundación ha venido suscitando dificultades relacionadas a diversos aspectos, algunos, asociados a la falta de un plan estratégico que apoye el desarrollo de las labores que se realizan dentro de la unidad educativa. A pesar de poseer visión y misión establecidas, muchos de los lineamientos señalados no son alcanzados realmente por la institución. Inconvenientes en cuanto a planta física, inseguridad y mantenimiento, son otras de las problemáticas que enfrenta la institución, además, el personal que allí trabaja, no cuenta con especificaciones formales o escritas de aquellas funciones y/o labores que debe desempeñar dentro del ente educativo. Ante los problemas planteados, surgió la necesidad de implementar medidas estratégicas que garanticen el desarrollo de unidad educativa. En tal sentido los autores de la investigación citada, realizaron un trabajo de investigación apoyado en los pasos que contempla la creación de un plan estratégico, para sustentar el desarrollo de las actividades de este sistema de educación básica y media

reformularon misión y visión y crearon una mas amplia y detallada, a fin de facilitar el análisis del ambiente interno y externo del sistema. Finalmente formulan estrategias que permitan diseñar planes de acción que induzcan al logro de los objetivos de la institución. También durante el análisis del ambiente externo fue utilizada la técnica del Benchmarking para medir el desempeño de la institución en comparación con otras unidades educativas con características similares, ubicadas en la región. [1]

✦ **BARRETO A. (2008), “Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de una Arrendadora”.** En esta investigación se analizó dentro de la organización uno de los departamentos mas importantes, la Gerencia de Comercialización; dependencia que forma parte de la estructura organizacional de la empresa, la cual, presentaba problemas que reflejaban debilidad gerencial y dificultaban el ejercicio de la competencia y el logro de sus objetivos. Ante esta problemática, fue necesario proponer un Plan Estratégico a la Gerencia de Comercialización, de forma tal que proyectara su imagen y representara una Gerencia eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades comerciales. En esta investigación se realiza un enfoque sistémico para atacar la realidad empresarial. Se formulan visión y misión, se analizan: el contexto externo lo cual permitió identificar las variables externas claves (oportunidades y amenazas) y el contexto interno en donde se identificaron las variables internas (fortalezas y debilidades); toma en consideración el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) respectivamente. Adicionalmente establece una serie de objetivos tomando en cuenta la misión y el contexto interno y externo desarrollado para la Gerencia de Comercialización, posteriormente genera un conjunto de estrategias alternativas mediante la Matriz FODA, y selecciona por medio del Análisis de la Matriz MCPE las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de la Gerencia. [2]

✦ **MANZO A. y RODRÍGUEZ R. (2007), “Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Comercializadora Medrar C.A., localizada en la ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”.** La problemática más visible observada en la empresa a la que esa referencia este estudio, fue la siguiente: en primera instancia la inexistencia de un plan estratégico definido y documentado, falta de sistemas automatizados para el control de inventario y control de ventas, inexistencia de información documentada para describir las distintas actividades administrativas y de funcionamiento operativo, el hecho de no contar con descripciones de cargos que definan las tareas y el perfil del personal que labora dentro de la empresa, la falta de controles de medición del desempeño de la gestión general y poco incentivo para los trabajadores. Estas situaciones generaban una serie de inconvenientes tales como: dificultad en el desempeño de las actividades operativas y administrativas, lo que afectaba la calidad de servicio que ofrece la empresa a sus clientes, básicamente. Esta investigación llevó a cabo la aplicación de la teoría de dirección estratégica, donde desarrollaron análisis conducentes al diseño de un plan estratégico, en torno al modelo propuesto por Fred David y A. J. Strickland. En el análisis del contexto interno utilizaron técnicas como la matriz EFI y EFE, además emplearon la matriz DOFA para la formulación de estrategias y la MCPE para la selección de estrategias. Además tomaron en cuenta conceptos de Planeación Táctica, para diseñar tres (3) planes de acción, en los que se establece como y con que recursos se implementaran las estrategias. [3]

✦ **GUERRA, FRANKLIM. (2005),** realizó el trabajo titulado **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una Compañía de Telecomunicaciones en el Estado Sucre”.** Esta investigación se fundamentó en el diseño de una Planificación Estratégica, específicamente en el área de Protección Integral de la compañía Anónima de teléfonos de Venezuela (CANTV), producto de las ineficiencias que se estaban suscitando en este departamento tales como problemas con la vigilancia, hurto de materiales y equipos y la falta de control de

acceso, en donde, para corregir estas situaciones, se realizó un estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, lo cual permitió identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentaron, los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, otorgaron un estudio interno y externo con el uso de técnicas como las Matrices EFI y EFE respectivamente., en donde estas últimas, proporcionaron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta unidad. Con este estudio se consideró como principal estrategia el desarrollo de programas de seguridad que garantizaron el resguardo de las instalaciones, personal y clientes en la empresa. [4]

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Técnicas de recopilación de datos [11]

El conocimiento y la información representan al activo más importante dentro de las organizaciones. Generalizando es posible decir que la función de la información es precisamente incrementar el conocimiento. Para llevar a cabo este proyecto es necesario la utilización de herramientas teóricas que faciliten el proceso de recaudación de datos e información, necesarios para evaluar el desempeño de comercializadora Captivus C.A. y proponer cambios acertados.

2.2.1.1 Recopilación de Información de Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se constituyen de los usuarios y la forma en la que puede obtenerse información a través de ellos. Puede realizarse de tres maneras:

a. Observar directamente la conducta de los individuos. Consiste en acudir al lugar donde se haya el o los individuos y observar la conducta que tienen.

b. Utilizar el Método de Recopilación. Aquí el investigador obtiene información directa del individuo, observando cambios de conducta.

c. Realizar acercamientos y conversaciones directas con el individuo. Consiste en preguntar directamente a los interesados por medio de un cuestionario.

✦**La entrevista:** la entrevista para la recopilación de información, es una conversación con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas. En la entrevista se desea conocer tanto las opiniones como los sentimientos del entrevistado.

✦**El cuestionario:** el cuestionario representa una técnica de recopilación de información que permite a los analistas de sistemas recoger opiniones, posturas, conductas y características de las diversas personas claves de la organización, que se encuentren involucrados en la operación del sistema actual o que pertenecerán a uno nuevo. Mediante el uso de los cuestionarios el analista puede cuantificar los resultados de las entrevistas.

✦**La encuesta:** es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

✦**La observación:** la observación proporciona información de primera mano en relación con la forma en que se lleva a cabo las actividades, el recurso humano. Preguntas sobre uso de documentos, manera en que realizan tareas y si ocurren los pasos específicos como se preestablecieron, pueden contestarse rápidamente observando las operaciones. La observación es muy útil cuando el analista necesita ver de primera

mano cómo se manejan los documentos, como se llevan a cabo los procesos y si ocurren los pasos especificados. Saber que buscar y como guiar su significado, también requiere de experiencia.

2.2.1.2 Recopilación de Información de Fuentes Secundarias

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de propia empresa y otras. Existen dos tipos de información de fuentes secundarias:

a) *Ajenas a la organización o empresa*, como estadísticas de las cámaras sectoriales, del gobierno, las revistas especializadas, entre otras.

b) *Provenientes de la organización o empresa*, como aquella información que se escribe a diario por su solo funcionamiento. Entre esta se hallan:

b.1 *Informes Cuantitativos*. Incluyen: Corporativos, consisten en informes anuales consecutivos que muestran el estado de perdidas y utilidades de la empresa; informes que soportan la toma de decisiones, documentos de los estados de inventarios, de las ventas o de producción; Informes de desempeño, que comparan los resultados reales con los planeados; y de registro que contienen actualizaciones periódicas de lo que ocurre e la empresa.

b.2 *Informes Cualitativos*. Incluyen: memorandos, avisos en tableros, manuales y manuales políticos.

✦ **Revisión Documental y Bibliográfica:** la revisión bibliográfica es fundamento de la parte teórica de la investigación, permite conocer a nivel documental investigaciones realizadas. Presentan teorías del problema aplicadas a circunstancias concretas y similares a la que se investiga.

Esta técnica para la presente investigación, representa una técnica básica que implica la revisión de libros e información secundaria que sustente los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sirven de referencia para la elaboración del marco teórico.

2.2.2 Enfoque de Sistemas [14]

El enfoque de sistemas es una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes.

“El enfoque de sistemas se basa en una perspectiva amplia del cambio organizacional. Tiene como fundamento el concepto de que todo cambio, sin importar que sea grande o pequeño, tiene efecto en cascada por toda la organización” (Kinicki, 2003, p. 133).^[7]

El enfoque sistémico trata de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística (al punto de vista que se interesa más por el todo que por las partes); e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes. El enfoque sistémico presupone la posibilidad de abordar la realidad como un todo, considerando sus componentes y los distintos estados de interacción entre ellos.

El enfoque de sistemas tiende hacia la aplicación de una perspectiva global de los sistemas, en este sentido no aborda detalladamente un subsistema o aspectos específicos del sistema, sino cuenta previamente con un panorama del ambiente externo del mismo, sus objetivos, recursos y principales características. Su basamento ontológico y epistemológico se opone abiertamente al modelo de la ciencia clásica

criticando su empeño de alcanzar el conocimiento de las cosas por medio del estudio de sus partes, olvidando el hecho de que existen propiedades irreducibles en los seres que no son posibles de explicar por medio del conocimiento de sus partes, como es el caso del fenómeno de emergencia.

“El todo es más que la suma de sus partes es un principio proveniente de la biología, que indica que la vida emerge de los seres que la poseen sin que haya nada en las partes que lo componen que los haga estar vivos, sino que es una propiedad que emerge del todo” (Checkland, 1985).^[9]

El plantearse un enfoque de sistemas es adoptar una visión de todo el problema. Esta visión permite que los fenómenos puedan ser estudiados de forma holística, teológica, donde ocurren relaciones multidireccionales y cuya interacción entre ellas suministra un vínculo que las organice en la unidad que es el sistema. Se caracteriza por ser integrador, es decir, incorpora la totalidad de los componentes o aspectos bajo estudio, así como sus interrelaciones. Toma en cuenta el medio ambiente e el cual se desenvuelve el sistema, y la relación entre ambos.

2.2.2.1 Definición de sistemas [9]

Para comprender el estudio sistémico, se debe partir de la definición de sistemas, que primeramente comprende el punto de partida. Checkland, consideró un sistema desde el punto vista sistémico y lo define como: “Un conjunto de elementos relacionados entre sí para formar un todo, que muestre las propiedades más bien del todo que de sus partes componentes”.

Existen muchas clasificaciones acerca de los tipos de sistemas, se encuentran una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos. A continuación una de ellas:

- ✦ *Sistemas Blandos*: emergen de las ciencias con enfoque no cuantitativo como ciencias sociales y ciencias del comportamiento. Estos sistemas son de difícil modelado matemático. Los sistemas blandos, pueden ser modelados en forma “orientada” utilizando el concepto de *weltanschauung* o punto de vista que hace el significado le diseño de sistema para una persona o grupo de personas.

- ✦ *Sistemas Duros*: surgen como una extensión de las ciencias con alto grado de cuantificación. Los sistemas duros implican para su diseño el conocimiento claro y específico del objetivo o la necesidad de satisfacer, son además matemáticamente modelables y optimizables. Los sistemas duros al ser estudiados, observados y analizados poseen propiedades que no se prestan a interpretaciones de diferentes significados dependiendo del tipo de preparación, conocimiento que lleva a cabo el estudio.

2.2.3 Planificación Estratégica [6]

La planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias en una organización implica la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos y la formulación y elección de estrategias a seguir. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoya las estrategias, por medio de la implantación de recursos, motivación a los empleados, establecer metas y el diseño de políticas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La evaluación de estrategias comprende la revisión de las estrategias con el fin de conocer cuando estas no funcionan adecuadamente, para posteriormente tomar medidas correctivas, de tal manera de garantizar el buen funcionamiento y éxito en la organización. La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica,

la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos), al “que hacer” (estrategias), con la finalidad de concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

2.2.3.1 Terminologías relacionadas a la Planificación Estratégica [6]

- **Estrategas:** son aquellos individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analiza información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa, y elaboran planes de acción creativos. Ellos deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa, considerando además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa.

- **Diagnóstico estratégico:** análisis de fortalezas y debilidades internas en la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

- **Formulación de la misión:** implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trato de lograr en la sociedad y/o en la economía. La declaración de la misión tiende a ser mas especifica y e requieren de cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

- **Visión:** es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que esté la empresa dentro de un lapso de tiempo. Estas tienden a ser bastante amplias y pueden ser descritas como una meta que representa un destino último inspirador y motivador.

- **Objetivos estratégicos:** se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir; ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de las metas.

“Los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de un Plan (por lo general, un año), a nivel de la empresa, por lo general estos objetivos estarán limitados a los logros más importantes proyectados para ese período y normalmente representan el esfuerzo que cruza las líneas de la empresa” (Morrisey, 1996, p.196). ^[13]

- **Estrategias:** son los medios a través de los cuales se logran los objetivos. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia de recursos de la empresa, y exige que se tomen en cuenta, tanto los factores externos, como los factores internos que enfrenta la misma.

- **Decisiones estratégicas:** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles, como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

- **Metas:** son los resultados medibles a alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Deben

especificar cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución). Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

- **Oportunidades:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Amenazas:** eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Fortalezas:** son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.
- **Debilidades:** son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

2.2.3.2 Elementos de la Planificación Estratégica

Misión [13]

Es una definición duradera de objetivos de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización.

La declaración de una misión, determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia donde nos

dirigimos? Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular. ^[10]

La exposición de la misión de la organización responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la organización? Para los empleados, clientes y otros interesados. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la misión de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia.

Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, reciben recursos de su medio ambiente. Estos recursos _financieros, humanos, materias primas, clientes_ sustentan a la organización, tanto si se trata de una empresa pública, de un hospital, de un organismo del gobierno o de una organización religiosa. A cambio de dichos recursos, la empresa suministra productos _bienes y servicios_ que satisfacen las expectativas competitivas del mercado global. Toda empresa existe para lograr algo y, para mantener centrado su punto de mira a lo largo del tiempo en este algo, toda empresa necesita una finalidad o propósito. La exposición de la misión o propósito es una declaración pública del horizonte de la empresa a largo plazo, de lo que la empresa quiere ser y de lo que la distingue de las demás. La exposición de la misión proporciona a los empleados orientación y comprensión en el sentido de su actividad.

[10]

Visión [6]

A menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. Una visión representa el destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa.

La visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue e otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Objetivos [6]

Son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año; mientras que, los objetivos a largo plazo son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las

desviaciones, la confusión interna sobre qué quiere lograr y el *statu quo* en el resultado de la organización. Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan qué es importante. La gestión da inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos. ^[10]

Amenazas y Oportunidades Externas [6]

Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental.

Fortalezas y Debilidades Internas [6]

Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital de la administración

estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

2.2.3.3 Importancia de la Planificación Estratégica [6]

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones utilizan la planificación estratégica como una herramienta indispensable para prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Dados muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha representado mucha importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

✓ **Proporciona el marco teórico para la acción:** lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

✓ **Incrementa la capacidad de la organización:** esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del

entorno en el cual opera, en el campo en donde funciona de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

✓ **Facilita el desarrollo de planes:** un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

✓ **Mejor desempeño de la institución:** el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

✓ **Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:** la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

✓ **Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas:** una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

2.2.3.4 Marco Analítico Para Formular Estrategias [6]

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos los tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

✦**La etapa 1: *Etapa de aportación de información.*** Comprende el esquema de formulación, el cual consiste en el desarrollo de la matriz EFE, la matriz EFI, y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa resume la información inicial necesaria para formular estrategias y para las matrices de las etapas de ajuste y decisión.

✦**La etapa 2: *Etapa de ajuste.*** En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades del riesgo creado por sus factores externos. La etapa de ajuste del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: La Matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

Estos insumos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

✦**La etapa 3: *Etapa de Decisión.*** Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Esta revela el grado relativo de atracción

de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

2.2.3.5 Matriz EFE [6]

Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas, se hayan ubicado las fuentes importantes de información se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes, y se haya desarrollado al matriz del perfil competitivo, el análisis de evolución de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esa información.

Para el desarrollo de la matriz EFE el procedimiento es el siguiente:

- a.** Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa
- b.** Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- c.** Asignar una calificación de uno (1) a cuatro (4) a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una respuesta superior, tres (3) a una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.
- d.** Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- e. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- f. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0, y el resultado total ponderado menos posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría que una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco (5) a veinte (20).

2.2.3.6 Matriz EFI [6]

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requieren cinco pasos para su desarrollo:

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

- b.** Asimilar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- c.** Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante o mayor (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante o mayor (clasificación = 4).
- d.** Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e.** Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

2.2.3.7 Matriz FODA [6]

La Matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (Ver figura 2.1).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

a) Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

b) Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

c) Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

d) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

	Fortalezas(F) Lista de Fortalezas	Debilidades(D) Lista de Debilidades
Oportunidades(O) Lista de Oportunidades	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas
Amenazas (A) Lista de Amenazas	Estrategias FA Maximizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas externas	Estrategias DA Minimizar las debilidades y las amenazas externas

Figura 2.1. Esquema General de la Matriz FODA.

Fuente: Figura 9.1, p.168, DAVID F., “*Conceptos de Administración Estratégica*” (1997).

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

La construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

- a.** Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- b.** De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- c.** Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- d.** Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- e.** Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- f.** Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

2.2.3.8 Matriz PEYEA [6]

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), es un instrumento importante para la etapa de la adecuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (Fuerzas

Financiera [FF] y Ventaja Competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente [EA] y Fuerza de la Industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

2.2.3.9 Matriz MCPE [6]

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

El desarrollo de esta matriz comprende los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la matriz de perfil competitivo.
2. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la matriz de perfil competitivo.
3. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
4. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
5. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:
 - 1= debilidad
 - 2= menor debilidad
 - 3= menor fuerza
 - 4= mayor fuerza
6. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
7. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.000) y de las columnas de los pesos ponderados.

2.2.4 Método de Análisis Estructural [11]

Para poder mejorar la situación interna o externa y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar debilidades o amenazas es necesario recurrir a una metodología que resuma esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existe. El análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar, todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.

El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas: identificar las variables que conforman el problema; detectar la influencia que ejercen unos sobre otros, para efecto de este análisis se construye la Matriz de Análisis Estructural; y por último, determinar cuáles son las más influyentes.

2.2.4.1 Matriz de Análisis Estructural

Se realiza a partir de las interconexiones entre todos los factores determinantes encontrados, se establece un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, se llena la Matriz de Análisis Estructural.

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatorias por columnas, representan las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Luego es posible realizar una grafica representativa donde, se logra ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de los valores de cada una por índice, resultando cuatro zonas principales de potencial disposición de las variables. (Ver figura 2.2).

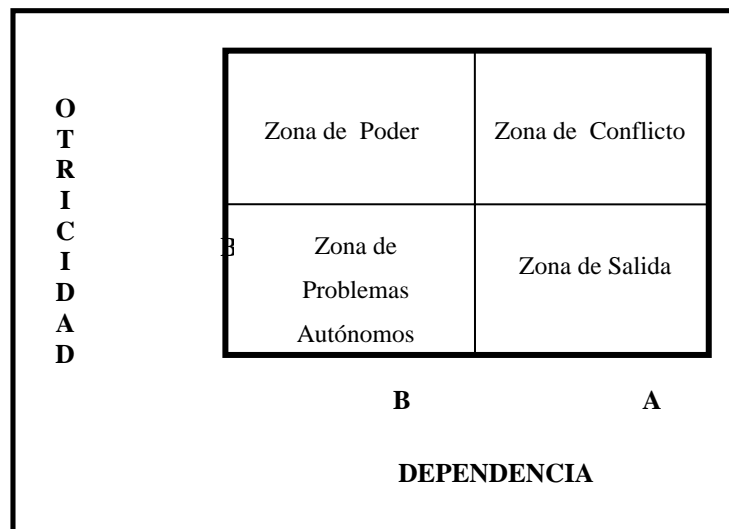


Figura 2.2. Zonas del Plano Estructural.

Fuente: Figura 7.2, p.188, HERNÁNDEZ R., “Metodología de la Investigación” (1999).

En la *zona de poder* se encuentran las variables que tiene la más alta motricidad y la más baja dependencia, son muy fuertes y muy poco vulnerables y cualquier modificación que ocurra en ella tendrá repercusiones en todo el sistema.

En la *zona de conflicto*, también llamada de trabajo, se haya variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ella misma.

En la *zona de salida*, se ubican todas aquellas variables que son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia. Estas variables que se encuentran en esta zona son las variables que se deben descartar para la solución de las problemáticas del sistema.

La *zona de problemas autónomos*, se denomina así porque las variables que allí ubican son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema: ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

2.2.5 Benchmarking [15]

Benchmarking es un anglicismo que viene de la palabra "benchmark" que es la acción de tomar algo como modelo (a una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia.

Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el Management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. Para practicar Benchmarking es preciso determinar primero en que aspectos necesita crecer una organización y luego detectar la empresa que mejores prácticas realiza en esta área. Luego se investiga a la Compañía similar y luego se aplican esas prácticas en la organización propia.

El Benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual llegar o bien superar; en su significación, reconoce que ninguna compañía es excepcional en todo. Es por ello que se convierte en un proceso permanente que incluye compañías e industrias de todos los países del mundo. No se hace Benchmarking una sola vez. El Benchmarking requiere estar buscando

constantemente mejores ideas y formas de resolver las cosas. El razonamiento que genera es el siguiente: se si está buscando constantemente mejores prácticas de otras empresas de todo el mundo.

2.2.5.1 Aspectos del Benchmarking

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de Benchmarking que es importante revisar.

Entre los aspectos que se consideran en la metodología de Benchmarking, se encuentran los siguientes:

- **Productividad:** el Benchmarking en cuanto a productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos, los cuales pueden ser costos o capital.
- **Tiempo:** el estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.
- **Calidad:** se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a

diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de la revisión en el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, entre otros. Por último, dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a qué tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso del mismo y en el entrenamiento.

2.2.5.2 Tipos de Benchmarking

- *Benchmarking Interno:* consiste en realizar un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- *Benchmarking Competitivo:* es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- *Benchmarking en la Industria:* consiste en comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- *Benchmarking Funcional:* básicamente identifica competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el Benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles.

2.2.5.3 Etapas del Benchmarking [16]

Para llevar a cabo el proceso de Benchmarking es necesario:

1. *Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.* La primera etapa del proceso, consiste en identificar a los clientes para la información del Benchmarking y

sus necesidades, así como la definición de los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el Benchmarking.

2. *Formar un equipo de Benchmarking.* La mayor parte de los esfuerzos de Benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso.
3. *Identificar los socios del Benchmarking.* La tercera etapa es identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking. Estas fuentes son empleadas de organizaciones en que se practica el Benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas, por mencionar solo algunas.
4. *Recopilar y analizar la información de Benchmarking.* Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios de Benchmarking, se recopila la información y luego se resume para hacer el análisis.
5. *Actuar.* Esta etapa está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de Benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de Benchmarking.

2.2.5.4 Ventajas del Benchmarking [17]

- ✓ Contribuye con la Planificación Estratégica pues moldea una dirección realista permitiendo identificar los riesgos de hacer negocios en determinados mercados.

- ✓ La información del Benchmarking con frecuencia se utiliza para medir el estado del mercado y predecir los potenciales de éste.
- ✓ Proporciona nuevas fuentes de ideas de negocios; como por ejemplo generación de nuevo productos y formas de manejar recursos.
- ✓ Realiza comparaciones con organizaciones similares que obtienen los mejores resultados, generando información interna de factores como diseño, calidad de producto, servicio, procesos de producción, para incorporarlos en su propio ambiente de trabajo.
- ✓ Fija objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

2.2.5.5 Desventajas del Benchmarking [17]

- ✗ Genera un alto costo porque requiere recurso humano capacitado; es un proceso largo, continuo, que requiere muchas horas hombre.
- ✗ Dificultad para transferir practicas innovadoras a un medio diferente.
- ✗ Actitudes antagónicas.
- ✗ No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital, que impacte significativamente el desempeño final de la organización.
- ✗ Si la compañía llegara a realizar Benchmarking por considerarlo una moda, ya que esto llevaría a que no reciba el nivel de atención, capacitación, apoyo y financiación que realmente necesita.
- ✗ Dependencia. El Benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comparar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.

2.2.6 Planeación Táctica [12]

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos, acciones, y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o logro más que en una mera suposición.

2.2.6.1 Planes de Acción

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte de la planificación estratégica de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Comprometen el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables; además de un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

La formulación de un plan de acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional. Todos los planes de acción presentan su estructura característica para cada proyecto, es decir, son dependientes de los objetivos y los recursos.

2.2.6.2 Propósitos de un Plan de Acción [12]

El primer propósito y el más importante de un plan de acción es identificar con claridad lo que necesita suceder para lograr el objetivo. Aunque esto podría parecer obvio, la importancia de ésta reflexión se hace manifiesta cuando se descubre que se ha pasado por alto algo importante. Otro propósito del plan de acción es probar y

validar el objetivo. Con frecuencia se establecen objetivos basados en los resultados deseados, sin una garantía real de que en efecto se puedan lograr.

El plan de acción crea una base más racional de para establecer si:

- ✓ El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo proyectado
- ✓ Se tiene el conocimiento y la capacidad necesarios para llevar a cabo el plan.
- ✓ Se tiene o puede obtener los recursos necesarios.
- ✓ Se tiene acceso a toda la información necesaria.
- ✓ Se tiene otras opciones que necesite tomar en consideración.

El planteamiento de un plan de acción detallado puede llevar a la conclusión de que el objetivo no es realista.

Un último propósito de contar con un plan de acción es que sirva como un vehículo de comunicaciones para las demás personas que deban colaborar o que se verán afectadas por lo que suceda. Esto es especialmente importante cuando varias partes diferentes de la organización tienen un papel específico que jugar para realizar el objetivo.

2.2.6.3 Elaboración de un Plan de Acción

El siguiente esquema sirve de guía para la elaboración de un plan de acción efectivo:

✦ **Presentación ejecutiva del Plan.** Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.

✦**Definición de objetivos del Plan.** Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan ubicar la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de acción.

✦**Definición de líneas principales de Acción.** Se proponen mas específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cuales campos se verán influenciados con la ejecución del plan.

✦**Establecimiento de dependencias jerárquicas y responsabilidades generales.** Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan, con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan de acción, que no defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto; disminuye severamente las posibilidades de éxito y no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.

✦**Cronograma de actividades.** Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento.

✦**Responsabilidades y apoyos.** Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividades propuestas, también, debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

✦**Seguimiento.** El plan de acción no sólo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento. Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es oportuno sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

✦**Decisiones estratégicas.** Un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones, previos a las adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

✦**Divulgación.** El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes estén involucradas en la ejecución del plan.

✦**Actualizaciones.** El plan deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizan, según las adecuaciones surgidas en la ejecución del plan.

2.2.6.4 Formato de un Plan de Acción [12]

Los factores claves que es necesario incluir dentro de un plan de acción deben ser lo suficientemente flexible para que se modifiquen de acuerdo con las necesidades de información de las personas que lo estarán aplicando.

A continuación, se presenta una descripción de los parámetros de que se deben incluir dentro de un plan de acción:

1. *Objetivo:* El objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
2. *Pasos de la acción:* Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr ese objetivo.
3. *Responsabilidad:* Las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
4. *Calendario:* El marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso a la acción.
5. *Recursos:* Los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.
6. *Mecanismos de retroalimentación:* Los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorando, o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

2.2.7 Concepto de Organización [5]

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

2.2.7.1 Organigramas

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Señalan la vinculación que existe entre los departamentos de la organización, los niveles jerárquicos, la división de funciones y las líneas de autoridad y responsabilidad.

2.2.7.2 Ventajas y desventajas del organigrama

Las relaciones subordinado - superior no existen debido a que se elabore el diagrama, sino más bien, a las relaciones de dependencia esenciales.

Los gerentes que piensan que se puede lograr un espíritu de equipo sin exponer con claridad las relaciones, se están engañando a sí mismos y preparando el camino para intrigas, frustración, evasión de responsabilidades, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas indefinidas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de falta de eficiencia organizacional.

Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar un organigrama de una organización, puede mostrar en ocasiones, inconsistencias y complejidades y llevar a su corrección. El organigrama también muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de toda la estructura.

Los organigramas están sujetos a limitaciones importantes. En primer lugar, un organigrama sólo muestra las relaciones formales de autoridad y omite las múltiples relaciones importantes informales que se encuentran en una empresa típicamente organizada, pero no todas. Muestra también las relaciones importantes de línea o formales, pero no muestra cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Otra dificultad con los organigramas es que quizá las personas confundan las relaciones de autoridad con la posición en la empresa. El funcionario staff que depende del presidente de la organización puede mostrarse en la parte superior del organigrama, mientras que un funcionario de línea regional quizá aparezca uno o dos niveles por debajo. Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre puede hacerse así. Este problema se puede manejar exponiendo con claridad las relaciones de autoridad y utilizando el mejor indicador de la posición, como los niveles de sueldos y de bonos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Al desarrollar el presente proyecto se realizó una investigación de *carácter descriptivo*, en virtud de que se buscó interpretar la situación actual del establecimiento comercializador de marroquinería Captivus C.A., además, se describieron situaciones y eventos, especificando los aspectos y factores más relevantes de la organización.

“La Investigación descriptiva es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Sabino, 2002).^[8]

3.2 Diseño de Investigación

Conforme a una serie de parámetros que serán considerados y tomados directamente del área de estudio, se consideró que la presente es una *Investigación de Campo*, debido a que los fenómenos fueron estudiados en la realidad en la cual se produjeron, es decir, los datos se recolectaron de fuentes primarias y la aplicación de técnicas de recolección de datos se realizó en el mismo lugar donde se infunde el problema, específicamente Comercializadora Captivus C.A.

“En la investigación de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (Sabino, 2002).^[8]

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones. La población conforma un agregado de unidades individuales compuesto de personas o cosas que se hallan en una situación determinada. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que es la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para este caso de estudio fueron consideradas dos poblaciones. La primera de ellas está conformada por todas aquellas empresas similares a Captivus C.A., y que pertenecen al mismo sector comercial (marroquinería, carteras, bolsos, accesorios de mano en general). Para este caso en particular, la población de interés que se considero relevante para el desarrollo de la investigación está representada por la empresa Captivus C.A. y todas aquellas personas que mantienen relación con el funcionamiento del establecimiento, dueño, gerente y empleados. La segunda población de interés considerada, es la población de clientes de la empresa.

Debido a que comercializadora Captivus C.A. es una empresa familiar, el funcionamiento diario es llevado a cabo por tres (3) integrantes de la familia, incluyendo entre estos al Gerente general; estas tres personas fueron entrevistadas de igual manera; también les fue aplicada una encuesta según su cargo dentro de la empresa (Ver apéndice, sección A): gerente general, encargado del departamento de administración, encargado del departamento de compras y asesor de caja. Además de estos la comercializadora cuenta con dos (2) socios más, quienes también fueron entrevistados y encuestados, los cuales, a pesar de que no se encuentran a diario en el establecimiento, conocen perfectamente el negocio y como funciona internamente.

3.3.2 Muestra

La primera muestra de población está constituida por todo el personal que es miembro de comercializadora Captivus C.A., número de individuos que es conocido, consta de un total de cinco (5) personas, lo cual representa a la población total de miembros de la empresa, por esta razón no fue necesario determinar el tamaño de muestra de población en este caso.

En el caso de la población de clientes, se tomó una muestra representativa de la clientela que permitió estudiar aspectos como, nivel de servicio de la empresa y atención al público, para ello fue necesario determinar tamaño de muestra de población de clientes.

Tamaño de muestra de población de clientes

El cálculo del tamaño de la muestra (n) de la población de clientes, fue enfocada particularmente a los clientes de comercializadora Captivus C.A., debido a que éstos representan una cantidad desconocida y variable de personas. Por esta razón fue necesario determinar el número de personas que serían encuestadas, para realizar el análisis de los aspectos de evaluación considerados durante el desarrollo de la investigación de forma apropiada y más precisa, básicamente en cuanto a: el servicio ofrecido por la empresa y la satisfacción del cliente.

Se obtuvo utilizando técnicas de muestreo probabilístico, mediante la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n: Tamaño de la Muestra
Z: Nivel de Confianza
N: Población
e: Error Muestral
p: Probabilidad de éxito
q: Probabilidad de fracaso

Donde:

Nivel de Confianza (Z): el Nivel de Confianza utilizado fue de 90 %, siendo el valor estadístico:

$$Z = +1,645$$

$$Z = - 1,645$$

Población (N): fue considerada un número de población de clientes en base a datos facilitados por el propietario del negocio y gerente general, de acuerdo a los registros de ventas. Estimando que unos veinte (20) clientes a diario realizan compras en el establecimiento, en promedio cerca de unos 600 clientes al mes, aproximadamente. Por tanto:

$$N= 600 \text{ Clientes}$$

Error Muestral (e): se tomó un error razonablemente pequeño (estimado) de precisión servible 10% (0,1), para el nivel de confianza escogido.

Probabilidad de éxito (p) y Probabilidad de fracaso (q): estas dos probabilidades tienen un valor de 0,5 ya que la población se ajusta a una distribución Binomial con aproximación a la Normal.

Al sustituir los datos anteriores en la ecuación de tamaño de la muestra resulta:

$$n = \frac{(1,645)^2 * 600 * 0,5 * 0,5}{(0,1)^2 * (600 - 1) * (1,645)^2 * 0,5 * 0,5}$$

Dando como resultado que el tamaño de la muestra es 100,1669. Siendo aproximadamente 100 el número de clientes que debían ser encuestados.

3.4 Fases en el Desarrollo de la Investigación

El desarrollo de la investigación (Ver Figura 3.1), estuvo enmarcado por una serie de fases que se describen a continuación:

1. *Revisión Bibliográfica.* En esta fase se consultaron textos de diferentes autores, Trabajos de Grado relacionados con la Planificación Estratégica y Benchmarking, direcciones de bibliotecas virtuales, artículos en línea, entre otros.
2. *Diagnóstico de Sistema Actual.* En esta etapa se recopiló toda la información necesaria mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas y la observación directa para lograr una familiarización con los procedimientos, actividades y funciones realizadas dentro del establecimiento comercializador Captivus C.A.
3. *Formulación de Misión y Visión.* Debido a la carencia de un Plan Estratégico por parte de la Gerencia de Captivus C.A., se realizó una búsqueda de misión y visión, fundamentada en objetivos, valores y filosofías de la empresa. Finalmente se crearon y establecieron ambos respondiendo a tres preguntas fundamentales como son: “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿hacia donde nos dirigimos?”, es decir, la dirección que lleva la organización a futuro en

cuanto a que es lo que trata de hacer, en que quiere convertirse la organización y como va a hacerlo.

4. *Análisis del contexto externo.* En esta fase se realizó una auditoría externa a comercializadora Captivus C.A., evaluando las fuerzas externas que afectan a la comercializadora y determinando las amenazas y oportunidades existentes, mediante la matriz de evaluación de Factores Externos (EFE). Asimismo se llevó acabo el Benchmarking como herramienta de comparación con empresas del mismo ramo del mercado.
5. *Análisis del contexto interno.* Básicamente se realizó una auditoría interna para identificar y analizar las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro del dominio de la empresa, a través de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).
6. *Formulación y selección de estrategias.* De acuerdo a la información arrojada por los diferentes análisis realizados, fueron propuestas estrategias mediante la matriz FODA como herramienta. Además luego se analizó el posible impacto que provocarían dichas estrategias dentro del sistema, para posteriormente seleccionar las más adecuadas.
7. *Diseño de Planes de Acción.* En este paso se realizaron propuestas de acciones específicas que se deben poner en práctica, en función de las estrategias seleccionadas, para alcanzar los objetivos estratégicos.

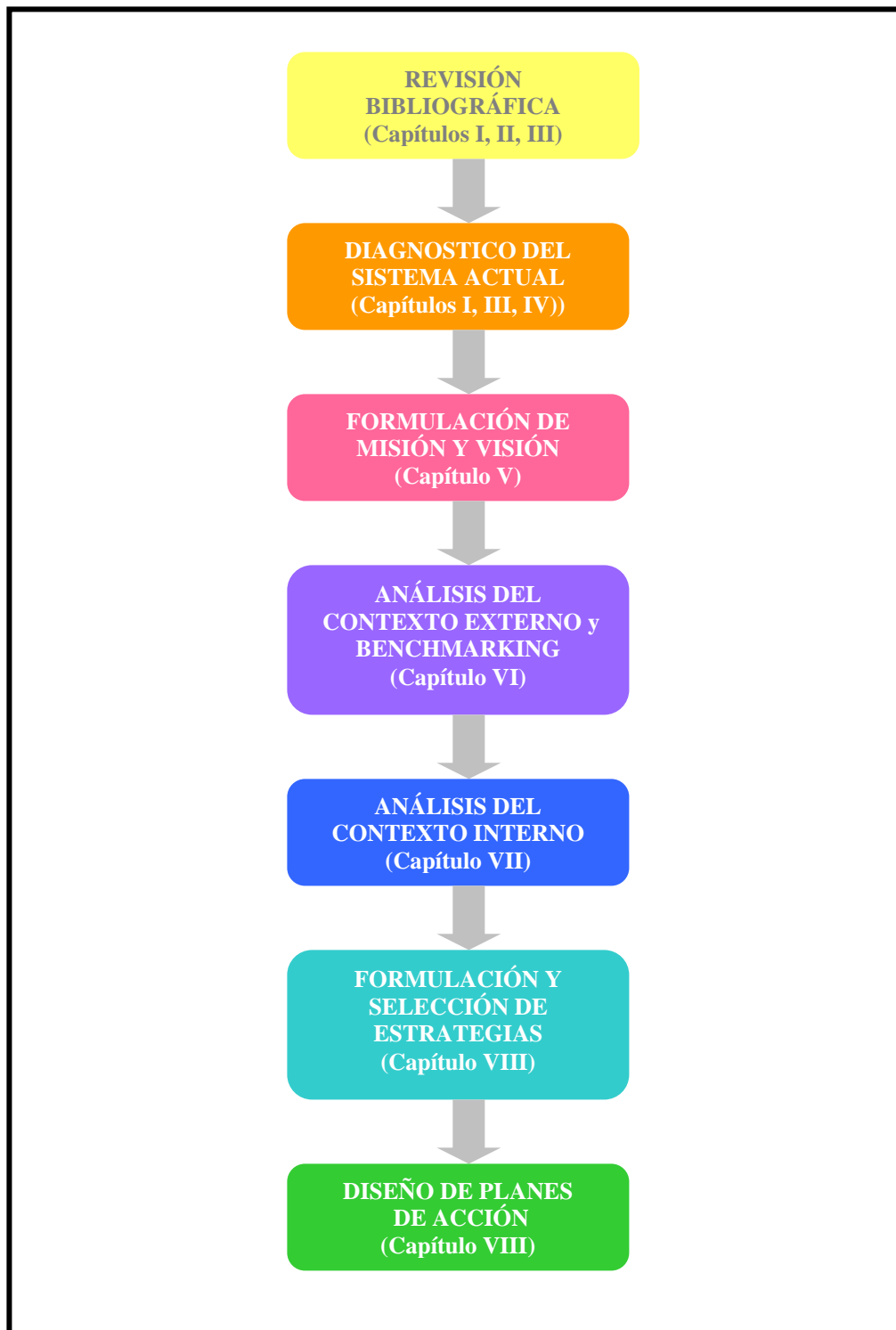


Figura 3.1. Fases del desarrollo de la Investigación.
Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

El capítulo a continuación, señala las características que presentó el Sistema bajo estudio, sus inicios como empresa, el lugar en donde se encuentra localizado, el entorno en que se mueve, los valores que defienden como organización, su operatividad y funcionamiento, entre otros, como atributos más importantes. Para ampliar la percepción de Captivus C.A. como Sistema, y obtener una visión mas completa de éste, con bases en el enfoque de Sistemas.

Información que fue obtenida a través de entrevistas personalizadas con el Gerente principal y único dueño, la observación directa del sistema y el criterio de quienes laboran en el establecimiento a diario, entre otras técnicas de recolección de información.

4.1 Reseña Histórica de la Empresa

En el año 1996, nace la inquietud de la familia Guaragna de constituir un negocio propio. Llena de expectativas, llegan a la ciudad de Barcelona e influenciados por su descendencia Italiana, como buenos hijos de inmigrantes en este país, no dejan de lado su cultura con tendencia al comercio. Dando origen al establecimiento comercializador, inicialmente concebido bajo el nombre de Inversiones NPF C.A., un Capital de 3000 Bs. F. y en una localización privilegiada, siendo el Centro Comercial Plaza Mayor uno de los focos productivos mas importante y en mayor ascenso de la ciudad. Casi doce (12) años más tarde, es inyectado al negocio un Capital de 10.000 Bs. F., posteriormente cambian el nombre del comercio a Captivus C.A., el cuál es su nombre actualmente.

Caracterizados por brindarle a sus clientes la mayor calidad de servicios y productos, hacen posible la operatividad de la empresa, dos (2) integrantes de la familia Guaragna y su Propietaria y Gerente General Señora Nelyda Guaragna. Además de estas tres (3) personas, dos (2) socios más conforman la empresa, pues Captivus es básicamente una empresa familiar, en la que cada integrante que hace posible su funcionamiento es a su vez socio de ésta. Ofreciendo durante más de 11 años bellas y vanguardistas colecciones de artículos en cuero, confeccionados con tecnología italiana y proveniente de una mano de obra que con los años ha logrado la perfección del oficio. Poseen la capacidad de manera inmediata, directamente de su almacén ubicado dentro del mismo local de servicio, de una numerosa variedad de los distintos productos, tanto de la línea de cuero, como demás accesorios de mano para damas y caballeros, así como también cuentan con la capacidad de suplir pedidos según necesidades específicas. Ética, honestidad, responsabilidad, creatividad y compromiso son algunos de los valores fundamentales que soportan nuestro diario accionar.

4.2 Localización Geográfica de CAPTIVUS C.A.

4.2.1 Macrolocalización

La empresa está ubicada en Venezuela, país en vías de desarrollo, perteneciente al Continente Americano, localizado al Norte de la región Sur del mismo. Sus límites lo comprenden: al Este la Zona en Reclamación, al Sureste Brasil, al Suroeste Colombia y al Norte el Mar Caribe.

En la Región Nor-Oriental de Venezuela, se ubica el Estado Anzoátegui, donde se encuentra el establecimiento comercializador Captivus C.A. (Ver Figura 4.1). Anzoátegui, centra sus actividades económicas básicamente en el sector petrolero y en el sector turístico, además de las empresas manufactureras presentes en la zona.

Cuenta con un aeropuerto internacional que sirve como plataforma principal de comunicación entre el Estado y el resto del país y otras regiones del mundo, así como también un puerto marítimo internacional de aguas profundas, que sirve como base fundamental de entrada y salida de productos comerciales y materia prima para las empresas del Estado.



Figura 4.1 Macrolocalización Captivus C.A.
Fuente: Imágenes Google.co.ve.

Dentro del Estado Anzoátegui, la zona seleccionada es el área de Barcelona, ubicada en el Noreste del estado; la cual es una zona con un considerable desarrollo comercial y/o industrial, que garantiza un nivel adecuado de posibles usuarios y presenta un gran potencial de desarrollo en un futuro cercano.

Esta zona se considera un centro urbano del estado, y en ella confluyen personas provenientes de estados vecinos como Sucre, Monagas, y además del sur del Estado Anzoátegui como el estado Bolívar, como se muestra en la Figura 4.1.

4.2.2. Microlocalización

Comercializadora Captivus C.A., se encuentra ubicada específicamente en el Municipio Urbaneja de Lechería como se observa en la Figura 4.2, en la Avenida Américo Vespucio, Centro Comercial Plaza Mayor, edificio azul, piso 1, local N1-49.



Figura 4.2 Microlocalización de Captivus C.A.
Fuente: Imágenes Google.co.ve

4.3 Valores de la Empresa

- ✓ Ética profesional. Respeto a nuestros principios morales y profesionales.
- ✓ Honestidad. Siempre francos y razonables con nuestros proveedores, clientes y equipo de trabajo.

- ✓ Responsabilidad. Cumpliendo ante todo con nuestras obligaciones como establecimiento y como personas.
- ✓ Creatividad. Desarrollamos la necesidad de crear e innovar constantemente para ubicarnos en niveles de vanguardia en el mercado.
- ✓ Compromiso. Con nosotros mismos y las metas de la organización.
- ✓ Calidad. Calidad en nuestros productos y en nuestro servicio.
- ✓ Vocación de servicio. Siempre inclinados a la satisfacción del cliente, ser siempre amables y brindar la mejor disposición de atención a la clientela.
- ✓ Respeto. Respeto por las personas, por nuestros principios, reglamentos internos y por nosotros mismos.
- ✓ Apoyo Mutuo y trabajo en equipo. Comunicación, cooperación y colaboración de unos con otros.

4.4 Objetivos de la Empresa

1. Generar satisfacción al cliente.
2. Proteger la inversión de capital inicial.
3. Incrementar el valor económico de capital inicial.
3. Ofrecer una relación optima precio-calidad en los productos.
4. Penetrar en mercados hasta ahora no explorados que mantengan relación con el mismo ramo comercial.
5. Lograr el crecimiento empresarial que permita la apertura de nuevas sucursales en la región.

4.5 Estructura Organizativa de CAPTIVUS C.A.

La empresa no cuenta con una estructura organizativa formal definida. De acuerdo con la información obtenida a partir de fuentes primarias se construyó el organigrama que se muestra a continuación en la Figura 4.3, el cual sirvió como base

para definir como se manejan las funciones internas de cada departamento de la empresa.



Figura 4.3 Estructura Organizativa de Captivus C.A.
Fuente: Elaboración Propia.

4.5.1 Descripción de las Funciones por cada Departamento

✦Gerencia General

El Gerente General es el responsable de gestionar todas las actividades que involucran el funcionamiento general de Captivus C.A. Supervisa y aprueba cada una de las decisiones que se toman dentro de la empresa. Asimismo propone cuales y de que manera se llevaran a cabo los procesos albergados dentro de la organización. El rol de Gerente General, es llevado a cabo por la propietaria Señora Nelyda Guaragna.

✦Departamento de Administración

Se encarga de la gestión económica de la empresa, incluyendo como parte de singular relevancia, las relaciones económicas de la Administración (encomiendas,

subvenciones, control presupuestario, entre otras) y los procesos de contratación de servicios. Entre las principales funciones del administrador se distinguen: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.

✦ **Departamento de Compras**

Básicamente el departamento lleva a cabo las siguientes funciones: desarrolla fuentes de abastecimiento, procura mantener el inventario de mercancías a bajos niveles, pero que sean niveles necesarios para cubrir las necesidades del mercado; identifica nuevos productos, asegura un buen servicio de proveedores con entregas rápidas y con calidad en los productos; implanta políticas de compra en función a los beneficios de la empresa y busca un equilibrio con el resto de los departamentos.

✦ **Caja Principal**

La Caja principal es la encargada de ejecutar todas las transacciones de efectivo, debito, crédito o cheques realizadas a diario en el establecimiento Captivus C.A.

Cabe destacar que la parte contable es llevada por alguien más, el Licenciado en Contaduría Pablo Hernández, quién lleva todos Estados Contables o Estados Financieros, los cuales, resumen la situación económica y financiera de la empresa mensualmente, de igual manera, es el responsable de efectuar los pagos referentes al Impuesto al Valor Agregado o IVA.

4.6 Aspectos Críticos del Sistema

Los aspectos críticos que presenta Captivus C.A. seguidamente descritos, representan los principales focos problemáticos a los que la Gerencia General atribuye el entorpecimiento de las funciones dentro de la empresa. Esto, según el punto de vista de su propietario como analista y demás personal que diariamente

interactúa dentro del Sistema estudiado. Dicha información ha sido recabada a través de las fuentes de primarias de recolección de datos, tales como: observación directa, entrevistas no estructuradas y cuestionarios.

Los focos problemáticos a considerar son:

a) Carencia de Plan Estratégico

La empresa carece de un Plan Estratégico en el cual se sustenten las decisiones tomadas a menudo a en el establecimiento. No existen objetivos, estrategias o planes establecidos que sean del conocimiento de todos los que intervienen en el sistema, por tanto, no comparten la misma orientación hacia el logro de metas, pues dichas metas no han sido explícitamente instauradas.

De igual forma, la empresa fue creada y lleva a cabo sus funciones sin haber establecido previamente una declaración formal de visión y misión del sistema. Por tanto, Captivus se conduce sin dirección hacia un horizonte concreto y establecido, lo cual, resta la posibilidad de desarrollo de la institución sobre bases sólidas, anteriormente constituidas.

b) Inexistencia de una Estructura Organizativa

Formalmente no ha sido definida la estructura de la organización, esto implica que, en ocasiones, los roles que desempeña cada departamento sean intercambiados entre uno y otro miembro del personal, dificultando el funcionamiento correcto de cada departamento, el extravío de información o datos, entre otros contratiempos.

c) Ausencia de Sistemas de Información automatizados

La información es almacenada de forma manual en archivos físicos, restando tiempo, eficiencia y optimización en los diferentes procesos de la empresa. Ninguna de las actividades se realiza de forma automatizada, ocasionando que no esté a

disposición del personal generar respuestas rápidas y con información precisa ante alguna premura; de igual manera, no cuenta con una base de datos referente a la clientela que simplifique actividades como: las operaciones con efectivo, facturación personalizada, desglose de impuestos, entre otros, y que en cambio se realicen a través de una máquina fiscal muchas veces disminuye la calidad en el servicio.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

5.1 Identificación de Misión y Visión de la Empresa

La existencia de misión y visión viene a dar respuestas a la empresa, adaptándose la situación a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Una exposición de la misión bosqueja ampliamente actividades de la organización y la configuración actual del negocio, es decir, el enfoque de la misión de una compañía está puesto en el presente. Con bases en la teoría que sostienen Strickland y Thompson, una correcta declaración de misión debe responder a tres premisas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia donde nos dirigimos?

Por su parte la visión estratégica, representa un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; siendo un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.

5.1.1 Misión

El establecimiento comercializador Captivus C.A. no posee una declaración formal de misión y visión, debido a esto fue necesario formularla. Para su definición se llevaron acabo las siguientes acciones:

- Se recopilaron misiones y visiones de importantes empresas públicas y privadas que sirvieron como guía para la elaboración de la Misión de Captivus C.A.

- Posteriormente se explicó al Gerente General la importancia de una misión y visión clara para conducir acertadamente a la empresa hacia un horizonte definido.
- A continuación se analizó toda la información obtenida y se procedió a redactar la misión y visión para el establecimiento comercializador.
- Por último se mostró el resultado final al Gerente Principal para que diera su aprobación de la misión y visión resultante.

Seguidamente se muestra como quedó formulada la Misión:

“Somos una empresa familiar con carácter comercializador, de productos pertenecientes al ramo de la marroquinería, concebida para brindar a todos nuestros clientes la mayor calidad posible en productos y servicios, haciéndole sentir como parte de ésta gran familia que somos, por eso compartimos a diario una gran sonrisa. Ofrecemos vanguardistas colecciones de una gama de artículos en cuero, variedad en bolsos y en accesorios de mano para damas y caballeros, que se caracterizan por una clásica belleza estética y una moderna funcionalidad. Pretendemos bajo un esquema de mejoramiento continuo, dedicación y esmero, ser identificados en el mercado por un claro concepto de moda, elegancia, calidad, innovación y buen gusto”.

La declaración de misión formulada, se evaluaron las tres permisivas básicas mencionadas anteriormente:

1. ¿Quiénes somos?

“Una empresa familiar con carácter comercializador, de productos pertenecientes al ramo de la marroquinería”.

2. ¿Qué hacemos?

“Ofrecemos vanguardistas colecciones de una gama de artículos en cuero, variedad en bolsos y en accesorios de mano para damas y caballeros, que se caracterizan por una clásica belleza estética y una moderna funcionalidad”.

3. ¿Hacia donde nos dirigimos?

A “ser identificados en el mercado por un claro concepto de moda, elegancia, calidad, innovación y buen gusto”.

5.1.2 Visión

Para realizar la declaración de la visión se tomaron en consideración las opiniones del gerente general y personal de la empresa, esto luego de haber realizado una reunión, en donde la idea principal fue enfocar ¿Qué Quiere llegar a ser Captivus C.A. en el futuro?, luego de responder a esta incertidumbre se realizó la visión, la cual quedó formulada de la siguiente manera:

“Posicionar a la empresa entre las tres (3) mejores del ramo de la marroquinería, líderes en la zona nororiental del país, con capacidad de aprovisionamiento a nivel regional. Contando para ello con una infraestructura más amplia y la apertura de nuevas sucursales en la zona, de forma tal que puedan ser atendidos un mayor números de clientes, respondiendo eficientemente a la demanda del mercado, además establecer contacto con clientes foráneos en el extranjero e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa”.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA EXTERNA

6.1 Auditoría Externa

La auditoría externa pretende identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos de carácter social, económico, político, tecnológico y competitivo que están más allá del control de una empresa.

El análisis externo en la empresa Comercializadora Captivus C.A., se realizó con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas que posee el sistema bajo estudio, permitiendo de este modo formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y minimicen los efectos de las amenazas potenciales. En tal sentido, se estudiaron los factores que inciden de forma directa en la empresa, con el propósito de explotar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas adoptar las medidas necesarias para contrarrestarlas o evadirlas. Es importante destacar que, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas ambientales permite a una empresa formular o reformular su misión y desarrollar las estrategias para el logro de sus metas y objetivos.

Estos factores se identificaron mediante las cinco (5) categorías de las fuerzas externas claves, como son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales y geográficas
- Fuerzas políticas y legales
- Fuerzas tecnológicas

- Fuerzas de la competencia.

6.2 Fuerzas Externas

6.2.1 Fuerzas Económicas

La fase de expansión económica de Venezuela iniciada en 2004, lamentablemente está disminuyendo. En los primeros nueve meses del año 2008 la economía venezolana creció 5,5%, cifra significativamente menor a la de igual lapso de 2007, cuando dicho crecimiento se cifró en 10,8%. Es decir, la economía ha perdido casi la mitad de su crecimiento.

Desde finales del año 2008 y ahora en el año 2009, Venezuela enfrenta una vertiginosa caída en los precios petroleros, declinación que tendrá un impacto significativo en las perspectivas económicas del país, imposible de ignorar. La actividad económica está experimentando una desaceleración sostenida que parece estar profundizándose, a pesar de contar con el mayor ingreso petrolero de la historia. La disminución del precio del petróleo se traduce en menores ingresos en bolívares, lo que implica que si el precio del petróleo cierra a finales de año en unos supuestos 50\$ dólares por barril, se recibirían un 30% menos de ingresos fiscales. Ello sugiere que el fisco no va a contar con los recursos para financiar un gasto público difícil de reducir, sino al costo de provocar una recesión de la economía. Por tanto, al no poderse ejecutar un nivel de gasto real como el de los años previos, es altamente probable que la economía pierda la fuerza motriz que la ha venido moviendo en el último lustro. Problemática que afecta el bolsillo de todos los venezolanos, siendo los principales afectados ante estos cambios, por ello, es indudable admitir que el deterioro de la economía afecta el crecimiento de la mediana y pequeña empresa, y en el caso particular de este estudio, de los comercios que dependen de la salud de la economía del país y el consumidor en general, como es el caso de la empresa objeto


de estudio Captivus C.A., la cuál se ha visto afectada especialmente en el primer trimestre de este año 2009, con disminuciones considerables en las ventas, que pueden ser atribuidas a la incertidumbre presente en la República, producto de los cambios que pueden estar por ocurrir ante aplicaciones de medidas económicas por parte del Gobierno Nacional, que pretendan equilibrar los descensos en la economía.

En este sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas de la República Bolivariana de Venezuela además, expone que la economía en el país difícilmente alcanzará la meta oficial proyectada para este año 2009, del Producto Interno Bruto (PIB) de 6 por ciento, valor que era estimado como meta oficial, debido a que está siendo afectada por los coletazos de la crisis financiera global que ha derrumbado los precios del petróleo. Según estimaciones del Banco Central de Venezuela, el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 4,9 por ciento el año pasado, significativamente inferior al 8,4 por ciento del 2007 y menor a la meta oficial de un 6,0 por ciento para el ejercicio de 2009. Sin embargo este Ministerio, descarta la posibilidad de decretar una devaluación del bolívar o implementar nuevos impuestos como parte de un paquete de medidas encaminadas a paliar el fuerte descenso de los vitales ingresos por exportaciones petroleras.

Además de registrar un descenso en el ritmo de crecimiento, Venezuela exhibe la mayor inflación de la región, que se aceleró un 30,9 por ciento en el 2008, ésta muy probablemente seguirá elevada, en efecto, ya en el primer mes del 2009, ha registrado un valor del 33,9 por ciento (Ver Tabla 6.1). Creíblemente se mantendrá en ascenso debido al deterioro de las condiciones de la producción interna del país. Sin embargo, la baja de los precios de los principales bienes básicos en los mercados internacionales y el clima de deflación a nivel mundial, pudieran ayudar un poco a atemperar las fuerzas inflacionarias latentes en la economía nacional. Lo que significa que el nivel de gasto real de la economía va a contraerse sin ninguna duda, toda vez

que el efecto de la inflación será mayor que el incremento nominal que pueda propiciar el gobierno.

Tabla 6.1 Índice Nacional de Precios al Consumidor.

		
INDICE NACIONAL DE PRECIOS ALCONSUMIDOR Serie desde Diciembre 2007 (BASE Diciembre 2007 = 100)		
	Índice	Var%
2009		
Enero	133,9	2,3
2008		
Diciembre	130,9	2,6
Noviembre	127,6	2,3
Octubre	124,7	2,4
Septiembre	121,8	2,0
Agosto	119,4	1,8
Julio	117,3	1,9
Junio	115,1	2,4
Mayo	112,4	3,2
Abril	108,9	1,7
Marzo	107,1	1,7
Febrero	105,3	2,1
Enero	103,1	3,1
2007		
Diciembre	100,0	

Fuente: Banco Central de Venezuela.

Los altos valores de inflación vienen a afectar los precios de los productos tanto a consumidores como a comerciantes, haciendo que los costos de adquisición de éstos sean elevados. Esta realidad la enfrenta actualmente Captivus C.A., lo que provoca que los dividendos obtenidos por la empresa sean menores de lo esperado y las ganancias arrojadas se vean afectadas y disminuidas por los altos costos de adquirir mercancías a precios superiores. Mantener los servicios e instalaciones del negocio en buen estado también genera costos que se elevan por los agudos índices de inflación, lo cual finalmente acarrea que los precios de venta al cliente tengan que ser mayores afectando al crecimiento de la empresa, pues el consumo se ve en detrimento.

Por otra parte, dentro de las políticas implementadas por el Gobierno venezolano se encuentra el control de cambio de la moneda, con la creación de un organismo encargado de otorgar la moneda extranjera a quien la solicite. La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), es un órgano regulador adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas de la República Bolivariana de Venezuela y fue creado el 5 de febrero del año 2003, a través del decreto de control cambiario impuesto por el gobierno, a raíz de la fuga de capitales por la que atravesó la nación, producto de la crisis económica de los años 2001, 2002 y 2003, con lo cual, ha logrado incrementar las reservas internacionales. En este sentido, el Gobierno Venezolano reiteró que el sistema de control cambiario se mantendría con el fin de evitar la fuga de capitales y asegurar que las reservas internacionales de Venezuela se mantengan en 'un nivel aceptable'. Debido a éstas medidas, la entrega de divisas por parte de CADIVI es tardía, llegando inclusive a los 120 días de demora para procesar las solicitudes realizadas. Por tanto, la entrega de dólares a destiempo, perjudica la obtención de mercancía importada por parte de los diferentes proveedores de Captivus C.A., incrementando el tiempo de adquisición de los pedidos y retrasando la entrega oportuna de los productos necesarios para cubrir la demanda del mercado de la comercializadora.

Asimismo, el gobierno ha argumentado que seguirá aplicando un plan aún más intenso de racionamiento en la entrega de divisas, tal como lo ha anunciado el Ministerio de Planificación. En este caso, dos son los resultados esperables. Por una parte, la escasez de algunos rubros que requieren materia prima extranjera, bienes o artículos importados, y por la otra, la subida del dólar en el mercado paralelo. Esto también perjudica notablemente a la empresa, incrementándose los costos de adquisición de mercancía y los precios de venta a la clientela.

A pesar de las inestabilidades y cambios económicos que están ocurriendo en el país, siendo descritos anteriormente los considerados como más significativos, la tasa de cambio se mantiene actualmente en 2,15 bolívares fuertes por cada dólar. El bolívar ha mantenido el valor de 2,15 Bs. F por dólar hasta ahora, desde junio de 2005, con lo cual alcanza su tercer año bajo esta tasa de cambio que fue implementada por el Gobierno venezolano, luego de haber mantenido un valor de un mil 596 bolívares de los anteriores para la compra y un mil 600 para la venta. Esto refleja que la tasa de cambio monetario respecto al dólar se encuentra estable en la actualidad, limitando la incertidumbre que puede existir con cambios abruptos respecto a la moneda extranjera y a la devaluación del bolívar nacional. En este sentido la empresa bajo estudio ha sido beneficiada, pues es posible obtener la moneda extranjera en un valor justo y accesible al mercado de la comercializadora, valor que se ha venido manteniendo estable y no provoca variaciones abruptas en los precios de mercancías importadas.

Por otra parte, la situación económica del país y la variación en el índice de precios al consumidor, han producido una caída significativa en el poder adquisitivo del venezolano, trayendo como consecuencia que la mayoría del presupuesto familiar se destine a cubrir necesidades primarias, como la compra de alimentos y gastos de vivienda.

El consumidor venezolano ha ido adaptando su comportamiento a la escasez de recursos, prefiere comprar productos muchos más económicos, brindando cada vez mayor importancia a los precios sobre la calidad para tomar sus decisiones de compra. Las características de los consumidores venezolanos han ido cambiando de manera sorprendente y ello es producto de los cambios que ha atravesado el país en los últimos años, los estratos sociales se hacen cada vez más distanciados y pobres, por esta razón cada día las empresas deben tratar de ser más asertivos a la hora de lanzar un producto al mercado y comercializarlo. Uno de los factores clave que afecta directamente el consumo del venezolano es el continuo crecimiento de los precios de los bienes y servicios básicos, como pueden ser los alimentos, los servicios básicos, la salud, vivienda y la educación, lo cual implica que el consumidor se preocupe principalmente por cubrir las necesidades más elementales tanto de él como de su familia y deje a un lado el consumo de productos secundarios como vestido, accesorios o calzado. La empresa bajo estudio se ve perturbada a menudo por esta situación, debido a que el ramo que comercializa no forma parte de las necesidades básicas del venezolano, sus productos están en un lugar secundario para el consumidor. Por ello Captivus C.A., busca siempre ofrecer productos que no sean tan costosos y a precios accesibles; es preciso captar clientela mediante otros medios, como el mejor de los servicios o las promociones en cuanto a la mercancía de forma constante, para tratar de contrarrestar esta caída significativa en el poder adquisitivo del venezolano.

De acuerdo al análisis anteriormente expuesto, las oportunidades y amenazas extraídas de las fuerzas económicas fueron:

Amenazas

- ✘ Incremento de la Inflación.
- ✘ Restricción en la adquisición de divisas.

- ✘ Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano.

6.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales y Geográficas

La empresa comercializadora Captivus C.A., goza de los beneficios de pertenecer al centro comercial mas reconocido de la ciudad. El Centro Comercial Plaza Mayor, éste es una empresa institucional que ofrece espacios comerciales y de entretenimiento, cubriendo muchas de las expectativas de una gran cantidad de clientes y visitantes, a través de los más altos estándares de calidad, seguridad y excelente ubicación. Existe un compromiso con todos los que colaboran en el Centro Comercial y, por medio de diversas actividades, coadyuva al crecimiento social, cultural y económico de la zona.

El Centro Comercial Plaza Mayor y, por tanto, la empresa comercializadora bajo estudio, se encuentran ubicados entre tres de las ciudades del Estado, siendo, la primera de ellas, la de mayor tradición en el oriente venezolano, tal como es Barcelona, capital del Estado Anzoátegui, fundada en el año 1671 por colonizadores Catalanes. Es una ciudad que conserva su espíritu colonial, un ejemplo de ello es La Casa Fuerte, un monumento Histórico Nacional. Originalmente establecida como el Convento de San Francisco, en 1811 fue tomada por los fundadores de la república de Venezuela y convertida en fuerte por Simón Bolívar para la defensa de la ciudad de los ataques realistas. Luego de varias defensas, la casa fue tomada y destruida en 1817, quedando como recordatorio para la Historia como ejemplo de la gesta independentista. La estatua de Eulalia Buroz, quien falleció en esta última defensa, adorna una de las esquinas de la Casa Fuerte. Entre los atractivos de Barcelona está, su bella Catedral, e iglesias como la de El Carmen, además de sus plazas llenas de frondosos árboles.

Puerto La Cruz por su parte, representa una de las ciudades con los mayores atractivos turísticos de Venezuela. Las playas que se encuentran en las afueras de la ciudad, tales como: Isla de Plata, Conoma y Arapito, poseen una gran Belleza, siendo puerta de entrada de uno de los parques más hermosos del país, El Parque Nacional Mochima. Desde su puerto, parten las embarcaciones, siendo la principal, el ferry que une a la Isla de Margarita (Estado Nueva Esparta), con el continente. También se puede navegar a las islas que rodean a la ciudad, entre ellas, Las Chimanas, Cachicamo y Borracha. En sus canales, se han establecido urbanizaciones elegantes, con embarcaderos propios, donde la gente puede utilizar lanchas y yates como medio de transporte. Al atardecer, los pobladores de la ciudad, y los turistas, suelen pasear al Paseo Colón y los principales centros comerciales como antesala a la gran actividad nocturna que caracteriza a la ciudad.

Otra zona próxima a la empresa Captivus C.A. es Lechería, la cual posee una planta turística integral. La ciudad está ubicada al noreste del Estado Anzoátegui y es la capital del Municipio Turístico Licenciado Diego Bautista Urbaneja, forma parte del área metropolitana de Anzoátegui junto con las ciudades Barcelona y Puerto La Cruz, antes mencionadas. Tiene una población (año 2007) de 35.500 habitantes distribuidos en 12 km². Entre sus sitios de interés se encuentran: el Fortín de la Magdalena; ubicado en el Morro de Barcelona, mejor conocido por su ubicación como "El Morro de Lechería o Cerro El Morro", es uno de los lugares más místicos de la Región Oriental, en donde se conjugan perfectamente sus bellezas naturales, la visual de la bahía de Pozuelos desde Puerto la Cruz hasta la base del Cerro es el tema dominante; también cuenta con el Museo Dimitrios Demu, el Boulevard Playa Lido, Playa Cangrejo y Playa Los Canales, la vía que une estas playas es el corredor de estado de Lechería - El Morro de 15 Km., caracterizado por un paisaje heterogéneo de visuales inmediatas, abiertas por lo común y totalmente panorámicas del Cerro El Morro; y por último El Complejo Turístico El Morro, en donde predominan los canales y las construcciones como elemento temático.

Playas semicaribeñas de aproximadamente 1,9 Km. de largo por 25 m de aguas no transparentes, de 31 °C de temperatura, arena fina de color ocre y gris en fondo. La vegetación presente en el recurso es de cocotero y uvas de playa. En cuanto a la fauna se aprecian tijeretas y otras aves marinas. La actividad principal es su utilización como balneario, para una tipología de sol y playa. Es visitado tanto por turistas como por residentes quienes la utilizan intensivamente, esta playa, además cuenta con servicios, medios en sí (ventas de alimentos y bebidas, toldos) y, máximo en su periferia (grandes hoteles, centros comerciales). El entorno del recurso está conformado por edificaciones que han restringido la visibilidad a la distancia.

Por la descripción que anteriormente fue señalada se destaca que, la empresa comercializadora objeto de estudio, cuenta con excelente localización para su desarrollo, en un sector seguro ya que pertenece a las inmediaciones de un centro comercial que es custodiado diariamente, en una zona atractiva vitalmente turística, con una población residente significativa y una, aún mayor, de visitantes o turistas; en un área metropolitana destacada en la que confluyen diferentes ciudades del estado, dando pie al encuentro de numerosos integrantes de diversos sectores de la sociedad, lo cual, permite que el establecimiento comercializador pueda ser visitado constantemente y por un gran número de personas, en especial en temporadas altas.

Por otra parte, es importante resaltar que, según sugiere Damarys Dugarte (2005), el comportamiento del consumidor se ve afectado por tres variables principalmente: a) variables externas que se componen de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales; b) determinantes individuales, que son variables que inciden en la forma en que el consumidor pasa por el proceso de decisión relacionado con los productos y servicios; y c) las determinantes individuales que son: personalidad y auto concepto, motivación y participación, procesamiento de información, aprendizaje y memoria.

Asimismo, el comportamiento del consumidor puede definirse como: un proceso mental de decisión y también como una actividad física. La acción de la compra no es más que una etapa en una serie de actividades psíquicas y físicas que tiene lugar durante cierto periodo. Algunas de las actividades preceden a la compra propiamente dicha; otras en cambio, son posteriores. Pero como todas, tiene la virtud de influir en la adopción de productos y servicios.

En este sentido, es posible considerar que existe una marcada diferencia en las características de consumo, pues existen grupos de consumidores o segmentos poblacionales cuyo comportamiento cultural es totalmente diferente y, dentro de ellos a su vez, existen diferencias entre las características de consumo de hombres y mujeres solteros y casados: pues en el grupo de solteros; la mujer es mucho más impulsiva a la hora de comprar y le encanta comprar, el proceso mental de decisión es mucho más corto, inclusive para algunas es una manera de “liberar tensiones”, sus consumos son básicamente para el cuidado y apariencia personal (ropa, accesorios, peluquería, perfumes, gimnasio, maquillaje y tratamientos de belleza), pero cuida siempre el precio de los artículos que compra, pues compara precios, y es capaz de cambiar marca o calidad por economía; de hecho la mujer venezolana se caracteriza por su elegancia y coquetería, y el hombre soltero, hace sus compras de manera más conciente, es decir, piensa más antes de comprar y prefiere la calidad antes que el precio, pues sólo compra lo que realmente considera necesario, pero cuidando la calidad y durabilidad del producto. En cambio los hombres y mujeres jefes de familia (casados) enrumban sus consumos a cubrir las necesidades básicas de su familia: alimentos, vivienda, educación, servicios y salud, principalmente.

Analizando un poco dentro de un mismo grupo característico de consumidores, se puede observar que, el hombre, es un poco más moderado a la hora de realizar sus compras pues tiende siempre a comprar lo estrictamente necesario en contraposición de la mujer que, suele ser un poco más impulsiva y tiende a comprar artículos que no

necesita en el momento, pero que por simple hecho de estar a la moda se ve tentada a adquirirlo y caer en el cliché de “compradora compulsiva. En el caso de la mujer, si bien está expuesta al mismo índice de publicidad que los hombres, suelen ser más impulsivas a la hora de comprar y ser menos moderadas a la hora de buscar precios, sobre todo en el caso de la apariencia donde ocho de cada diez mujeres asegura que el gasto en su apariencia personal es justificado. En el caso particular de Captivus, la mayor parte de los productos que ofrece a la clientela son artículos principalmente para el uso de la mujer: carteras, bolsos, monederos, correas, línea Lesportbag (ó línea comic), entre otros; siendo los productos de uso también para caballeros una minoría, en la que se encuentran productos como: billeteras, correas, koalas, maletas, porta chequeras y maletines.

Por tanto, toda gerencia, y en este caso en particular, la gerencia principal de Captivus, debe aplicar nuevas herramientas gerenciales y organizativas, para enfrentar a la competencia y a la demanda de las necesidades que los mercados actuales requieren. Es necesario conocer de verdad y con exactitud que es lo que necesita el consumidor realmente y por supuesto, antes de eso, saber a que tipo de consumidor va dirigido. Todo producto debe comercializarse pensando en las necesidades del consumidor y lograr ofrecer productos económicos pero de excelente calidad. Hay que darle relevancia a la calidad y a que la gerencia de mercados tenga una mejor vinculación no solamente con la satisfacción del cliente, sino también en su conducta de compra, deseos y motivaciones.

Las variables desglosadas de las fuerzas sociales, culturales y geográficas, con base en lo anteriormente descrito son:

Amenazas

- ✘ Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta.

Oportunidades

- Localización privilegiada de la empresa en zona turística.
- Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador.

6.2.3 Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales

A partir del ejercicio de la Presidencia de Hugo Chávez Frías en el año 1999, hasta la actualidad, Venezuela vive una actividad política bastante dinámica. Originándose una gran cantidad de cambios en las estructuras políticas, judiciales y legislativas del país.

Uno de esos sectores que no ha escapado de protagonizar grandes cambios, es el sector legislativo. La Constitución de nuestra República contiene estatutos que rigen el funcionamiento del país y, en su artículo 136 establece que toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos. Para hacer efectiva esa contribución se recurre a la figura de los tributos (impuestos, tasas y contribuciones), incorporando expresamente en el artículo precitado esa conexión, como no se había hecho en constituciones precedentes.

En otras palabras, a partir de la promulgación de la Constitución de la República en diciembre de 1999 y luego del proceso constituyente vivido en el país, el Sistema Tributario en Venezuela ocupa un lugar destacado en los presupuestos de la República, un proceso de reforma tributaria tendiente a mejorar el sistema tributario venezolano. Considerándose importante dotar al Estado venezolano de un servicio de formulación de políticas impositivas y de administración tributaria, cuya finalidad consiste en: "reducir drásticamente los elevados índices de evasión fiscal y consolidar un sistema de finanzas públicas, fundamentado básicamente en los impuestos derivados de la actividad productiva y menos dependiente del esquema

rentista petrolero". Siendo el ente encargado de dicha responsabilidad, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, SENIAT. Servicio con autonomía financiera y funcional, en atención a las previsiones respectivas de nuestro Código Orgánico Tributario. Este ente recaudador, pertenece al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas.

Desde entonces toda empresa con fines de lucro en el país, constituye un contribuyente, entre éstas también se encuentra Captivus C.A. Por tanto, el incremento en las unidades tributarias, las leyes tributarias, declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA), declaración anual de Impuestos sobre la renta, cancelación del Impuesto de Patente e Industria y Comercio trimestralmente a la Alcaldía correspondiente (Lechería), por parte de comercializadora Captivus C.A., representan factores externos que ejercen notable influencia en el buen funcionamiento del establecimiento. Por está razón es estrictamente necesario estar atento a las modificaciones constitucionales que puedan ocurrir, para cumplir con los lineamientos legales requeridos y que no resulte perjudicada la gerencia de la empresa, por infracciones, concientes o no, de carácter legislativo.

De acuerdo al análisis externo expuesto respecto a las fuerzas externas políticas y legales, la variable resultante presente en el sistema fue:

Amenazas

✘ Normativa Tributaria.

6.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Hoy en día es portentosa la influencia de las tecnologías en diversos ámbitos nacionales y mundiales, siendo utilizada tanto en organizaciones para optimizar el


desarrollo de sus actividades, como en la vida personal a diario como medio de comunicación, información, entretenimiento, entre otros.

Son múltiples y diversas las ventajas tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo en las organizaciones de la actualidad. Por esta razón, se dice que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral, lo cual es posible comprobar debido a los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación.

Comercializadora Captivus C.A., no escapa a esta realidad, pues existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados de almacenamiento, control y gestión para órdenes y venta de mercancía, que facilitan enormemente el desarrollo de las actividades de la empresa. A pesar de que ésta no cuenta con software avanzados para llevar a cabo las actividades de la empresa referentes al control de sistemas de inventario o el control de una base de datos para registros de información concerniente a proveedores o clientes, si se ha visto favorecida por el desarrollo de las tecnologías de comunicación e intercambio de información que facilita y agiliza muchos de sus procesos, tales como: ordenes de compra a través de correo electrónico, efectuar pago de algunos servicios mediante la red, comunicación e intercambio de información con los proveedores de manera más rápida y confiable, entre otras actividades.

Por lo anteriormente señalado, las fuerzas tecnológicas aportaron la siguiente variable:

Oportunidades

 Progreso científico-tecnológico.

6.2.5 Fuerzas de la Competencia

La competencia es actualmente un talante de alto dominio en el entorno comercial, lo cual contribuye a que las empresas desarrollen capacidades, reformulen políticas planteen estrategias y busquen asociarse para introducirse y mantenerse en el mercado. Organizaciones vanguardistas se han visto en la necesidad de afrontar a la competencia, identificando y evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos y metas. Esta recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva.

Captivus C.A., enfrenta a menudo fuertes competidores por encontrarse localizado en una institución comercial, en donde abundan locales que ofrecen variedad de productos similares a los que ellos mismos ofrecen a la clientela. Sin embargo, el establecimiento comercializador mantiene una ventaja significativa ya que es atendido por su propio dueño, lo cual en la mayoría de las ocasiones, influye positivamente en el trato al cliente y la prestación del servicio. Caso contrario a demás locales comerciales, que a pesar que ofrecen los mismos productos y a buenos precios, en cuanto a la atención al cliente pueden ser bastante carentes.

De igual manera, Captivus goza de una segmentación de los artículos que ofrece, si un consumidor va en busca de artículos de cuero, carteras o bolsos fácilmente puede identificar al establecimiento y dirigirse hasta él en busca de lo requerido, hallando variedad en accesorios y precios, según su preferencia. Mientras que en este sentido, es común en empresas de la competencia, que abarquen demasiados segmentos del mercado, es decir, ofrecen una gama de artículos muy extensa, por ejemplo: desde carteras hasta artículos para el cabello, lo cual implica que el consumidor pueda resultar un poco confuso a la hora de reconocer un establecimiento estos, de acuerdo a una rama comercial específica.

Por otra parte una de la competencia más cercana a Captivus, mantiene frecuentemente anuncios publicitarios en medios de comunicación importantes, como lo son los canales televisivos. Tal es el caso de la empresa NY & CO, tienda de carteras, accesorios para la mujer, maletas, zapatos, entre otros, la cual es reconocida a nivel nacional por la cantidad de sucursales que posee en las ciudades más importantes del país y por su constante publicidad en TV. Representando a un fuerte competidor para la empresa bajo estudio, quien no cuenta con niveles similares de publicidad.

El análisis de las fuerzas de la competencia, arrojó las amenazas y oportunidades señaladas a continuación:

Amenazas

- ✘ Gran cantidad de competidores en la zona.

Oportunidades

- ☺ Destacada atención al cliente respecto a la competencia.

A continuación en la tabla 6.2, se muestra un resumen en el cual quedan expuestos tanto oportunidades como amenazas en total. Éstas, fueron resultado del análisis que consideró a las fuerzas externas claves que repercuten en el funcionamiento de Captivus C.A.

Tabla 6.2 Amenazas y Oportunidades Externas Claves.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Incremento de la Inflación ✘ Restricciones para la adquisición de Divisas ✘ Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano ✘ Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta ✘ Normativa Tributaria ✘ Gran cantidad de competidores en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> Ⓜ Localización privilegiada de la empresa en zona turística Ⓜ Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador Ⓜ Progreso científico-tecnológico Ⓜ Destacada atención al cliente respecto a la competencia

Fuente. Elaboración propia.

6.3 Benchmarking Externo

El Benchmarking fue aplicado al establecimiento comercializador Captivus C.A., este permitió hacer juicios comparativos con empresas del mismo ramo comercial, cuyos métodos y desempeños son destacados. A partir de esta metodología se hicieron evaluaciones, respecto a oportunidades y amenazas obtenidas a través del análisis externo. Por tanto, los juicios comparativos a considerar, se basaron en información explícita producto del análisis de las fuerzas externas claves que mantienen una influencia significativa sobre la empresa.

Para llevar a cabo la metodología de Benchmarking, fue precisa la participación del personal asociado a las comercializadoras: NY & CO y Xtra Sport 5, por ser dos de los comercios con grandes ventas en el ramo comercial de los bolsos, carteras, morrales, entre otros; además ambas pertenecen al Centro Comercial Plaza Mayor, donde funciona a su vez Captivus C.A., la empresa objeto de estudio. Esta evaluación contempló aspectos referentes a las cinco fuerzas externas analizadas, que arrojaron amenazas y oportunidades anteriormente.

La información requerida para realizar dichos análisis comparativos, se obtuvo mediante entrevistas con personal de ambos establecimientos y la observación directa.

6.3.1 Elección de Comercios competidores

Los criterios para la selección de las empresas competidoras fueron:

- Ambas comercializadoras se encuentran localizadas en la misma región que la empresa bajo estudio, es decir, en Barcelona Estado Anzoátegui.
- Tanto NY & CO como Xtra Sport 5 ofrecen al cliente productos del mismo ramo comercial, como: carteras, morrales, bolsos, maletas, monederos, entre otros.
- Cuentan con mayor número de empleados para hacer posible el funcionamiento del establecimiento, por tanto, realizan mayor cantidad de actividades y atienden a un mayor número de clientes.
- Poseen gran variedad de productos para comercializar, entre los cuales se encuentran artículos que no ofrece actualmente Captivus C.A., pero existe interés de cubrir también estos segmentos del mercado, por ejemplo: calzado, morrales, bolsos deportivos, entre otros.

- En el caso de NY & CO, aplican estrategias de marketing atractivas que captan clientela, como: compra de dos artículos cancelando sólo uno (2x1), liquidaciones de final de temporada, rebajas sugerentes, entre otras.
- En el caso de Xtra Sport 5, ofrecen artículos de la línea Lesportbag (o línea comic), también ofrecida por Captivus C.A. y que actualmente se encuentra muy de moda, por tanto posee una gran demanda. El establecimiento comercializador Xtra Sport 5, cuenta con un enorme stock de esta línea, además colocado vistosamente cerca de sus extensas vitrinas y es ofrecido a un menor precio, atrayendo numerosa clientela.
- Ambos establecimientos mantienen altos índices de ventas, atractivos y amplios locales comerciales, diversidad de productos y con gran cantidad a disposición de estos.

6.3.2 Indicadores de Comparación

Los indicadores a evaluar, están estructurados en cinco (5) secciones, correspondientes a las cinco (5) fuerzas externas analizadas al principio de este capítulo. Estas cinco secciones describen aspectos, económicos, sociales, culturales, geográficos, políticos, legales, tecnológicos y de competencia, considerados como influyentes en el funcionamiento de comercializadora Captivus C.A.

Dichas consideraciones están basadas en las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los miembros de comercializadora Captivus, para determinar los diferentes factores externos claves, los cuales fueron establecidos previamente, resultando como factores críticos aquellos cuya consideración en respuestas igualaba o superaba a tres (3), (Ver Apéndice, sección A). La encuesta fue realizada al Gerente general, dos (2) miembros más de la empresa y sus dos (2) socios, en la realización del análisis del contexto externo ó auditoría externa.

Tabla 6.3 Indicadores para la comparación de Factores Externos.

ASPECTOS	INDICADORES
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de Divisas ▪ Inflación
SOCIALES CULTURALES Y GEOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad ▪ Localización ▪ Cultura de compra del consumidor
POLÍTICOS Y LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cancelación de Tributos
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologías para la realización actividades administrativas y gerenciales
DE COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 Análisis respecto a los Indicadores de Comparación de los Factores Externos

6.3.3.1 Aspectos Económicos

Los aspectos económicos afectan a los tres establecimientos comercializadores analizados, debido a que son factores externos que están fuera del dominio de cualquiera que sea la empresa. El contexto que rodea a el establecimiento NY & CO y a Xtra Sport 5, es el mismo que el que rodea a Captivus C.A., y afecta su funcionamiento en los tres casos particulares.

El control en la adquisición de Divisas, es una restricción general que perjudica a todo importador del país. Induciendo a quienes comercian con artículos fabricados en el extranjero o materias primas para elaborar productos nacionales, a implementar otros mecanismos para adquirir la preciada moneda. Entre estos mecanismos se encuentra el tener que adquirir dólares en mercados paralelos e ilícitos, donde el precio del bolívar respecto al dólar se aleja notablemente de su valor real, llegando en ocasiones a duplicarlo e incluso a triplicarlo, superando muy por encima su valor legal; lo que trae como consecuencia, que un producto importado incrementa su costo abruptamente afectando al consumidor y su vez al vendedor que disminuye sus ventas por los precios tan elevados o reduce su ganancia. Dado que Venezuela no se caracteriza por ser un estado manufacturero, productor o industrial, es usual esta realidad y repercute en la mayoría de las empresas del país.

Otro aspecto que perjudica tanto el desarrollo empresarial del país como al venezolano común, es *la Inflación*, tanto NY & CO, como Xtra Sport 5 y Captivus C.A. no escapan a este flagelo. El incremento del índice nacional de precios al consumidor sigue en asenso. En el primer mes del año aumentó un 2,3 % (enero 2009), ubicándose actualmente en 133,9 (con base en diciembre 2007 = 100), datos suministrados por el Banco Central de Venezuela. Índice que nos coloca en el país con mayor inflación en Latinoamérica, durante el año pasado, debido al alza en los precios internacionales del petróleo.

Según lo expuesto por el Banco Central de Venezuela (BCV), los mayores incrementos de precios para los dos últimos años se registraron en los grupos de bebidas alcohólicas y tabaco (del 1.7 al 9.2%); alimentos y bebidas no alcohólicas (del 2 al 4.1%); vestido y calzado (del 1.2 al 3.8%) y bienes y servicios diversos (del 0.9 al 3.1%). Los tres establecimientos comercializadores, se ubican en estos dos últimos grupos, causando el incremento de los precios en los productos que ofrecen. La inflación se convierte en un peligroso enemigo difícil de controlar, que corroe los

bolsillos del venezolano, aumenta los niveles de desempleo, de pobreza y en consecuencia lleva al alza de los precios, lo que afecta directamente la calidad de vida de los ciudadanos.

Finalmente hablar de inflación difícilmente incluya alguna ventaja. Los integrantes de los tres establecimientos que están siendo comparados asumen como constante, que las variaciones económicas expuestas influyen negativamente en su empresa. Ante este factor Captivus C.A. se encuentra en la misma posición desventajosa que sus dos competidores.

6.3.3.2 Aspectos Sociales, Culturales y Geográficos

Los aspectos sociales que rodean a NY & CO y a Xtra Sport 5, son muy similares a los que rodean a Captivus C.A. Referente al indicador de *Seguridad*, los tres locales comerciales poseen instalaciones seguras, debido a que pertenecen a un Centro Comercial. El Centro Comercial Plaza Mayor, ofrece a sus visitantes y clientes seguridad, a diferencia de otras zonas de la ciudad que por encontrarse sus instalaciones mayormente expuestas y menos custodiadas por funcionarios de seguridad, sufren del problema social tan presente en el país, llamado inseguridad. El Centro Comercial, en cambio, brinda espacios comerciales y de entretenimiento, cuenta con un amplio estacionamiento para vehículos y sistemas de seguridad para controlar en la medida de lo posible, la delincuencia dentro de sus instalaciones. En este sentido tanto Captivus C.A., como las dos restantes empresas objeto del análisis comparativo, disfrutan de la Seguridad como ventaja.

Tanto NY & CO, como Xtra Sport 5 y Captivus C.A., gozan de una excelente *Ubicación Geográfica*, en la convergencia de tres ciudades con dinamismo en cuanto a sus actividades económicas, Barcelona, Puerto La Cruz y Lechería, sector altamente turístico del Estado Anzoátegui. Sin embargo, dentro de las instalaciones del Centro

Comercial Plaza Mayor, la comercializadora NY & CO cuenta con una localización estratégica, se encuentra en la planta baja, muy cerca de una prestigiosa entidad financiera, como es el Banco Mercantil, y diagonal al comercio, la Agencia de Viajes Iruña; todos éstos en la parte central del Centro Comercial, donde los visitantes tienen fácil acceso, por lo que hace a dichos pasillos mas concurridos. También, el establecimiento comercializador NY & CO., cuenta con un local comercial amplio y cómodo, con vidrieras altas, extensas y desplegadas en la parte frontal del negocio, por lo que es posible exhibir numerosos artículos dispuestos de maneras muy atractivas a la visión del cliente. En el caso de Xtra Sport 5, este establecimiento también cuenta con una excelente ubicación, pues está a la izquierda de las escaleras mecánicas que llevan a los visitantes al piso 1 del centro comercial, por tanto, suelen trasladarse por allí numerosas personas y al igual que NY & CO., posee un local espacioso, enormes vidrieras en la parte frontal del local y claras luces que fácilmente pueden llamar la atención de quien se traslada por ahí, siendo como una ventana de entrada difícil de ignorar. En este sentido, la empresa NY & CO y Xtra Sport 5, están en ventaja competitiva respecto a Captivus C.A., debido a que el local comercial de este establecimiento se encuentra en el piso 1 del centro comercial, pero más alejado de los pasillos principales y con menos espacio en el local que los comercios mencionados.

En lo que concierne a las *características culturales de consumo*, es posible considerar que existen unas marcadas diferencias, pues existen grupos de consumidores o segmentos poblacionales cuyo comportamiento cultural es totalmente diferente y, dentro de ellos a su vez, existen diferencias entre las características de consumo de hombres y mujeres. Una de las variables que afectan el comportamiento del consumidor, son las variables externas que se componen de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales, básicamente para clasificarlos de alguna manera.

En este sentido, la empresa NY & CO, también orienta su segmentos de mercado, al mercado femenino en su mayoría, el cual en el país goza de buena salud, debido a que la mujer venezolana se caracteriza por su dedicada atención por el aspecto personal, la belleza, la estética y la moda. Xtra Sport 5 por su parte, abarca el mercado femenino y masculino, pues se caracteriza mayormente por ofrecer bolsos, morrales y accesorios de tipo sport. Sin embargo, en ocasiones se ven desplazadas estas características del consumidor femenino, e incluso del masculino, por adquirir primordialmente productos de primera necesidad, en especial cuando el cliente es padre o madre de familia, además con: las cambiantes condiciones económicas de la nación, los altos índices de inflación, familias numerosas en cuanto a integrantes, índices considerables de desempleo y pobreza, entre otros, resulta bastante racional este comportamiento. NY & CO, Captivus C.A. y Xtra Sport 5 se ven afectados de igual manera, en este sentido. Por tanto, en cuanto a la cultura del consumidor venezolano se encuentran en desventaja, las tres empresas objeto de análisis comparativo.

6.3.3.3 Aspectos Políticos y Legales

Los cambios políticos en la República, han sido numerosos en la última década desde el ejercicio de la Presidencia actual, llamada Revolución Bolivariana.

En el aspecto legislativo también ha habido muchas modificaciones. Entre las cuales se encuentran las recientes políticas por lograr a toda costa la evasión del pago de impuestos en el país, tanto de personas naturales como jurídicas. En este sentido el venezolano se ha visto afectado pues desconoce en muchos aspectos la cultura tributaria, debido a que es una normativa relativamente nueva y existe actualmente un proceso de adaptación y cambio. Muchas empresas han tenido que documentarse al respecto para no incurrir en faltas que perjudiquen la estabilidad del negocio. El ente recaudador de tributos llamado Servicio Nacional Integrado de Administración

Aduanera y Tributaria o SENIAT, es el encargado de controlar estos aspectos, y ha sido realmente implacable con la modificaciones en cuanto a facturas, extravíos de de papel numerado para facturar, sistemas computarizados para cobranzas de caja, modernización de cajas registradoras obsoletas, pagos de impuestos sobre la renta, entre muchas medidas mas.

Por éstas razones Captivus C.A. procura estar muy atento a todas las modificaciones que puedan presentarse, de igual manera la empresa NY & CO y Xtra Sport 5, sitúan especial cuidado en contar con personal capacitado en el área de tributos, para que lleve correctamente estos pagos y se rija por las normativas legales y además, se encargue de transmitir información importante a otros departamentos y el resto del personal que mantenga relación con este aspecto, para así evitar verse involucrado en alguna conducta ilícita perjudicial en el comportamiento de la empresa.

6.4.3.4 Aspectos Tecnológicos

La evolución tecnológica viene a promover grandes cambios que facilitan y agilizan el desenvolvimiento de cualquier organización. Redes de comunicación, que sirven como herramientas para realizar pedidos, devoluciones o compras, de igual manera software para almacenar datos, registrar clientes o llevar un control de inventario, han modificado el modo de llevar las actividades que hacen posible el funcionamiento de cualquier empresa hoy en día.

Captivus C.A., posee herramientas tecnológicas para llevar a cabo algunas actividades dentro del establecimiento, sin embargo, carece de Sistemas de Información automatizados para llevar la base de datos de la clientela, base de datos de los proveedores, controles y estados de inventario y facturas y operaciones de caja principal, ya que las dos últimas se llevan a cabo a través de una máquina fiscal. Lo

cual representa una fuerte desventaja respecto a los dos competidores seleccionados. En el caso de NY & CO y Xtra Sport 5, ambas empresas sí cuentan con software para realizar operaciones de caja, bases de datos de clientes y proveedores, intercambio de información entre sucursales pertenecientes a un mismo dueño y entre otras tiendas pertenecientes a la franquicia (en el caso de NY & CO).

Por razones de difícil acceso a la información, se desconocen detalles en cuanto los sistemas de información y su funcionamiento utilizados por la competencia, el personal de NY & CO y Xtra Sport 5 no fue explícito, y en su mayoría, quienes fueron entrevistados no manejaban a fondo términos relacionados con este aspecto, se limitaron a describir la interfaz para cobros al cliente y funcionamiento de caja, pero en cuanto herramientas internas de la gerencia no fue facilitada ninguna información.

6.3.3.5 Aspectos en relación con la Competencia

Uno de los indicadores que marca diferencias entre un establecimiento y otro, definitivamente es la *atención al cliente*. En este sentido Captivus C.A., se caracteriza por prestar excelente atención al cliente, influenciados por que es, su mismo dueño, quien maneja y atiende el negocio. Busca capturar al cliente mediante manifestaciones de amabilidad, cordialidad, respeto, paciencia y la mejor de las recepciones a las inquietudes del cliente. Características manifestadas por clientes frecuentes del establecimiento, quienes expresan que se sienten a gusto por el trato brindado en Captivus C.A., lo cual los invita siempre a volver al local.

Mientras que las dos empresas competidoras en este sentido manifiestan una notable carencia, debido a que el cliente no es atendido en éstas con mayor importancia, tanto en NY & CO como en Xtra Sport 5, sus vendedores prestan atención al cliente pero no colocan un mayor esfuerzo, a menudo el funcionamiento

de este establecimiento se lleva a cabo sin la presencia de su dueño principal, lo cual disminuye la calidad en el servicio.

De igual forma, el personal está desprovisto de una motivación significativa, que pueda verse reflejada en remuneraciones económicas o abultados salarios a fin de mes, además por pertenecer a un centro comercial, los turnos de los trabajadores suelen ser prolongados por varias horas, e incluso a domingos y días festivos. Por lo antes expuesto, es notable que Captivus C.A., en cuanto a la atención al cliente, esté en ventaja con respecto a sus dos competidores.

Finalmente, el análisis comparativo permitió identificar los aspectos u oportunidades que no están siendo aprovechadas satisfactoriamente por la empresa, representado una amenaza en comparación con las otras, sin embargo, es importante mencionar que mediante este análisis no surgieron nuevas oportunidades o amenazas a las expuestas durante la auditoría externa.

Por último, luego de realizado el análisis comparativo entre comercializadora Captivus C.A., NY & CO y Xtra Sport 5, es posible visualizar la posición que sostiene la empresa bajo estudio respecto a ambos competidores.

Seguidamente en la Tabla 6.4, muestra aspectos comparativos, en los cuales se desglosan y cotejan, los aspectos externos evaluados significativos para la empresa Captivus C.A., respecto a ambos establecimientos de la competencia.

Los términos utilizados en la estructura de la Tabla 6.4 a continuación, “superioridad, inferioridad e igualdad”, fueron enfocados en cuanto a la posición del establecimiento Captivus C.A., respecto a las otras dos empresas motivo de comparación.

Tabla 6.4 Análisis Comparativo.

SUPERIORIDAD	INEFERIORIDAD	IGUALDAD
Atención al cliente	Localización estratégica de establecimientos comercializadores	Inflación
		Control de Divisas
		Seguridad
	Tecnologías para la realización actividades administrativas y gerenciales	Cultura de compra del Consumidor Venezolano
		Cancelación de Tributos

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior (Ver Tabla 6.4), refleja que las ventajas sobre otros competidores se limitan a una sola, *la atención al cliente*, no obstante a esto, el mayor número de indicadores se encuentran manifestados como aspectos externos que afectan a las tres empresas de la misma manera, pues son aspectos en común, mayormente *económicos*. Mientras que las desventajas están representadas por el *área tecnológica* y la *localización* estratégica de los locales comerciales competidores. Lo que indica que Captivus C.A. se encuentra en una posición externa inferior a la de sus competidores, con un menor número de ventajas respecto a los mismos y un excedente en cuanto a desventajas sobre ambos establecimientos comerciales ya descritos.

6.4 Análisis Estructural para la Auditoría Externa

Luego de determinar los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas, para ello se realizó la matriz de análisis estructural. Este matriz permite

analizar y detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revela aquellas variables claves o de mayor influencia en el sistema.

En la construcción de la matriz de análisis estructural se asignan valores de cero (0) o uno (1) a las variables, considerando si influye o no, ésta sobre las demás. El valor cero (0) significa una influencia nula y el valor uno (1) una influencia real (Ver Tabla 6.5). Para la determinar la influencia de las variables fue precisa la participación del personal de Captivus C.A. y su Gerente.

La sumatoria de los números por filas indica las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, es decir, el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Mientras que la sumatoria de las columnas, indica el índice de dependencia, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. Las siglas “IM” significan Índice de Motricidad. Todo lo anteriormente descrito se observa en detalle en la Tabla 6.5.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el Índice de Motricidad y Dependencia para cada variable utilizando las ecuaciones 6.1 y 6.2., que se muestran a continuación.

$$IM = \left(\frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ec. 6.1})$$

Donde:

IM= Índice de Motricidad

M_i = Motricidad Total de la Variable i

MT= Motricidad Total General

$$ID = \left(\frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ec.6.2})$$

Donde:

ID=Índice de Dependencia

D_i = Dependencia Total de la variable i

DT=Dependencia Total General

Tabla 6.5 Análisis Estructural de los Factores Externos.

VARIABLES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motricidad Total	IM
1	Incremento de la Inflación	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0,125
2	Localización privilegiada de la empresa en zona turística	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0,083
3	Restricciones para la adquisición de Divisas	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4	0,166
4	Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0,083
5	Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0,125
6	Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0,083
7	Normativa Tributaria	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0,083
8	Progreso científico-tecnológico	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0,083
9	Gran cantidad de competidores en la zona	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0,083
10	Destacada atención al cliente respecto a la competencia	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0,083
Dependencia Total		3	2	4	1	4	2	1	2	3	2	24	1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 6.6, se muestran los resultados obtenidos a través de éstos cálculos, para determinar los valores de motricidad y dependencia de cada variable externa y el porcentaje que representa cada una dentro del sistema.

Tabla 6.6 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas.

	VARIABLES	Motricidad	IM	Dependencia	ID
1	Incremento de la Inflación	3	12,5	3	12,5
2	Localización privilegiada de la empresa en zona turística	2	8,3	2	8,3
3	Restricciones para la adquisición de Divisas	4	16,6	4	16,6
4	Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador	2	8,3	1	0,42
5	Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta	3	12,5	4	16,6
6	Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano	2	8,3	2	8,3
7	Normativa Tributaria	2	8,3	1	0,42
8	Progreso científico-tecnológico	2	8,3	2	8,3
9	Gran cantidad de competidores en la zona	2	8,3	3	12,5
10	Destacada atención al cliente respecto a la competencia	2	8,3	2	8,3
	TOTAL	24	100	24	100

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis estructural y el cálculo de los valores de motricidad y dependencia, se concluyó que la variable con mayor influencia en el sistema fue: “*Restricciones para la adquisición de Divisas*” (variable nº 3) debido a que posee un

valor de Motricidad de cuatro (4) y están representando un 16,6 por ciento del total del sistema. A su vez la variable n° 3 junto con la n° 5 “*Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta*”, son las variables mas dependientes o subordinadas que el resto, pues presentan una dependencia de valor cuatro (4) y, por tanto asume un porcentaje de dependencia de 16,6 por ciento.

En la Figura 6.1 a continuación, es posible observar la relación que existe de motricidad y dependencia de cada una de las variables externas.

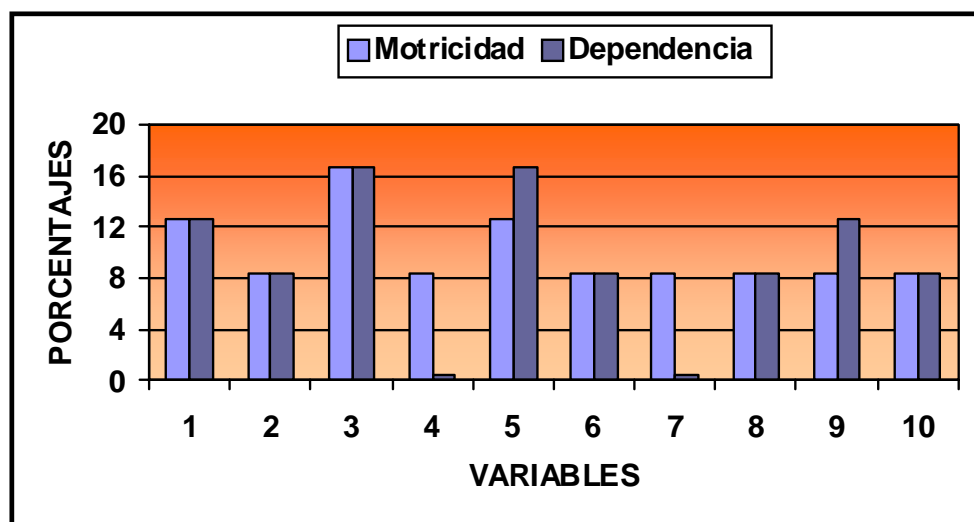


Figura 6.1 Relación entre porcentaje de Motricidad y Dependencia de Factores Externos.
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procedió a ubicar los índices de Motricidad y Dependencia en el plano cartesiano (Ver Figura 6.2), colocándolas en cuatro zonas que indican la importancia de cada variable y la prioridad para atacarlas y/o aprovecharlas, donde el límite entre cada zona es el promedio, resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables (10), dando como resultado 10%.

Se considera que una variable tiene una motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de esta es mayor al promedio, que en este caso es igual a 10% y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor que el promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia. Seguidamente la Figura 6.2, representa lo descrito.

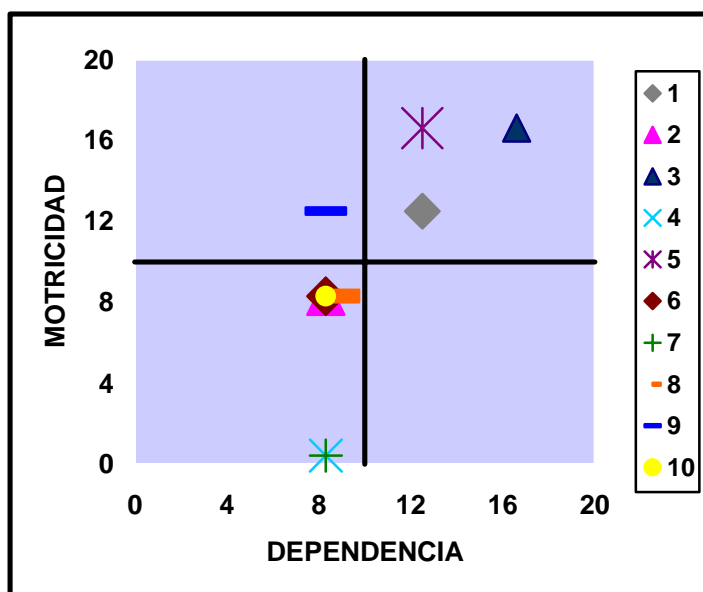


Figura 6.2 Ubicación de las Variables Externas en el Plano Cartesiano del Análisis Estructural.
Fuente: Elaboración propia.

En la *Zona de Poder* se encuentran las variables que poseen la más alta motricidad y las bajas dependencias. Son variables muy fuertes y poco vulnerables, es decir, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá consecuencias sobre el ambiente estudiado. En esta zona se encuentra: la variable nº 9, “*Gran cantidad de competidores en la zona*”.

En la *Zona de Conflicto* se localizan las variables de alta motricidad y alta dependencia, estas variables son influyentes pero son también altamente vulnerables,

inciden sobre las restantes y en ellas mismas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes porque cualquier variación que ocurra en ellas tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. En esta zona se encuentran las variables: n° 3, “*Restricciones para la adquisición de Divisas*”, la n° 1 “*Incremento de la Inflación*” y la n° 5 “*Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta*”.

En la *Zona de Salida* se hallan las variables que se caracterizan por obtener una baja motricidad y una alta dependencia, son variables que son consecuencia de las anteriores. En dicha zona no se ubico ninguna de las variables.

En la *Zona de Problemas Autónomos* se presentan las variables que logran obtener una baja motricidad y una baja dependencia, es decir, que son variables que no influyen significativamente sobre las demás ni son influenciadas por el resto de ellas.

En la *Zona de Problemas Autónomos* están: “*Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador*” (variable n° 4), “*Localización privilegiada de la empresa en zona turística*” (variable n° 2), “*Destacada atención al cliente respecto a la competencia*” (variable n° 10), “*Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano*” (variable 6), “*Normativa Tributaria*” (variable n° 7) y “*Progreso científico-tecnológico*” (variable n° 8), (Ver figura 6.2).

6.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Determinación de los valores ponderados de la Matriz EFE

Los valores ponderados se calculan para obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), a partir de los valores porcentuales del

análisis estructural, esto permite asignar valores más precisos a las variables del sistema.

Fueron considerados los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable y se calcularon los *valores ponderados externos* (VPE), de cada variable, aplicando la ecuación 6.3., que se muestra a continuación.

$$VPE = \%M + (1/\%D) \quad Si \quad D > 0 \quad (Ec. 6.3)$$

Asimismo, fue calculado cada *factor ponderado externo* (FPE) y la ponderación de las variables externas, utilizando las ecuaciones 6.4 y 6.5, respectivamente, seguidamente expuestas.

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad (Ec. 6.4)$$

$$PE = FPE / 100 \quad (Ec. 6.5)$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los valores ponderados

VPE= Valor Ponderado Externo

FPE = Factor Ponderado Externo

PE = Ponderación Externa

El la Tabla 6.7 que se muestra a continuación, se colocaron los Valores Ponderados respectivos obtenidos para cada variable externa crítica, también los porcentajes de Motricidad y Dependencia correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 6.7 Valores Ponderados para la Matriz EFE.

	VARIABLES	% M	% D	VPE	FPE	PE
1	Incremento de la Inflación	12,5	12,5	12,5	12,0	0,12
2	Localización privilegiada de la empresa en zona turística	8,3	8,3	8,4	8,0	0,08
3	Restricciones para la adquisición de Divisas	16,6	16,6	16,6	16,0	0,16
4	Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador	8,3	0,42	10,6	10,1	0,10
5	Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta	12,5	16,6	12,5	12,0	0,12
6	Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano	8,3	8,3	8,4	8,0	0,08
7	Normativa Tributaria	8,3	0,42	10,6	10,1	0,10
8	Progreso científico-tecnológico	8,3	8,3	8,4	8,0	0,08
9	Gran cantidad de competidores en la zona	8,3	12,5	8,3	8,0	0,08
10	Destacada atención al cliente respecto a la competencia	8,3	8,3	8,4	8,0	0,08
	TOTAL	100	100	104	100,2	1

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite evaluar las oportunidades y amenazas que influyen de manera directa a la organización, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra comercializadora Captivus C.A.

Después de examinados los factores externos que inciden en el desempeño de la empresa se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para la elaboración de la Matriz EFE se efectuaron los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores externos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz.
2. Se colocaron en la siguiente columna los pesos ponderados determinados a partir de los valores porcentuales del análisis estructural a cada uno de los factores. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
3. Se asignó una calificación de uno (1) a cuatro (4) a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una respuesta superior, tres (3) a una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el resultado ponderado.
5. Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación externa o auditoría externa, se realizaron consultas al personal y Gerente de Captivus C.A.

A través de la realización de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, fue posible establecer la posición de la empresa y una visión de cómo se encuentra la comercializadora en relación a estos factores y su entorno.

Seguidamente se expone la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en la cual es posible visualizar lo anteriormente puntualizado, (Ver Tabla 6.8).

Tabla 6.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

		VARIABLES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	1	Localización privilegiada de la empresa en zona turística	0,08	2	0,16
	2	Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador	0,10	3	0,30
	3	Progreso científico-tecnológico	0,08	3	0,24
	4	Destacada atención al cliente respecto a la competencia	0,08	4	0,32
AMENAZAS	5	Incremento de la Inflación	0,12	2	0,24
	6	Restricciones para la adquisición de Divisas	0,16	1	0,16
	7	Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta	0,12	2	0,24
	8	Disminución del poder adquisitivo del consumidor venezolano	0,08	2	0,16
	9	Normativa Tributaria	0,10	2	0,20
	10	Gran cantidad de competidores en la zona	0,08	3	0,24
		TOTAL	1		2,26

Fuente: Elaboración propia.

Con la construcción de la Matriz EFE se pudo observar el resultado total ponderado para el establecimiento comercializador bajo estudio, siendo igual a **2,26**,

valor ponderado que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica estándar.

Tal valor, en parte es producto de que las variables que representan oportunidades son factores con las ponderaciones más bajas entre 0,10 y 0,08. A su vez las variables que representan oportunidad para la empresa poseen en su mayoría calificaciones de tres (3) y cuatro (4) puntos dentro de la matriz. Esto indica que, es a las variables de poca influencia que la empresa está dedicando un mayor esfuerzo, obteniendo respuestas superiores y superiores a la media, cuando su importancia es leve o de poca relevancia. Queda evidenciado en términos matemáticos cuando al realizar la sumatoria total de las ponderaciones que representan oportunidades, que el valor obtenido es de 0,34, siendo éste un valor bajo nada atractivo. Esto deja por sentado que la empresa Captivus, presta atención a aspectos externos al negocio que no son trascendentales para su desarrollo económico y empresarial, por tanto, debe tomar en consideración la posibilidad de sobresalir como organización debido a factores de mas peso y de mayor influencia, en términos de generar oportunidades más atractivas, para que el esfuerzo que se coloque en aprovecharlas, mantenga un equilibrio en relación con la criticidad que representan tales variables externas y la importancia que manejan en torno a la empresa, y así poder provechar en mayor medida los beneficios que éstas puedan generar en favor del negocio.

Por el contrario, los factores de más alta ponderación representan amenazas para la empresa. El valor ponderado más alto es de 0,16, y su calificación es la mínima igual a uno (1), diciendo que obtuvo una respuesta mala al evaluar la variable "*Restricciones para la adquisición de Divisas*", respecto a las medidas que toma la empresa para tratar de contrarrestar tal factor. Siendo ésta una variable determinante en el desenvolvimiento de la empresa, no es tomada en cuenta en proporción a su importancia, al no realizar acciones suficientes que eviten que la vida del negocio se vea notablemente afectada en forma negativa, por una variable como ésta.

Asimismo variables como “*Fluctuaciones de la demanda de artículos en venta e Incremento de la Inflación*”, poseen ponderaciones considerables iguales al valor de 0,12. Indicando que representan factores influyentes en el entorno de la empresa, para los que se toman sólo medianas acciones a favor de atacar tales aspectos amenazadores, pues la calificación otorgada para ambas fue dos (2). Es preciso que Captivus tome medidas con el fin de atenuar el fuerte efecto producto de las amenazas, que están impidiendo el buen funcionamiento de la empresa, dado que la sumatoria de las ponderaciones de éstas dan como resultado el valor de 0,66, el cual es superior al valor arrojado por las ponderaciones referentes a oportunidades (0,34). Por esta razón el establecimiento comercializador Captivus, debe estar consciente que es mayor el efecto amenazador de los factores externos que esta presente en el sistema, que las oportunidades para provechar que tienen vida en él. Significando que no aprovecha al máximo las oportunidades y no ataca el efecto perjudicial de las amenazas presentes en su entorno. Sin embargo el índice obtenido no está lejos del promedio normal, lo que da pie a que la empresa cree estrategias que se enfoquen básicamente en fructificar las oportunidades y atenuar las amenazas, permitiéndole visualizar el futuro de la empresa y dirigirse en función al logro de sus objetivos comerciales, y así poder ubicarse en un nivel significativo en el mercado respecto a sus competidores.

CAPÍTULO VII

AUDITORÍA INTERNA

7.1 Auditoría Interna

El propósito de la Auditoría Interna se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Para que ésta se lleve a cabo, se requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados. Los factores claves se identifican según el orden de influencia que ejercen cada uno de estos en la organización, de tal manera que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

Las organizaciones de hoy requieren que la auditoría interna esté enfocada en las necesidades del negocio con el fin de administrar eficientemente los riesgos críticos y sus operaciones, así como identificar oportunidades de mejora en sus procesos de negocio, es por esto que el proceso de llevar a cabo la auditoría interna ofrece a los empleados la oportunidad de entender cómo funcionan cada una de las áreas de la empresa, así como entender la forma en que éstas se acoplan a la empresa en conjunto, lo que da pie a que, a corto o mediano plazo pueda traducirse en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología, ascensos y hasta en incrementos de los beneficios económicos que poseen. Además de los empleados, también se encuentran gerentes de los diversos departamentos, que mediante su participación en la auditoría, logran entender la influencia de sus decisiones en otras áreas funcionales de la empresa.

En la auditoría interna se llevó a cabo una evaluación completa y exhaustiva de las fuerzas y debilidades que presenta comercializadora Captivus C.A., a través del estudio de tres (3) áreas funcionales de la empresa, seleccionadas según las funciones que lleva a cabo, éstas áreas son: gerencia, mercadeo y sistemas de información, con el objetivo principal de revelar deficiencias o irregularidades en sectores de la y darle entonces posibles soluciones.

Cuando se ejecuta la auditoría interna se describen los aspectos relevantes encontrados en la empresa para establecer como están siendo ejecutadas sus actividades internamente a fin de desarrollar la Matriz de Factores Internos (EFI).

Para la realización del estudio y evaluación del ambiente interno de la empresa Comercializadora Captivus C.A., se llevaron a cabo una serie de entrevistas y encuestas no estructuradas, con el personal que allí labora. También se encuestó a un conjunto representativo de la población de clientes, esto con el propósito de conocer y estudiar un poco lo referente al servicio y la atención ofrecida por el personal que integra a la empresa.

Dado el tamaño de la empresa, no existen áreas funcionales definidas en forma concreta. No existe un conjunto de actividades bien delimitadas sino que éstas, se ejecutan sin orden y en forma desorganizada, mas aún, no existe una estructura formal de los cargos ni de las tareas que debe ejecutar cada empleado, sino que éstas se realizan en forma improvisada y aleatoriamente.

En este punto, es importante acotar que la empresa actualmente se constituye para llevar a cabo su funcionamiento de la siguiente forma:

- ✓ 1 Gerente (Dueño)
- ✓ 2 Integrantes más de la familia como personal

Debido a que no se encuentran definidas internamente las áreas claves de la empresa, para llevar a cabo el estudio del ambiente interno se realizaron, además de entrevistas informales al gerente y a los empleados, una serie de encuestas (Ver Apéndice, sección B), de forma tal que pudieran ser identificados los principales focos problemáticos o aspectos críticos de la comercializadora relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta, las funciones de administración propuestas por Fred David, que se estiman de vital importancia en el desempeño de cualquier empresa, éstas son: planificación, organización, dirección, control y motivación.

Cada encuesta se estructuró formulando una serie de preguntas que estuviesen relacionadas o que reflejaran de algún modo, cada uno de los aspectos mencionados de forma tal, que pudieran cuantificarse o medirse. Así, es como se planteó una encuesta dirigida al Gerente General y a los integrantes del personal y una para los clientes, esta última con el propósito de evaluar como es el servicio y la atención que se ofrece en la empresa.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en las encuestas se plantearon entonces las debilidades y fortalezas que posee la empresa objeto de estudio.

7.2 Área Gerencial

La Gerencia de una empresa implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, por lo tanto es la responsable del éxito o fracaso de la misma. Esta Auditoría Gerencial se basó en el desempeño de las siguientes funciones, como son: planificación, organización, integración de personal, control y motivación.

7.2.1 Planificación

La planificación es un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura. Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planificación le permite a la Gerencia conservar permanente contacto e intercambio con los distintos contextos que rodean a la empresa, así como su evolución futura, permitiendo establecer estrategias y objetivos generales que le permitan a ésta posicionarse con éxito en el entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias.

En una amplia variedad de organizaciones el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman, esta situación está presente en la empresa comercializadora Captivus C.A., debido a que no cuenta con un plan estratégico claramente definido, según un 100% de los resultados observados una vez aplicada la encuesta (Ver Apéndice, sección B), fue manifestado que “no” poseía Plan Estratégico, lo que le imposibilita observar los riesgos que prevalecen en el entorno y así prepararse para el futuro. De igual forma el 100% manifestó “no” conocer visión ni misión definida de la empresa, que responda a sus propósitos, lo que no permite verificar si los esfuerzos de todos los integrantes de la empresa, están encaminados por la dirección correcta y si a la vez, están colaborando con el logro de los objetivos de la organización o simplemente con el logro de los objetivos particulares de cada integrante de ella.

Por otra parte, a pesar que el 50% del personal afirma, que “sí” se tiene claramente definido metas y objetivos de la empresa, un 25% de los encuestados dijo que “no” y otro 25% que “no sabía”, esto lo reflejó la encuesta realizada (Ver

Apéndice, sección B); de igual forma el 100% de los integrantes de Captivus C.A., coinciden en que “no” existe ningún mecanismo o procedimiento para conocer si se están cumpliendo tales objetivos; lo cierto es que la empresa no posee objetivos realmente definidos ni éstos han sido comunicados de forma correcta a todo el personal, lo que produce como consecuencia, que se tenga un conocimiento incompleto de las metas que se quieren alcanzar e interrumpe la creación de estrategias para el logro de los resultados esperados.

De igual manera, “no” es una constante la elaboración de planes, ni programas de actividades o Planes Tácticos formales, lo cual quedó manifestado por un 75% de los integrantes de la empresa, mientras el restante 25% señaló que “no sabía”, así lo expresan los resultados de la encuesta aplicada (Ver Apéndice, sección B), de igual forma señalaron en igual proporción porcentual que la empresa “no” dispone de un plan o planes de contingencia para posibles eventualidades que se puedan presentar, válidos para responder a distintos imprevistos que pudieran afectar el desempeño normal de la empresa, lo que revela que dichos planes suelen ser realizados de manera teórica, alejados de la realidad situacional, dificultando la coordinación y organización de las actividades comerciales.

Por lo expuesto anteriormente queda en evidencia en forma clara, el hecho de que no existe o no está definida en la empresa una planificación formal. A continuación se muestran las variables internas deducidas:

Debilidades

- Ausencia de una planificación formal de la empresa.
- Falta de planes que permitan la organización de las actividades de la empresa.

7.2.2 Organización

El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad, la organización incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Sus áreas específicas incluyen: diseño organizativo, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Luego de aplicada la encuesta (Ver Apéndice, sección B), se pudo conocer que en comercializadora Captivus CA., “no” existe una estructura organizativa definida, así quedó manifestado por el 75% de los integrantes de la empresa, mientras que el 25% sostuvo que “no lo sabía”. Tampoco existen manuales de descripción de cargos, ni manuales de normas, ni manuales de procedimiento, el 100% del personal así lo señaló. De igual manera, carece de descripciones escritas de cada uno de los cargos presentes en la empresa, según lo dicho por el 100% de los encuestados.

Con relación al número de empleados, se pudo conocer que la mayoría considero ser el adecuado para cumplir a cabalidad las diferentes funciones de la empresa, así lo expresó el 75% de los empleados, debido a que Captivus C.A. es una empresa sumamente pequeña, con tres (3) integrantes en personal, éstos son suficientes para realizar de manera óptima las actividades de la empresa.

Seguidamente se muestran las variables internas claves:

Debilidades

- Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.

7.2.3 Integración de personal

La integración de personal está vinculada a la organización, es decir, establece estructuras de roles y puestos. Ésta, se encuentra identificada como una función administrativa que gira en torno a la administración de personal o de recursos humanos. Incluye actividades de: reclutamiento, entrevistas, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, hacer pruebas, recompensa, disciplina, promoción y despedir empleados.

Con respecto a la integración de personal, la empresa Captivus C.A. no suele reclutar personal, pues es manejada por los propios integrantes de una familia, debido es una empresa familiar, sin embargo, se formularon en la encuesta (Ver Apéndice, sección B) algunas preguntas relacionadas con el diseño de formatos o instrumento de trabajo para mejorar el cumplimiento del desempeño de Gerente y demás personal, interrogante a la que un 100% del personal señaló “no”, por tanto, se pudo conocer que no hay formatos diseñados que contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal.

También se formularon en la encuesta aplicada, preguntas relacionadas con la capacitación y el adiestramiento de los integrantes de la empresa. Manifestándose los siguientes resultados: que en un 75% el personal de Captivus “no” fue adiestrado, pues las funciones de los principales cargos de la empresa han sido realizados durante muchos años por la misma persona, es decir, no ha existido personal de relevo, es una empresa joven; el otro 25 % sostuvo “sí” ante esta pregunta, pues a pesar de no haber sido adiestrado o capacitado por alguien más perteneciente al personal, Captivus C.A. cuenta con profesionales universitarios con estudios en el área de mercadeo y administración, estando perfectamente en capacidad de desempeñar sus funciones dentro de la empresa. Seguidamente las variables internas a considerar fueron:

Fortalezas

- Propicio número de empleados.

7.2.4 Control

La función de control incluye todas aquellas actividades realizadas, con la finalidad de garantizar que las actividades reales concuerden con las planteadas. El control para los gerentes de las empresas, representa gran importancia, puesto que les permite evaluar el rendimiento y tomar las acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada al dueño de la empresa y a los integrantes de ésta (Ver Apéndice, sección B), se determinó que “no” existen mecanismos que permitan definir, divulgar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. 100% de los integrantes de Captivus coinciden en este sentido, pese a que existen unas metas que se deben cumplir y que se fijan en torno a distintos periodos (meses, trimestres), éstas varían según distintas circunstancias internas de la empresa. En tal sentido tampoco se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal, lo que evidencia la falta de un sistema de control de evaluación laboral y de todas las actividades que son llevadas a cabo diariamente en el negocio.

Además que la gerencia no cuenta con un mecanismo de control que permita corregir las desviaciones y lograr el cumplimiento de los objetivos; no existe una base de datos automatizada para el control de los clientes, así lo refleja la encuesta aplicada al personal, esta arrojó como resultado que el 100% apunta “no”, lo que indica que no existe una base de datos automatizada para el registro formal de los clientes, del mismo modo, no se lleva un control de las inconformidades de los

clientes, lo que impide señalar debilidades, a fin de corregirlas e impedir que se produzcan nuevamente. A continuación las variables internas deducidas:

Debilidades

- Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes.

7.2.5 Motivación

La motivación es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. En el sector empresarial, el rendimiento eficaz del trabajador exige que esté motivado y que cuente con un sistema de compensación que fomente el trabajo de calidad. Cuando existe motivación, es cuando se lleva a cabo el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, esto explica porqué algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado.

En la parte motivacional, Captivus reflejó en los resultados de la encuesta (Ver Apéndice, sección B), disfrutar de un excelente ambiente de trabajo, por lo cual, la interrogante referida a que tan favorable resulta el estado de ánimo de los empleados para el desarrollo de sus actividades, obtuvo un 100% de resultados positivos, es decir, que los integrantes de la empresa realizan sus actividades a gusto y en condiciones agradables, con características de colaboración, comunicación y apoyo mutuo. Por otra parte, un 75% del personal dijo ser retribuido o recompensado por su

labor dentro de la empresa, pues se trabaja en equidad de beneficios para cada integrante de la empresa, buscando el beneficio común y el crecimiento integral de Captivus por ser un establecimiento constituido con carácter familiar. Las variables internas resultantes son las siguientes:

Fortalezas

- Agradable ambiente de trabajo.

7.3 Área de Mercadeo

El mercadeo, también llamado marketing, es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

En el caso de Captivus, el área de mercadeo está básicamente orientada a cubrir los requerimientos del cliente, pues no es una característica de la empresa la fabricación de algún producto, mas bien, el consumidor es nuestro principal beneficiario y el factor más determinante para llevar adelante el negocio. Es por ello que, ésta área, también puede ser llamada área de consumo. Las funciones del área de consumo que se evaluaron para la auditoría interna fueron: calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente. El número de clientes encuestados fue de 100 personas, debido a la muestra calculada anteriormente en el capítulo III.

7.3.1 Calidad de Servicio

La calidad de servicio se refiere a la perspectiva del cliente respecto al trato que recibe del personal de la empresa, la atención que se le presta al cliente, el acceso que

tiene el visitante al establecimiento, si se le facilita llegar a él, el estado y apariencia de las instalaciones el negocio, el ambiente o la imagen que éste le provoca al cliente y las facilidades de pago ofrecidas, son las principales actividades que considera un cliente común, para catalogar la calidad del servicio prestado. La encuesta aplicada consideró ocho (8) interrogantes para estimar la calidad de servicio prestada al cliente por parte de Captivus C.A., según las respuestas de ésta, se elaboraron consideraciones del nivel y la calidad del servicio. (Ver Apéndice, sección C).

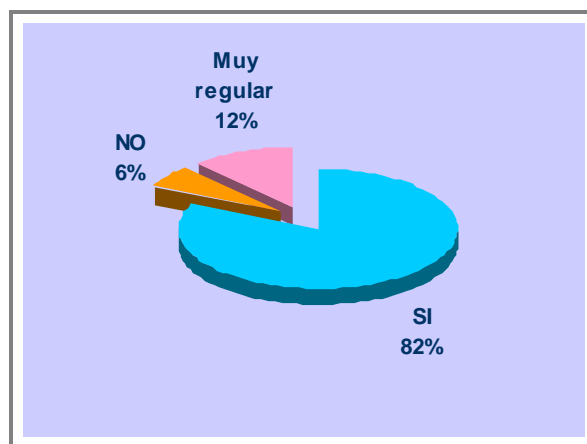


Figura 7.1 ¿El trato que usted recibe del personal de la empresa es cortés?
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 7.1, representa el porcentaje de respuestas que tuvo la primera pregunta de la encuesta aplicada (Ver Apéndice, sección C), la cual deja como manifiesto que el 82% de la clientela considera que el trato prestado por el personal de la empresa, “sí” es cortés. Mientras que, el 6% dijo que, no era cortés y el 12% mantuvo que existía un nivel de cortesía regular. Por su parte el 90% respondió estar satisfecho con la calidad de servicio ofrecida por el personal de la empresa, mientras que un 3% aseguró no estarlo y un 7% señaló que la calidad de servicio es muy regular. Lo cual refleja en líneas generales y según lo expresado por la mayoría de los encuestados, que verdaderamente el servicio al cliente es excelente, según los

porcentajes, existe un número mínimo de clientes quienes difieren de esta afirmación, quedando claro que la empresa orienta su mayor atención en este sentido, siendo una de sus premisa principales brindar calidad de servicio al cliente.

De igual forma, es un factor muy importante la imagen brindada al cliente por parte de la empresa, el ambiente que puede sentir el consumidor al visitar el establecimiento es determinante, si éste brinda un ambiente agradable, acorde, limpio, despejado, es muy probable que el cliente permanezca en las inmediaciones del local comercial por mas tiempo y pueda hacer más detallada su elección según lo que requiere, apreciando más las cualidades de cada producto y la variedad de artículos dispuestos en los Stans e incluso terminar adquiriendo algo que no tenía pensado comprar cuando ingreso al negocio. El ambiente percibido por el cliente quedó expresado por una mayoría de 86% de los encuestados como un establecimiento, en efecto, con instalaciones propicias para generar un ambiente agradable, cuando es visitado. Otro 7% sostuvo que no se tenían instalaciones agradables, básicamente por factores de espacio y el restante 7% aseguró que las instalaciones provocaban un ambiente muy regular.

Por lo expuesto anteriormente, se consideraron como variables externas las mostradas a continuación:

Fortalezas

- ✦ Excelente nivel de servicio y atención al cliente.

7.3.2 Satisfacción del Cliente

En este punto se toman en consideración especialmente aspectos relacionados con el grado de satisfacción del cliente en torno al precio y calidad de los productos

que ofrece la empresa y en lo concerniente a las instalaciones de las que dispone el negocio, su localización, vías de acceso, espacio y aspecto físico, estacionamiento, entre otras. Con base en la encuesta aplicada a la clientela (Ver Apéndice, sección C), se apreció que, un 75% se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos por la empresa objeto de estudio, un 12% mantuvo que “no” y el restante 13% sostuvo que la calidad de los productos es regular. Lo que ratifica que la calidad de los productos ofrecidos por Captivus C.A., es muy buena, debido a que los clientes en su gran mayoría así lo expresan, por tanto, cuando la calidad de los productos adquiridos es destacada, se está ante un indicador de que el cliente está muy complacido con la adquisición del producto que ha hecho. Asimismo han sido considerados como precios adecuados los asignados a los productos, el cliente ha expresado conformidad al costo de los artículos ofrecidos por Captivus en un 69%, mientras un 14% dijo “no” estar de acuerdo con los precios de lo adquirido y el 17% participó que la asignación de los precios era medianamente adecuada. Porcentaje que invita a afirmar que la relación precio-calidad de los productos está en un balance justo para el consumidor.

Otro aspecto a considerar para alcanzar la satisfacción del cliente, es el acceso que puede tener éste al negocio, el cliente considera mucho las facilidades que le presenta acercarse a un establecimiento con una ubicación adecuada e instalaciones acordes, que le permitan acceder al local sin mayores inconvenientes, acompañado de cómodos espacios y despejados canales de acceso hasta él. En este sentido el 80% aseguró ser fácil el acceso a la empresa, pues se cuenta con cómodos pasillos para llegar hasta ella y existen varias vías de acceso cercanas como escaleras mecánicas y convencionales, que facilitan la circulación de personas alrededor. El restante 4% expresó como respuesta “no” y un 16% aseguró que las disposiciones de acceso a Captivus se encuentran en término medio, con lo que se observa que los últimos dos valores porcentuales, son opinión de una minoría de la clientela.

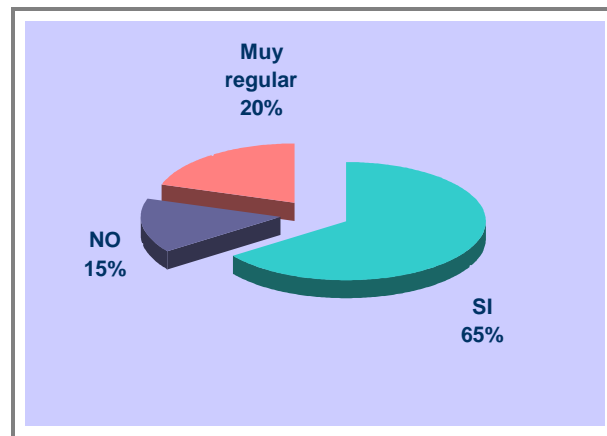


Figura 7.2 ¿Considera que las formas de pago facilitadas por la empresa cubren sus requerimientos?
Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto capaz de generar satisfacción al cliente, son los diferentes procedimientos que es capaz de ofrecer la empresa a la hora de cancelar los artículos adquiridos, cuando la forma de pago utilizada normalmente por el consumidor no está presente en el establecimiento en el cual se está realizando la compra, representa un factor inconveniente que causa incomodidad y desagrado al cliente e incluso, en ocasiones, se pierden ventas por esta razón, debido a que no se cuenta con el mecanismo requerido por el usuario. En tal sentido, la Figura 7.2, muestra la representación porcentual de los valores obtenidos como resultado en la encuesta aplicada. La cual señala que el 65%, está de acuerdo con que las formas de pago facilitadas por el establecimiento cubren sus necesidades, mientras un 15% manifestó “no” adaptarse a sus requerimientos y el 20% dijo que los medios de pago presentan una posición regular. Es decir, que los mecanismos de pago ofrecidos por Captivus son medios cotidianos, de frecuente uso por el consumidor que a menudo utiliza para efectuar sus pagos.

De acuerdo al análisis realizado en la parte anterior y los valores porcentuales reflejados por la encuesta formulada, es posible afirmar que los niveles de

satisfacción del cliente que frecuenta Captivus C.A., son bastante favorables y se encuentran a nivel de las expectativas del cliente, cubriendo sus requerimientos y necesidades.

Las variables internas deducidas se muestran seguidamente:

Fortalezas

- Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por la empresa.

7.4 Área de Sistemas de Información

Hasta hace poco, la información misma no se consideraba un activo importante dentro de una empresa, en cambio hoy, para los empresarios es indispensable entender los sistemas de información, porque casi todas las organizaciones necesitan éste tipo de sistemas para sobrevivir y prosperar.

El propósito de los sistemas de información es mejorar el rendimiento de la empresa al incrementar la calidad de las decisiones gerenciales. Con los avances tecnológicos actuales, se hace difícil concebir a los sistemas de información sin lo que representa su principal herramienta, el computador. Un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda a las interrogantes estratégicas y operacionales importantes.

Actualmente la empresa cuenta con un equipo de computación, el cual es usado para realizar el control de contabilidad, controles administrativos, pedidos a través de la red a proveedores, comunicaciones con otros comercios, transacciones electrónicas, entre otros; sin embargo, no se tiene una base de datos que lleve a cabo el registro de los proveedores ni clientes, la totalidad de los pedidos, software para

facturaciones, etc.; toda esta información es llevada a cabo de forma manual y en formatos físicos, dificultando, retrasando y encareciendo los flujos de información que sirven como base para garantizar la calidad de los actividades y del funcionamiento de Captivus C.A.

A continuación se muestran las variables internas referentes a ésta área analizada:

Debilidades

- Ausencia de sistemas de información automatizados.

La Tabla 7.1 contiene en resumen l total de los factores internos críticos determinados a través del análisis anterior. Para identificar aquellos agentes internos que afectaban a la comercializadora, se contó con la colaboración del Gerente principal y dos (2) integrantes más del personal y dos (2) socios de la comercializadora. Les fue suministrada una encuesta, a estas cinco (5) personas con el fin de que indicaran aquellos factores internos que afectaban significativamente a la empresa, (Ver Apéndice, sección D). Cada persona encuestada se encargó de señalar con la letra “X” a aquel factor interno que ha su criterio personal era crítico para el sistema. Obtenidos los resultados de las encuestas, se visualizó la votación y se totalizó, tomando en consideración a aquellas variables que habían sido seleccionadas por un número de personas mayor o igual a tres (3), para establecerlas como críticas (Ver Tabla 7.1).

Tabla 7.1 Fortalezas y Debilidades Internas Críticas.

FACTORES INTERNOS CRÍTICOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➡ Ausencia de una planificación formal de la empresa ➡ Falta de planes que permitan la organización de las actividades ➡ Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal ➡ Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa ➡ Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes ➡ Ausencia de sistemas de información automatizados 	<ul style="list-style-type: none"> ✱ Propicio número de empleados ✱ Agradable ambiente de trabajo ✱ Excelente nivel de servicio y atención al cliente ✱ Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por la empresa

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Análisis Estructural para la Auditoría Interna

Luego de identificados los factores internos (fortalezas y debilidades) que afectan al sistema en estudio, se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas para lo cual se utilizó la matriz de análisis estructural, este análisis sirve para

detectar cuales son las variables claves; es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las demás.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, asignando los valores de cero (0) y uno (1) a las variables; dependiendo si influye o no en la demás, se establece el valor de cero (0) para una influencia nula y uno (1) para una influencia real. Para la determinar la influencia de las variables se contó con la participación del personal de Captivus C.A. Es preciso observar la Tabla 7.2 que muestra la Matriz de Análisis Estructural.

La sumatoria de los números por filas indica las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Las variables que mayor influencia tienen sobre las demás son: “*Ausencia de una planificación formal de la empresa*” (variable nº 1), “*Falta de planes que permitan la organización de las actividades*” (variable nº 5) e “*Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes*” (variable nº 10), las tres variables con una motricidad de cinco (5) representando el 16,1% del sistema, respecto al total de las variables.

La sumatoria de las columnas, representa el índice de dependencia, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. La variable con mayor dependencia es “*Excelente nivel de servicio y atención al cliente*” con una dependencia de seis (6) representando un 19,4 por ciento de dependencia del total de las variables.

Tabla 7.2 Análisis Estructural de los Factores Internos.

VARIABLES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motricidad Total	IM
1	Ausencia de una planificación formal de la empresa	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	5	0,161
2	Propicio número de empleados	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0,065
3	Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0,097
4	Agradable ambiente de trabajo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,032
5	Falta de planes que permitan la organización de las actividades	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	5	0,161
6	Excelente nivel de servicio y atención al cliente	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,032
7	Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,032
8	Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	0,130
9	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	5	0,161
10	Ausencia de sistemas de información automatizados	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	0,130
Dependencia Total		5	0	4	4	4	6	0	3	2	3	31	1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el Índice de Motricidad y Dependencia para cada variable utilizando las ecuaciones 7.1 y 7.2., que

se encuentran a continuación, de igual manera como fue realizado en el capítulo VI, auditoría externa.

$$IM = \left(\frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ec. 7.1})$$

Donde:

IM= Índice de Motricidad

M_i = Motricidad Total de la Variable i

MT= Motricidad Total General

$$ID = \left(\frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ec.7.2})$$

Donde:

ID=Índice de Dependencia

D_i = Dependencia Total de la variable i

DT=Dependencia Total General

A continuación en la Tabla 7.3 se muestran los Índices de Motricidad y Dependencia de cada variable interna y el porcentaje que representa cada una dentro del sistema, para posteriormente realizar la representación gráfica en el eje cartesiano.

Tabla 7.3 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.

	VARIABLES	Motricidad	IM	Dependencia	ID
1	Ausencia de una planificación formal de la empresa	5	16,1	5	16,1
2	Propicio número de empleados	2	6,5	0	0
3	Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal	3	9,7	4	12,9
4	Agradable ambiente de trabajo	1	3,2	4	12,9
5	Falta de planes que permitan la organización de las actividades	5	16,1	4	12,9
6	Excelente nivel de servicio y atención al cliente	1	3,2	6	19,4
7	Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa	1	3,2	0	0
8	Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	4	12,9	3	9,7
9	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes	5	16,1	2	6,5
10	Ausencia de sistemas de información automatizados	4	12,9	3	9,7
	TOTAL	31	100	31	100

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procedió a ubicar los índices de Motricidad y Dependencia en el plano cartesiano, colocándolas en cuatro zonas que indican la importancia de cada variable y la prioridad para atacarlas y/o aprovecharlas, donde el límite entre cada zona es el promedio, resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables (10), dando como resultado 10% (Ver Figura 7.4). Previo a

esto, en la Figura 7.3, es posible observar la relación que existe de motricidad y dependencia entre cada una de las variables internas.

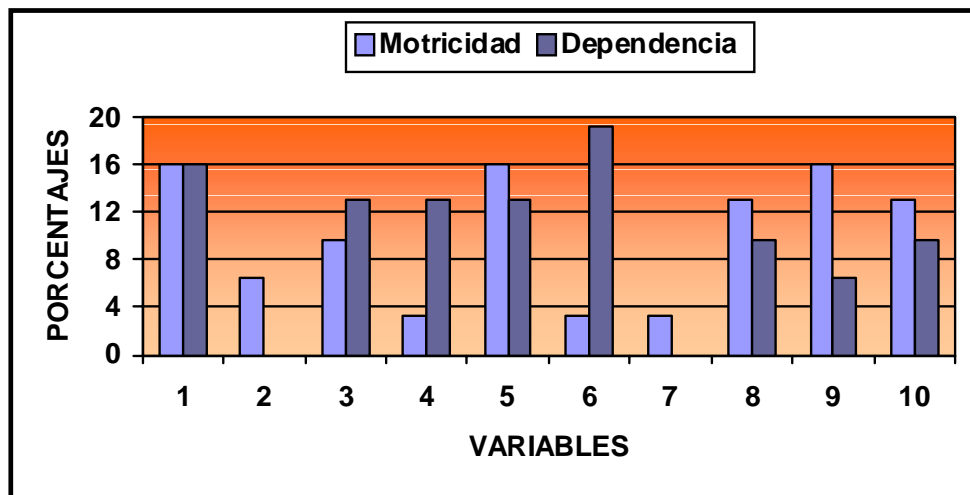


Figura 7.3 Relación entre porcentaje de Motricidad y Dependencia de Factores Internos.
Fuente: Elaboración propia.

Se considera que una variable tiene una motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de esta es mayor al promedio, que en este caso es igual a 10% y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor que el promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

En la Figura 7.4, es posible visualizar que en la *Zona de Poder* se encuentran las variables que poseen las más altas motricidad y las bajas dependencias. Son variables muy fuertes y poco vulnerables, es decir, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá consecuencias sobre el ambiente estudiado. En esta zona se encuentra: la variable n° 6, “*Excelente nivel de servicio y atención al cliente*”, la variable n° 3 “*Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal*” y la variable n° 4 “*Agradable ambiente de trabajo*”.

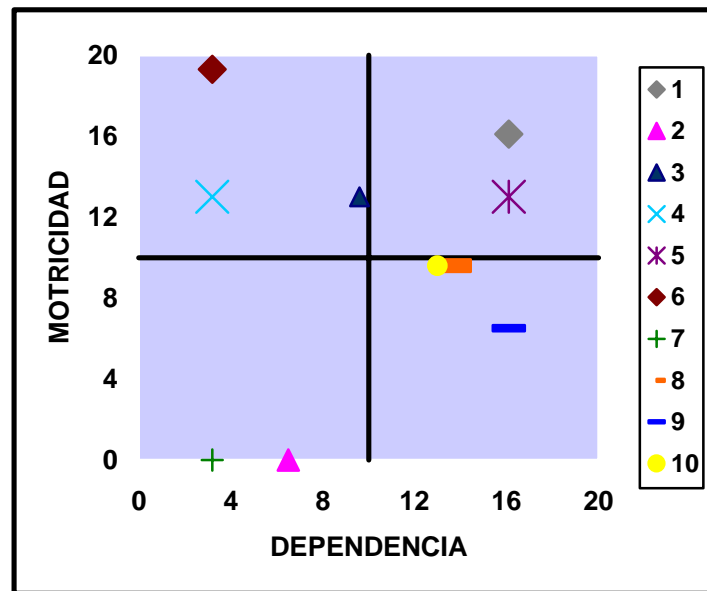


Figura 7.4 Ubicación de las Variables Internas en el Plano Cartesiano del Análisis Estructural.
Fuente: Elaboración propia.

En la *Zona de Conflicto* se localizan las variables de alta motricidad y alta dependencia, estas variables son influyentes pero son también altamente vulnerables, inciden sobre las restantes y en ellas mismas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes porque cualquier variación que ocurra en ellas tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas. En esta zona se encuentran las variables: n° 1, “Ausencia de una planificación formal de la empresa” y la n° 5 “Falta de planes que permitan la organización de las actividades”.

En la *Zona de Salida* se hallan las variables que se caracterizan por obtener una baja motricidad y una alta dependencia, son variables que son consecuencia de las anteriores. En dicha zona se ubican: la variable n° 8 “Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa”, la n° 9 “Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes” y la n° 10 “Ausencia de sistemas de información automatizados”.

En la *Zona de Problemas Autónomos* se presentan las variables que logran obtener una baja motricidad y una baja dependencia, es decir, que son variables que no influyen significativamente sobre las demás ni son influenciadas por el resto de ellas. En la *Zona de Problemas Autónomos* están: “*Propicio número de empleados*” (variable n° 2) y “*Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa*” (variable n° 7), (Ver figura 7.4).

7.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Determinación de los valores ponderados de la Matriz EFI

La determinación de los valores ponderados permite obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto permite asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la Tabla 7.4 se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Se tomó el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable y se aplicó la ecuación 7.3 del valor ponderado interno (VPI), la cual es la siguiente:

$$VPI = \%M + (1/\%D) \quad Si \quad D > 0 \quad (Ec. 7.3)$$

Se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables internas usando las siguientes ecuaciones:

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad (Ec. 7.4)$$

$$PI = FPI / 100 \quad (Ec. 7.5)$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPI= Valor Ponderado Interno

FPI = Factor Ponderado Interno

PI= Ponderación Interna

Tabla 7.4 Valores Ponderado para la Matriz EFI.

	VARIABLES	% M	% D	VPE	FPE	PE
1	Ausencia de una planificación formal de la empresa	16,1	16,1	16,2	17,8	0,18
2	Propicio número de empleados	6,5	0	0	0	0
3	Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal	9,7	12,9	9,8	10,8	0,11
4	Agradable ambiente de trabajo	3,2	12,9	3,3	3,6	0,04
5	Falta de planes que permitan la organización de las actividades	16,1	12,9	16,2	17,8	0,18
6	Excelente nivel de servicio y atención al cliente	3,2	19,4	3,3	3,6	0,04
7	Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa	3,2	0	0	0	0
8	Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	12,9	9,7	13,0	14,3	0,14
9	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes	16,1	6,5	16,3	17,9	0,18
10	Ausencia de sistemas de información automatizados	12,9	9,7	13,0	14,3	0,14
	TOTAL	100	100	91	100,1	1

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) permite resumir las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas de Gerencia, Mercadeo y Sistemas de Información, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra Captivus C.A. con relación a estos factores.

Después de examinados los factores internos que inciden en el desempeño de la empresa, se condujo a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para la elaboración de la Matriz EFI se efectuaron los siguientes pasos:

- 1 Se tomaron los factores internos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz.
- 2 Se colocaron en la siguiente columna los pesos relativos determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
- 3 Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores internos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una fortaleza mayor, tres (3) a una fortaleza menor, dos (2) una debilidad menor y uno (1) una debilidad mayor.
- 4 Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- 5 Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- 6 Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación interna, se realizaron consultas al personal de Captivus C.A.

En la Tabla 7.5 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables internas.

Tabla 7.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

		VARIABLES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	1	Propicio número de empleados	0	3	0
	2	Agradable ambiente de trabajo	0,04	4	0,16
	3	Excelente nivel de servicio y atención al cliente	0,04	4	0,16
	4	Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa	0	3	0
DEBILIDADES	5	Ausencia de una planificación formal de la empresa	0,18	1	0,18
	6	Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal	0,11	2	0,22
	7	Falta de planes que permitan la organización de las actividades	0,18	1	0,18
	8	Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,14	2	0,28
	9	Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes	0,18	1	0,18
	10	Ausencia de sistemas de información automatizados	0,14	1	0,28
		TOTAL	1		1,64

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Matriz EFI que el resultado total ponderado es de **1,64** el cual indica que se encuentra muy por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica uniforme.

La situación deficiente que presenta Captivus C.A. visualizada en el análisis de la Matriz EFI es razonable, cuando se observa en la matriz que mas del 90% del valor de las ponderaciones corresponden a las debilidades, mientras que sólo el mínimo restante de 8% pertenece a las fortalezas, superando internamente en la empresa el número de debilidades al número de fortalezas. Además es posible señalar que se están empleando esfuerzos en factores que no son determinantes en el funcionamiento del negocio, lo cual queda evidenciado en las fortalezas siguientes: *“Propicio número de empleados”* y *“Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa”*, ambas con valor ponderado igual a cero (0) y calificaciones iguales a tres (3), lo que demuestra que la empresa está dirigiendo acciones en aspectos poco relevantes que no son trascendentales a la hora de destacar en posicionamientos de mercado.

Por otra parte los valores ponderados más altos, pertenecen a factores de debilidad, y a su vez poseen calificaciones que describen una debilidad mayor, como es el caso de: *“Ausencia de una planificación formal de la empresa”*, *“Falta de planes que permitan la organización de las actividades”* e *“Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes”*, todos con valores ponderados de 0,18 y calificados con uno (1). Lo que revela que además de ser factores que reflejan carencia en la empresa, también son factores de cuidado que están impactando con fuerza perjudicialmente en el buen funcionamiento del negocio, y, por ello es posible apuntar que aspectos como éstos son responsables del bajo resultado ponderado obtenido en la Matriz EFI, lo que significa que la empresa se encuentra internamente débil y que presenta notables deficiencias como puntos débiles en su posición en el mercado competitivo actual, lo cual, hace que resulte

arriesgado buscar ciertas estrategias. Sin embargo, es preciso idear estrategias ganadoras que se adapten y combatan la situación reinante en el sistema, debido a que las estrategias actuales no están aprovechando de forma eficaz las fortalezas existentes ni superan las debilidades que en este momento presenta.

Por ésta razón es fundamental que Captivus C.A. haga especial hincapié en crear estrategias que se aboquen a la solución de tal situación de mengua, con presencia de debilidades que no han sido embestidas. Se hace muy necesario enfocarse en la planificación de actividades, la realización de acciones y el establecimiento de estrategias eficaces que permitan superar éstas debilidades y aprovechar las fortalezas para lograr un mejor funcionamiento interno y poder establecerse en un segmento del mercado preponderante.

CAPÍTULO VIII

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de la realización de la Auditoria Externa y la Auditoría Interna, para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en capítulos anteriores, se procedió a la formulación y selección de estrategias utilizando la herramienta de la matriz FODA, para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas en actividades específicas presentadas en los planes de acción.

Previamente a la formulación de estrategias, es preciso formular los objetivos estratégicos que permiten posteriormente, ser vinculados a las estrategias planteadas y en base a éstos, realizar la selección de estrategias adecuadas que vayan de la mano con los objetivos planteados.

8.1 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo de la propuesta se consideró como base la información obtenida del análisis de la situación actual, la misión y visión formulada para Captivus C.A. y las Auditorías Internas y Externas, con la finalidad de precisar los objetivos estratégicos.

Para la elaboración de estos objetivos estratégicos se le sugirió a los integrantes de la empresa, revisar y analizar puntualmente la misión, visión y los factores internos y externos, con el propósito de extraer de éstos la idea principal y concretar de esta manera los posibles objetivos estratégicos. Seguidamente se muestran los objetivos estratégicos que se formularon:

1. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años
2. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años.
3. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años.
4. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.
5. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años.

8.2 Formulación de Estrategias

La herramienta utilizada para formular estrategias fue la propuesta por Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica”, donde se agrupan en un marco conceptual de tres etapas para tomar las decisiones respectivas: 1) Etapa de Insumo, 2) Etapa de Adecuación y 3) Etapa de Decisión.

8.2.1 Etapa de Insumo

En esta etapa se elaboran las matrices EFE y EFI, las cuales se presentaron en capítulos anteriores. La información obtenida de las matrices que se originaron (Ver Tablas 6.8 y 7.5), proporcionan insumos primordiales para las matrices de adecuación y decisión que se describirán en su momento respectivo, en este capítulo.

8.2.2 Etapa de Adecuación

Para cumplir con esta etapa de adecuación se aplicó la matriz PEYEA y la matriz FODA, por ser un instrumento de ajuste importante de uso frecuente y mayor aplicabilidad a muchas empresas de diferentes negocios.

8.2.2.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA es una herramienta importante en la etapa de la adecuación, su marco de cuatro cuadrantes permite determinar que tipo de estrategia se debe implementar para el alcance de los objetivos; ya sean estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

En la Tabla 8.1 se muestran los ejes correspondientes a la matriz PEYEA de Captivus C.A., los cuales son, Efectividad del Servicio (ES), Eficiencia de la Empresa (EE), Fuerzas Ambientales (FA), y Estabilidad Ambiental (EA).

Sus valores números fueron asignados según el siguiente criterio: un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Efectividad del Servicio (ES) y Fuerzas Ambientales (FA); y un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Eficiencia de la Empresa (EE) y Estabilidad Ambiental (EA).

Las variables colocadas en cada eje, fueron seleccionadas según la Auditoría Externa e Interna realizada previamente, donde se determinaron aquellos factores externos e internos claves. De igual manera los valores numéricos fueron asignados según la influencia que representó cada variable básicamente en el desarrollo del Análisis Estructural, a cada auditoría respectiva, ya realizados.

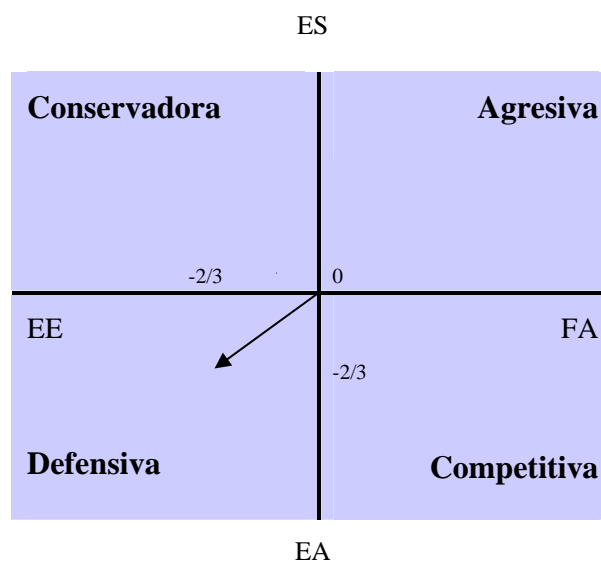
La Tabla 8.1 a continuación, expone la clasificación de la posición interna y externa de la empresa, cada uno de los factores a considerar para el análisis y representación gráfica de la Matriz PEYEA y sus dimensiones, también los valores numéricos asignados a cada factor y resultados arrojados por las sumatorias.

Tabla 8.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Efectividad del Servicio (ES)		Fuerza Ambientales (FA)	
Fácil acceso a las Instalaciones	+3	Fuerzas económicas	+2
Ubicación privilegiada	+4	Fuerzas sociales	+5
Seguridad	<u>+3</u>	Fuerzas políticas	<u>+2</u>
	+10/3		+9/3
Eficiencia de la Empresa (EE)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Calidad del servicio	-2	Tasa de inflación	-4
Planificación	-4	Normativa Tributaria	-2
Organización	<u>-4</u>	Restricción de Divisas	<u>-5</u>
	10/3		-11/3

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica del vector direccional, Figura 8.1, que indica el tipo de estrategia más adecuada para ser implementada para Captivus C.A.:

**Figura 8.1** Perfil de la Matriz Peyea.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo que reflejó la Figura 8.1, es notable que el tipo de estrategia que debe formular la empresa son de tipo defensivas, pues como se observa el vector direccional de la matriz PEYEA se encuentra situado en el cuadrante inferior izquierdo, sustentado en los datos matemáticos que dieron como resultado: en el eje X un valor de cero (0), ($X=+10/3-10/3$) y en el eje Y un valor igual a $-2/3$ ($Y=+9/3-11/9$); lo cual sugiere que la institución debe primordialmente crear estrategias para tratar de reducir las debilidades internas y atenuar las amenazas externas, lo cuál coincide con las conclusiones de los análisis hechos previamente en los contextos externos e internos.

8.2.2.2 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos se utilizó la técnica FODA (Ver Tabla 8.2), la cual genera estrategias alternativas considerando los factores internos y los externos de la empresa en estudio.

Esta matriz es un importante instrumento que ayuda a los gerentes a definir cuatro tipos de estrategias:

- *Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO)*, en las cuales se emplean las fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.
- *Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA)*, estas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- *Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)*, donde se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- *Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)*, son tácticas de defensa donde se busca disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Con la aplicación (Ver Tabla 8.2) de esta herramienta se generaron estrategias factibles para el desarrollo del plan estratégico de Captivus C.A. El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para la empresa, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz deben obligatoriamente ser seleccionadas para su aplicación.

Tabla 8.2 Matriz FODA (1/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propicio número de empleados 2. Agradable ambiente de trabajo 3. Excelente nivel de servicio y atención al cliente 4. Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Localización privilegiada de la empresa en zona turística 2. Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador 3. Progreso científico-tecnológico 4. Destacada atención al cliente respecto a la competencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1.Desarrollar planes de mercadotecnia y publicidad para captar clientes y aumentar las ventas. (F1,F2,F3,O1,O2)</p> <p>FO2.Garantizar la fidelidad de los clientes a través de promociones y descuentos para la adquisición de artículos, que haga más competitiva a la empresa en el mercado. (F1,F4,O3,O4)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2 Matriz FODA (2/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una planificación formal de la empresa 2. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión 3. Falta de planes que permitan la organización de actividades 4. Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa 5. Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes 6. Ausencia de sistemas de información automatizados
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Localización privilegiada de la empresa en zona turística 2. Seguridad en las inmediaciones del establecimiento comercializador 3. Progreso científico-tecnológico 4. Carente atención al cliente por parte de los competidores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>DO1. Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos a través de actividades que contemplen reportes formales, capacitación continua, y la puesta en práctica dentro de las funciones en la empresa. (D1,D3,D4,O3,O4)</p> <p>DO2. Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantienen relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa. (D1,D3,D4,D5,D6,O3)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2 Matriz FODA (3/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propicio número de empleados 2. Agradable ambiente de trabajo 3. Excelente nivel de servicio y atención al cliente 4. Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por al empresa
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la Inflación 2. Restricciones para la adquisición de divisas 3. Tendencia del consumidor de adquirir sólo productos básicos necesarios 4. Disminución del poder adquisitivo del venezolano. 5. Normativa Tributaria 6. Gran cantidad de competidores en la zona 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1.Desarrollar planes de capacitación con la cooperación del personal para controlar las transacciones tributarias y evitar sanciones. (F1,F2,A5)</p> <p>FA3.Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa. (F2,F3,F4,A3,A6)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2 Matriz FODA (4/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una planificación formal de la empresa 2. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión 3. Falta de planes que permitan la organización de actividades 4. Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa 5. Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes 6. Ausencia de sistemas de información automatizados
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la Inflación 2. Restricciones para la adquisición de divisas 3. Tendencia del consumidor de adquirir sólo productos básicos necesarios 4. Disminución del poder adquisitivo del venezolano 5. Normativa Tributaria 6. Gran cantidad de competidores en la zona 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1.Desarrollar y fomentar programas para el control de las actividades realizadas en las distintas áreas dentro de la empresa (D1,D3,D4,A6)</p> <p>DA2.Implantar capacitación y adiestramiento al personal en cuanto a técnicas de venta, impuestos, desarrollo empresarial y adelantos tecnológicos (D1,D6,A5,A6)</p>

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Etapa de Decisión

Una vez realizada la formulación de las estrategias, es necesario elegir cuáles de éstas estrategias propuestas se enfocan al cumplimiento de los objetivos planteados, para tener la facultad de seleccionar las más apropiadas, al proponer el plan estratégico para establecimiento comercializador Captivus C.A. Es preciso establecer relaciones entre cada objetivo y aquella (o aquellas) estrategia dirigida al cumplimiento de éste. Para este proceso es frecuente utilizar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en el aporte de información del análisis de los factores críticos del éxito, tanto internos como externos, identificados previamente, con el fin de determinar cuáles alternativas de estrategias son las más indicadas.

Esta Matriz se desarrolla agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, luego se realiza la matriz únicamente para aquellos objetivos que muestren dos ó más estrategias, donde éstas pueden ser agrupadas en bloques de estrategias, constituidos por aquellas que guarden relación con el objetivo fijado. Para los casos en donde los objetivos comprenden una sola y única estrategia, no es necesaria la aplicación de la Matriz por corresponder a la única opción disponible. La MCPE se aplica con el propósito de seleccionar la estrategia más factible para ponerla en práctica.

Dentro de la etapa de decisión y previo a la realización de la Matriz que haya sido seleccionada para llevar a cabo el proceso de decisión, es necesario, establecer relaciones o vinculaciones entre objetivos y estrategias. Para ello se muestra a

continuación en la Tabla 8.3, cada objetivo en la primera columna y en la columna siguiente las estrategias creadas para el cumplimiento de éste.

Tabla 8.3 Relación entre Estrategias y Objetivos.

OBJETIVO	ESTRÁTEGIA
1. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años.	1. Desarrollar planes de mercadotecnia y publicidad para captar clientes y aumentar las ventas. 2. Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa.
2. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años.	Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa.
3. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.	Garantizar la fidelidad de los clientes a través de promociones y descuentos para la adquisición de artículos, que haga más competitiva a la empresa en el mercado.
4. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años.	1. Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantengan relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa. 2. Desarrollar y fomentar programas para el control de las actividades realizadas en las distintas áreas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer relaciones entre objetivos estratégicos y sus estrategias respectivas en la Tabla 8.3, es notable que en el caso de los objetivos número 1 y número 4, que disponen para su cumplimiento de dos estrategias cada uno. Sin

embargo, analizando la propuesta de cada estrategia, se consideró que en ninguno de los casos las estrategias son alternativas, es decir, la puesta en marcha de una estrategia no limita la puesta en marcha de la otra estrategia cuyo objetivo es común. A diferencia de ser mutuamente excluyentes, podría considerarse en ocasiones que son estrategias complementarias, que al llevarse a cabo una y la otra, se solaparán mejorando los resultados de su implantación. Tal es el caso de el cuarto objetivo: *“Precisar un sistema de información automatizado que permita el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años”* y las dos estrategias propuestas para él: 1) Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantengan relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa y 2) Desarrollar y fomentar programas para el control de las actividades realizadas en las distintas áreas dentro de la empresa. De acuerdo a esto se establece que es posible la implementación de ambas estrategias, pues una no impide en lo absoluto la implementación de la otra. Lo mismo sucede con el objetivo número 1: *“Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años”*, las estrategias planteadas para contribuir al logro de éste objetivo no son alternativas, por tanto es posible la puesta en marcha de ambas estrategias de manera simultánea.

Por lo anteriormente descrito se concluyó que en la etapa de decisión de este estudio, no es imprescindible el desarrollo de la matriz MCPE, debido a que en referencia a los cuatro objetivos estratégicos planteados, dos son las situaciones que están presentes: la primera de ellas es que los objetivos 2 y 3, *“Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años”* y *“Lograr un 40% de lealtad de clientes para los próximos dos (2) años”*, respectivamente, sólo están vinculados a una sola estrategia, por lo cual no existen mas opciones de estrategias disponibles entre las cuales elegir. Y la segunda, es la que presentan los objetivos estratégicos 1 y 4, *“Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años”* y *“Precisar un sistema de información automatizado que*

permita el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años”, respectivamente, para los cuales las estrategias formuladas en función a éstos, son estrategias independientes la una de la otra, es decir, no son mutuamente excluyentes, sino mas bien complementarias.

8.3 Planes de Acción

Luego de la formulación y propuesta de estrategias se procede con el desarrollo de las acciones a realizar para llevar a cabo la implantación de estrategias, es decir, los Planes de Acción, en los que se especifican las tareas a realizar por cada estrategia para su consecución. De igual modo, se establecerán responsables directos e indirectos y el tiempo estimado para la ejecución de la misma.

Se debe considerar que los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quien los va a implantar y quien va a participar de manera activa, en todas y cada una de las etapas de la planeación (Ver Tablas 8.4, 8.5, 8.6 y 8.7).

Tabla 8.4 Plan de Acción n° 1

Objetivo 1. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años			
Estrategia 1: Desarrollar planes de mercadotecnia y publicidad para captar clientes y aumentar las ventas			
Pasos de acción	Responsable	Duración/ Frecuencia	Recursos
Hacer un análisis de los temas a tratar	Gerente	1 día	Información de la empresa
Planificar las actividades que se realizarán	Gerente	1 semana	Información, Internet, computador, papel
Realizar folletos con imágenes de los artículos ofertados, promociones y ubicación del local	Gerente e integrantes del personal	1 semana	Computadora, papel, impresora, fotocopidora
Repartir los folletos en puntos claves cercanos al centro comercial	Personal contratado	Cada fin de semana, durante un mes	Personal contratado para realizar la actividad publicitaria
Elaborar un informe de las actividades realizadas	Personal asignado para la tarea	1 semana	Personal de la empresa encargado, Computadora, información recabada, información de resultados

Tabla 8.5 Plan de Acción n° 2

Objetivo 1. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años			
Estrategia 2: Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa			
Pasos de acción	Responsable	Duración/ Frecuencia	Recursos
Evaluar los aspectos que se darán a conocer a través de la campaña	Gerente e integrantes del personal	1 día	Información de la empresa, datos, informes, Internet
Diseñar la campaña a difundir	Gerente	1 semana	Información, Internet, computador, papel, fotografías
Dirigirse los medios para conocer los costos de publicidad	Personal asignado	1 semana	Personal de la empresa designado para la actividad
Evaluar las posibilidades económicas de la empresa de financiar la publicidad en cada medio	Gerente	1 semana	Datos económicos de la empresa
Seleccionar el medio de conveniencia y colocar la campaña a difundir	Gerente y Personal asignado para la tarea	1 semana, mensualmente por un año	Económico

Tabla 8.6 Plan de Acción n° 3

Objetivo 3. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.			
Estrategia 3: Garantizar la fidelidad de los clientes a través de promociones y descuentos para la adquisición de artículos, que haga más competitiva a la empresa en el mercado			
Pasos de acción	Responsable	Duración/ Frecuencia	Recursos
Diseñar promociones atractivas, colocar artículos en descuento	Gerente e integrantes del personal	1 día, cada trimestre por un año	Información de la empresa, datos, informes, Internet
Premiar al cliente frecuente con incentivos que atraigan su atención	Gerente	1 semana, mensualmente por seis meses	Información de la empresa, información de la tendencia del mercado
Evaluar las acciones de la competencia positivas para mejorar las del negocio y negativas para descartar su ejecución	Gerente	1 semana, cada mes	Información de las estrategias de mercado, Información de ventas del mismo ramo comercial

Tabla 8.6 Plan de Acción n° 4

Objetivo 4. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años			
Estrategia 4: Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantienen relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa.			
Pasos de acción	Responsable	Duración/ Frecuencia	Recursos
Presupuestar equipos de computo e instalación de software	Gerente	1 semana	Internet, disponibilidad de tiempo, consultas con especialistas
Instalar y ejecutar software administrativo	Gerente	1 semana, mensualmente por seis meses	Económico, personal técnico, disposición en las instalaciones Información de la empresa
Entrenar al personal laboral para el uso del sistema instalado	Gerente	1 mes	Personal especialista, económico, físico, documental, información
Generar Reportes mensuales del desempeño laboral, ventas, compras	Gerente y personal signado	mensualmente	Información documental, datos económicos de la empresa

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- Se realizó un diagnóstico de las condiciones del establecimiento comercializador Captivus C.A., tomando en consideración los aspectos generales y los elementos estructurales más importantes y relevantes que conciernen a su origen y funcionamiento, teniendo como base metodológica el enfoque de sistemas, el cual condujo a obtener una visión más amplia de la situación problemática existente, entre los aspectos críticos es posible mencionar: la ausencia de una planificación formal para el funcionamiento de la empresa y, por tanto, la inexistencia de misión y visión definida.
- Se formuló con la participación del Gerente General y el total del personal que integra Captivus C.A., la definición de Misión y Visión de la empresa, logrando establecer de forma concreta cual es el propósito de la empresa actualmente y a que se dedica para lograrlo, también en que posición de respecto al mercado pretende ubicarse en el futuro.
- Se realizó la auditoría externa al contexto que rodea el establecimiento comercializador, determinando amenazas y oportunidades que afectan en forma directa el desempeño de sus funciones, dando como resultado en la matriz EFE un resultado ponderado de 2,26, índice que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica estándar. Lo que indica que existen factores externos que perjudican considerablemente su funcionamiento, lo cual refleja que las estrategias actuales de la empresa no están enfocadas a resolver

con eficacia las variantes más determinantes en el sistema. Siendo ésta evaluación protagonista de un valor de posición inferior a la media, donde, los factores externos analizados presentaban valores ponderados altos en el caso de las amenazas y bajos en cuanto a oportunidades, inversamente sucedió con las calificaciones otorgadas. Por ésta razón la empresa Captivus debe formular estrategias enfocadas en solucionar la problemática que presenta, donde el principal propósito sea superar el efecto de las amenazas externas que están perjudicando significativamente al establecimiento comercializador y aprovechar al máximo el carácter favorecedor de las oportunidades presentes, así como generar nuevas oportunidades.

- Durante el proceso de Benchmarking se determinó, que ante los diversos factores externos que afectan a la Captivus C.A., y a sus competidores (“NY & CO” y “Xtra Sport 5”), la empresa se encuentra en una posición de desventaja, en varios aspectos, entre éstos destacan: la ubicación de los comercios y las tecnologías utilizadas para sus actividades.
- Se identificaron fortalezas y debilidades a través de la auditoría interna, observándose en la matriz EFI que el resultado total ponderado fue de 1,64, lo que indica que se encuentra muy por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica regular. Lo que significa que la empresa se encuentra muy débil internamente, es decir, que presenta carencias internas que le impiden posicionarse en niveles destacados respecto al resto de los competidores del mercado, también es cierto que aquellos factores que representan fortalezas de la organización, están presentes en menor número que los que representan debilidades. Esto establece que la empresa debe dedicar mayores esfuerzos en minimizar sus debilidades y aumentar sus fortalezas, así como gestionar adecuadamente las acciones que se ejercen en torno a sobrellevar los aspectos negativos y a aprovechar factores positivos, así como también enfocarse en

superar todos aquellos criterios internos que es posible mejorar y que están bajo el alcance de la empresa.

- Tomando como base la información proveniente de la auditoría interna y externa, las condiciones actuales del sistema y el análisis puntual de la misión y visión definido para Captivus C.A., se formularon los objetivos estratégicos con base en éstos criterios, los cuales proporcionarán una base para la toma de decisiones efectivas y el diseño de las actividades que se llevarán a cabo dentro de la empresa.
- De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz PEYEA se determinó, que el tipo de estrategias que debían ser implementadas para alcanzar los objetivos de la empresa bajo estudio son de tipo *defensivas*. En tal sentido por medio de la matriz FODA se formularon estrategias destinadas al alcance de los mismos. Se elaboraron un conjunto de estrategias que evaluarán la manera en que la comercializadora opera y en qué forma puede ser más eficaz en lo que hace, ayudando a reducir la brecha existente entre la situación actual y la posición futura deseada por alcanzar, los propósitos, objetivos y el ascenso continuo del establecimiento comercializador Captivus C.A.
- Finalmente atendiendo las exigencias de cada objetivo, y en base a las estrategias planteadas se propusieron planes de acción para el alcance de los mismos, quedando formulados 4 planes.

9.2 Recomendaciones

- ✓ Una vez implantado el plan estratégico, se recomienda su seguimiento y evaluación constante, igualmente a cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar el uso de acciones correctivas ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden incurrir cambios negativos que hagan realizar ajustes al mismo.

- ✓ Para lograr que comercializadora que Captivus C.A. cumpla sus objetivos, visión, y misión dentro del mercado comercial, se recomienda como prioridad la necesidad de implantar y ejecutar un sistema de información automatizado que: gestione y controle las actividades de inventario, costos, ventas, proveedores, ordenes de pedidos, entre otras.

- ✓ Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de delimitar las funciones de cada una y mejorar el desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

[1] MACHADO R. y MARCANO L. (2008), **“Diseño de un Plan Estratégico para la Unidad Educativa Colegio Juan Vicente González, Barcelona Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[2] BARRETO A. (2008), **“Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de una Arrendadora”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas Industriales, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[3] MANZO A. y RODRÍGUEZ R. (2007), **“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Comercializadora Medrar C.A., localizada en la ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[4] GUERRA F. (2005), **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una Compañía de Telecomunicaciones en el Estado Sucre.”** Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui, Venezuela.

[5] KAUFMAN R. y STONE B. (2004), **“Guía práctica para la Planeación en las Organizaciones”**, 5^{ta} Reimpresión, Editorial Trillas. México.

[6] FRED D. (2003), **“Conceptos de la Administración Estratégica”**. 9^a ed. Editorial Prentice Hall. México.

[7] KINICKI A. y KREITNER R. (2003), **“Comportamiento Organizacional”**. 1^{era} ed. Editorial McGraw-Hill. México.

[8] SABINO C. (2002), **“El proceso de Investigación”**. 1^{era} ed. Editorial Panapo de Venezuela.

[9] CHECKCLAND P. (1999), **“Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas”**. 1^{era} ed. Grupo Noriega Editores, México.

[10] STRICKLAND A. y THOMPSON A. (1999), **“Administración Estratégica. Conceptos y Casos”**. 11^{va} Edición, McGraw-Hill. México.

[11] HERNÁNDEZ R. y otros (1998). **“Metodología de la Investigación”**. 2^{da} ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

[12] MORRISEY G. (1996), **“Planeación Táctica”**, 1^{era} Edición en español, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

[13] FRED D. (1994), **“La Gerencia Estratégica”**, 9^{na} Reimpresión, Fondo Editorial Legis. Colombia.

[14] GARES V. y GRIJALVA M. (1976), **“El Enfoque de Sistemas”**. 1^{era} ed. Editorial LIMUSA. México.

[15] **“Benchmarking”**

<http://www.losrecursoshumanos.com/bench.shtm>

[16] **“Etapas del proceso de Benchmarking”**

<http://www.elergonomista.com/ben.htm>

[17] “Ventajas y desventajas del Benchmarking”

<http://blog.pucp.edu.pe/media/104/20060501-Benchamarking%20y%20Empowerment.ppt>

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN ESTABLECIMIENTO COMERCIALIZADOR DE MARROQUINERÍA
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
MANZO R., MAGALY A.	CVLAC: 16.113.360 EMAIL: magalyandreinamanzo@yahoo.es
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

DEFINIR

EFECTUAR

FORMULAR

ESTABLECER

REALIZAR

MERCADO

MATRIZ

FACTORES

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS	INGENIERÍA DE SISTEMAS

RESUMEN (ABSTRACT):

En la actualidad la empresa Comercializadora CAPTIVUS C.A., no cuenta con una planificación estratégica, en consecuencia, no posee definida misión, visión ni objetivos claramente definidos que encaucen un esfuerzo común, el de obtener mejores resultados económicos. Además de este algunos de los problemas más visibles que se observaron en la empresa se resumen a continuación: falta de un sistema automatizado para el control de inventario y control de ventas, inexistencia de información documentada para describir las distintas actividades administrativas y de funcionamiento operativo, el hecho de no contar con descripciones de cargos que definan las tareas y la falta de controles de medición del desempeño de la gestión general. En el estudio preliminar del sistema se estableció cuales eran los principales problemas que existían en el negocio posteriormente, en la etapa de insumo, se determino concretamente que la variable de mayor influencia era la ausencia de una adecuada planificación estratégica en la empresa. Para subsanar la situación descrita, en este estudio se llevo cabo la aplicación de la teoría de dirección estratégica, se desarrollaron análisis conducentes al diseño de un plan estratégico, en torno al modelo propuesto por Fred David y A. J. Strickland. En el análisis del contexto interno se utilizaron técnicas como el análisis estructural y las matrices EFE y EFI, además se emplearon las matrices PEYEA y FODA para la identificación y formulación de estrategias. Además se emplearon conceptos de Planeación Táctica, para diseñar tres (5) planes de acción, en los que se establece como y con que recursos se implementaran las estrategias, de forma tal que sean aprovechados los aspectos positivos para contrarrestar aquellos que afectan negativamente el sistema.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
GUEVARA P., MARÍA S.	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
SOLÓRZANO B., LUIS E.	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	12.437.554			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
PASTRANA A., REINALDO	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DÍA
2009	03	05

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Planificación_Estrategica.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E
F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s
t u v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.**

ALCANCE:

ESPACIAL: Establecimiento Comercializador (OPCIONAL)

TEMPORAL: 1 Semestre (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

ING. DE SISTEMAS

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PRE GRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE ANZOATEGUI

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.

AUTOR

MAGALY A. MANZO R.

GUEVARA, MARÍA

TUTOR

SOLÓRZANO, LUIS

JURADO 1

PASTRANA, REINALDO

JURADO 2

WONG, CAROLINA

POR LA SUBCOMISION DE TESIS