



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN
E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE
ATÚN, FEXTUN, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

AUTORES:
Anabel Sucre S.
Sarait N. Figueroa V.
Yannys C. Espinoza R.

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Cumaná, marzo de 2017

Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración



**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN
E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE
ATÚN, FEXTUN, S.A.CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Anabel Sucre S.
C.I. 23.805.521
Sarait N. Figueroa V.
C.I. 24.690.835
Yannys C. Espinoza R.
C.I. 23.683.543

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 03 días del mes de marzo de 2017

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I: 5.706.787

Dra. Rosmary Veltri Rosal

Jurado Asesor

C.I: 10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	IX
LISTA DE CUADROS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.2.1 Objetivo General.	17
1.2.2 Objetivos Específicos.	17
1.3 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	18
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20

2.2 BASES TEÓRICAS	24
2.2.1 Estrategias	24
2.2.1.1 Definición de Estrategias	25
2.2.1.2. Niveles de las Estrategias	26
2.2.1.3 Tipos de Estrategias	28
2.2.1.4 Criterios Básicos para Evaluar una Estrategia	29
2.2.2 Competitividad	30
2.2.2.1 Definición de Competitividad	31
2.2.2.2 Ventajas Competitivas.....	31
2.2.2.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	32
2.2.3 Estrategias Competitivas	40
2.2.3.1 Definición de Estrategias Competitivas	40
2.2.3.2 Importancia de las Estrategias Competitivas	41
2.2.3.3 Tipos de Estrategias Competitivas Genéricas	42
2.2.3.4 Riesgos de las Estrategias Genéricas	45
2.2.3.5 Ventajas de la Estrategia Competitiva.....	46
2.2.3.6 Formulación o Diseño de Estrategias Competitivas.	48
2.2.4 División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.....	56
2.2.4.1 Reseña Histórica de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.....	56
2.2.4.2 Misión de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.	57
2.2.4.3 Visión de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.....	58
2.2.4.4 Principios y Valores de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.	58
2.2.4.5 Estructura Organizacional de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.....	59
2.2.4.6 Organigrama de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN,	

S.A.....	60
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	65
2.4 BASES LEGALES	68
2.5 GLOSARIO.....	71
CAPÍTULO III	75
BASES METODOLÓGICAS	75
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	76
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	78
3.4 TÉCNICAS, ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	80
CAPÍTULO IV	87
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE.....	87
4.1 ELEMENTOS INTERNOS QUE REPRESENTAN FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A. UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	88
4.1.1. Aspectos Generales	88
4.1.1.1 Visión	89
4.1.1.2 Misión.....	91
4.1.1.3 Objetivos	93
4.1.1.4 Estrategias	94
4.1.2 Ambiente Interno.....	97
4.1.2.1 Capital Financiero	97
4.1.2.2 Pericia Técnica	98

4.1.2.3 Empleados Capaces.....	98
4.1.2.4 Gerentes Experimentados.....	99
4.1.2.5 Capacidad para Realizar Actividades Funcionales	100
4.2 ELEMENTOS EXTERNOS DE LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E	
INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN,	
S.A. UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	104
4.2.1 Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores Potenciales. ...	105
4.2.2 Rivalidad Entre las Compañías Establecidas.	108
4.2.3 Poder de Negociación de los Compradores.....	111
4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	113
4.2.5 Amenazas de Productos Sustitutos.....	115
4.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA	
DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE	
EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A. UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	
.....	117
4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la División de Distribución e	
Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.	
ubicada en Cumaná, estado Sucre.....	118
4.3.2 Oportunidades y Amenazas de la División de Distribución e	
Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.	
Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.	124
4.4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS PARA LA	
DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE	
EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A. UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.	
.....	128
4.4.1 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.	129
4.4.2 Hoja de Trabajo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y	
Amenazas	133
4.4.3 Matriz DOFA	135

4.4.4 Estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.	140
4.4.5 Acciones estratégicas competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.	141
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS.....	155
ANEXO N° 1 CUESTIONARIO	156
ANEXO N° 2 TABLA DE DATOS	167
HOJAS DE METADATOS	182

DEDICATORIA

En primer lugar, a DIOS por permitirme vivir, llenándome de fuerza, aun cuando las dificultades no me dejaban seguir, y sobre todo por darme la sabiduría y entendimiento para llegar a una de mis metas trazadas.

A mis Padres, José Sucre y Zenaida Sucre, por ser el pilar fundamental de este logro, a ellos se lo dedico con Orgullo, y demostrarles que a pesar de las circunstancias que se nos presentan en el camino podemos alcanzar lo que queremos. Los Amo.

A mis abuelos, Celestina González y Arístides Sucre (Q.E.P.D), por creer siempre en mí, por su cariño, educación, paciencia, amor y sobre todo por sus consejos que hicieron de mí llegar a este paso tan importante de mi vida. Los Amo.

A mis hermanos, por el apoyo incondicional y por creer en mí, sin importar las diferencias, fueron parte de este recorrido, sin ustedes esto no hubiese sido logrado, se los dedico con orgullo y que les sirva de ejemplo para que nunca desistan de sus sueños. Si se quiere, se Puede. Los amo infinitamente.

A mis tías, primos, primas, y todas aquellas personas que llevo en mi corazón, gracias por confiar en mí.

A todos ellos, se los dedico de todo corazón.

Anabel Sucre

DEDICATORIA

Hoy veo alcanzar una de mis metas más deseadas; por eso con orgullo quiero dedicar mi triunfo a:

JEHOVÁ DIOS, por haberme dado la oportunidad llegar a este mundo a cumplir mis metas y deseos más anhelados, a través de la concesión de sabiduría, esperanza, perseverancia y mucha fuerza para superar todos los obstáculos y aprender más de cada uno de ellos.

Mis padres, hermanos, tíos y abuelas, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, que, con su ejemplo, dedicación, palabras de aliento y regaños nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo hiciese aun cuando todo se complicaba.

Mis sobrinos, Victoria de los Ángeles y Ángel David, para que este experimento le sirva de ejemplo a establecer metas en su vida y nunca olvidar lo importante y bonito que es tener un alto nivel de educación académica.

Mi esposo Albert Romero, de quien estaré por siempre agradecida, de haberme brindado todo su apoyo y comprensión desde el primer día que nos conocimos, para que este sueño se hiciera realidad. Así mismo, quiero que sepas que eres una las cosas que mejor me ha pasado, sin ti la mitad de este camino no hubiese sido tan sencilla.

Todas aquellas personas que sin ninguna mala intención han estado pendientes del logro de esta meta tan importante.

Sarait Figueroa

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por permitirme alcanzar otro logro en mi vida, iluminarme el camino y darme sabiduría para seguir luchando.

A la memoria de mi padre Cruz Espinoza, siempre único que me enseñó a luchar y seguir adelante. Tendrás siempre un espacio en mi corazón y se mantendrán vivos en mí tus recuerdos. Te extraño papi.

A mi madre Lucia Rodríguez, un pilar fundamental en mi vida, quien ha sido mi guía, apoyo, por darme su cariño, nobleza y bendiciones.

A mi hijo hermoso y travieso Jaime Reinaldo, por ser el motivo principal de mi vida, superación, disciplina para seguir preparándome y brindarte lo mejor de mí. La distancia por mis estudios representa tu meta y ejemplo a seguir. Te amo hijo.

A mi esposo José Casanova a quien estaré agradecida por brindarme todo su amor, apoyo, comprenderme y estar siempre a mi lado para que esta meta se hiciera realidad.

A mi hermano Cruz Moisés y mi hermana Yobana Michel por brindarme su apoyo, confianza, comentarios, sugerencias, opiniones, atenciones y ser los mejores hermanos del mundo.

A mí por la perseverancia, esfuerzo, lucha y valentía en los momentos que creí desmayar y no seguir. Gracias a la vida.

De igual manera dedico mi logro a mis amigas Anabel y Sarait, por haberlas

conocido y nacer esta hermosa amistad que a lo largo de esta tarea se fortaleció, por su confianza, cariño y momentos inolvidables, a quien debo mi comprensión en este trabajo final. Les deseo éxito y Dios le ilumine siempre para que cumplas sus metas.

A todas aquellas personas que ocupan un lugar en mi corazón que han estado pendiente de mis logros, en especial a Marilyn y Lorelis por compartir esfuerzo, lucha, alegrías, tristezas y aquellos momentos inolvidables. Que Dios ilumine su camino para que sus sueños se hagan realidad.

Yannys Espinoza

AGRADECIMIENTO

Más que nada agradecer a ti DIOS, tu amor y bondad no tiene fin, gracias por ser mi guía a lo largo de mi carrera, y bendecirme para llegar hasta donde he llegado, sin ti esto no hubiese sido posible.

A mis padres y hermanos por ser los principales motores de mi vida, gracias por su amor infinito, y por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.

Abuela a ti agradezco tu comprensión, paciencia, amor, valores inculcados, regaños, consejos, y sobre todo por nunca dudar de este logro, siempre te estuve presente en cada paso de esta trayectoria, confiaste en mí, cuando yo misma dudé no poder más, a ti mil gracias. No me alcanzará la vida para agradecerte lo mucho que hiciste por mí.

A manera muy especial, quiero agradecerle a tía América y a mi prima Katerine por haberme recibido en su casa, y brindarme su apoyo incondicional al inicio de la carrera, a ustedes muchas gracias, por tanto, son muy importante para mí.

A Jesús Martínez y Betzaida Casas, agradezco su confianza, por abrirme las puertas de su casa, por su apoyo que me permitió seguir hacia adelante, a pesar de las dificultades que se me presentaron en mi carrera. Mil gracias, agradecida infinitamente.

A la Universidad de Oriente, por haberme permitido formarme en ella y así darles paso a nuevos retos en mi vida. A los profesores por ser partícipe de este proceso y a mis amigas, Yannys y Sarait, agradezco por siempre estar allí, aunque no ha sido fácil el camino, gracias a sus aportes, bondad y apoyo esto fue realizado de la

mejor manera, les agradezco y hago presente mi afecto hacia ustedes.

A las profesoras de curso, Rosmary Veltri, en especial a Damaris Zerpa, agradezco su paciencia e impartir sus conocimientos para con nosotros, y hacer de este trabajo un gran aporte para nuestra Escuela, gracias.

A, Alejandro Briceño, quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. A ti, muchas Gracias.

A La empresa FEXTUN, S.A, por su colaboración y permitirnos hacer nuestro estudio allí, facilitando la información requerida para poder culminar este trabajo, especialmente al Lic. Manuel Belmonte por sus conocimientos transmitidos y colaboración. A todos muchas gracias.

A todos aquellos familiares, compañeros, amigos, gracias por creer en mí, de una u otra forma son parte de este logro.

Anabel Sucre

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a JEHOVÁ DIOS por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida de aprendizajes, experiencia y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Marlenys y Joel por haberme dado la vida aun cuando las condiciones no estaban dadas de la mejor manera, por brindarme todas esas cosas buenas que ellos no pudieron tener, por haberme ayudado a tener la educación necesaria para ser una persona con valores y principios dentro de una sociedad. A mis hermanos menores Joel, Samuel y José quienes han sido para mí el motivo de luchar diaria, la razón para madurar y no dejarme caer en los momentos de tempestad.

Le agradezco a mi tía Adelmar y abuela María por haberme transmitido muchos de sus conocimientos y experiencias.

De manera muy especial le agradezco a mi esposo Albert Romero por su esfuerzo, dedicación, colaboración, cariño y comprensión, gracias por ser como eres, gracias por ser el hombre con los mejores sentimientos que he conocido, por tolerarme, por ser lo dulce cuando yo soy lo amargo, pero sobre todo gracias por creer en mí.

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de ingresar a ella, por ser mi segunda casa donde he reído he llorado y he tenido otra familia.

A mis profesores y tutoras quienes me enseñaron, y me instruyeron lo mejor posible para ser excelente tanto en el ámbito profesional, como en el personal. Sin sus enseñanzas y orientación esto tampoco sería posible.

A la empresa FEXTUN S.A y sus trabajadores, especialmente al Lic. Manuel Belmonte y Gregory Zamora, excelentes personas y profesionales quienes me abrieron las puertas de la empresa y en todo momento me brindaron su apoyo y colaboración, facilitándome la información requerida para poder culminar este trabajo, además la motivación para seguir superándome profesionalmente.

Finalmente agradezco a todos aquellos compañeros, que siempre estuvieron a mi lado, creyeron en mí, así como mis compañeras de trabajo Anabel y Yannys que hicieron de este curso una experiencia agradable e inolvidable.

Sarait Figueroa

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría y fortaleza para lograr esta meta.

A mis padres, hermanos, hijo y esposo, gracias por confiar y desear lo mejor para mí.

A la Universidad de Oriente, por ser mi segundo hogar y darme la oportunidad de vivir esta experiencia de realizar mis estudios superiores, a todos los profesores de la Escuela de Administración por ser parte de esa formación y brindarme conocimientos que me ayudaran en mi carrera profesional

Mis agradecimientos a la profesora Damaris Zerpa y Rosmary Veltri, porque ustedes fueron de gran ayuda, me guiaron por el camino adecuado, por compartir su conocimiento y amistad, ustedes me enseñaron a ser perseverante, que todo con esfuerzo y dedicación se logra. Gracias profesoras.

A la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN S.A por abrir sus puertas y permitir que este trabajo de grado lograra realizarse, al Lic. Manuel Belmonte, por brindar extraordinaria colaboración. A todos mil gracias.

A mis compañeras Anabel y Sarait por compartir momentos inolvidables durante el desarrollo de la investigación, estoy orgullosa de ustedes por comprenderme y ayudarme. Les deseo lo mejor y que Dios le bendiga siempre.

Yannys Espinoza

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1.Unidades Organizacionales de FEXTUN S.A.	59
Cuadro N° 2 Operacionalización de Variables.....	66
Cuadro N° 3: Población	80
Cuadro N° 4 Análisis Interno	118
Cuadro N° 5 Análisis Externo	124
Cuadro N° 6. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)	130
Cuadro N° 7. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).....	132
Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo.....	134
Cuadro N° 9. Matriz DOFA	135

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Posiciones Ocupadas por Países de América Latina. 2016 – 2017	13
Figura N° 2: Niveles Estratégicos de la Organización	27
Figura N° 3: Las Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial	33
Figura N° 4. Diseño de la estrategia.....	49
Figura N° 5: Identificar las Oportunidades de la Organización	54
Figura N °6: Localización de FEXTUN S.A.....	56
Figura N° 7: Organigrama de FEXTUN S.A.	61
FIGURA N°8: Organigrama de la División de Distribución e Intercambio Socialista	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Conocimiento de la Visión	89
Gráfico N° 2. Orientación de las Labores en Función de la Visión	89
Gráfico N° 3. Visión Claramente Establecida.....	90
Gráfico N° 4. Visión Planteada por Escrito	90
Gráfico N° 5. Visión Conocida y Compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista.....	91
Gráfico N° 6. Conocimiento de la Misión.....	91
Gráfico N° 7. Orientación de las Labores en Función de la Misión	92
Gráfico N° 8. Misión Claramente Establecida	92
Gráfico N° 9. Misión Planteada por Escrito.....	92
Gráfico N° 10. Misión Conocida y Compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista.....	93
Gráfico N° 11. Estrategias Definidas en la División de Distribución e Intercambio Socialista.....	94
Gráfico N° 12 La Estrategia de la División de Distribución e Intercambio Socialista es una Combinación de Movimientos Competitivos.....	95
Gráfico N° 13. Sentido que Proporciona la Estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista.....	95
Gráfico N° 14. Aspectos que Fundamentan la Creación de Estrategias.....	96
Gráfico N° 15. Seguimiento a la Ejecución de la Estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista.....	96
Gráfico N° 17. Desarrollo de Cualidades Intelectuales.....	99
Gráfico N° 19 Cuidar, Supervisar, Controlar, Planificar como Absoluta Responsabilidad de la Jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista	100
Gráfico N° 20. Técnicas de <i>Marketing</i>	101
Gráfico N° 21. Lo que debe ser Registrado y Ordenado en un Sistema de Información	

.....	103
Gráfico N° 22. Debilidad de la Cultura Organizacional en la División de Distribución e Intercambio Socialista	104
Gráfico N° 23. Entrada de Nuevos Competidores Potenciales, con las mismas Características Económicas como amenaza.....	106
Gráfico N° 28. Factores que Aumentan la Intensidad de la Rivalidad entre FEXTUN, S.A., y los Competidores Establecidos	110
Gráfico N° 29. Compradores Poderosos Constituyen una Oportunidad para, FEXTUN S.A.....	111
Gráfico N° 30. Categoría de los Compradores de FEXTUN S.A.	112
Gráfico N° 31. Poder de Negociación de los Clientes de FEXTUN S.A.....	112
Gráfico N° 33. A qué puede Deberse que los Proveedores Poderosos Afecten las Utilidades de FEXTUN S.A.....	114
Gráfico N° 34. Causas por las que Proveedores de FEXTUN S.A. se sienten más Poderosos	115
Gráfico N° 35. Productos Sustitutos a los Suministrados por la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.	116
Gráfico N° 36. Amenaza por la Presencia de Productos Sustitutos para la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.	116
Gráfico N° 37. Presencia de productos sustitutos como oportunidad para la FEXTUN S.A.....	117



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE
DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE
EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Anabel Sucre S.
Sarait N. Figueroa V
Yannys C. Espinoza R.

RESUMEN

Las organizaciones deben desarrollar sus negocios de manera coherente mediante estrategias competitivas que garanticen el éxito de la empresa al posicionarse en el mercado. Los cambios y las transformaciones constantes producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y reacciones rápidas para aprovechar nuevas oportunidades que surgen. Por ello, el principal objetivo de esta investigación se basó en proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., ubicada en Cumaná, estado Sucre. Se realizó una investigación de campo y se tipificó como descriptiva, con una población de 26 trabajadores que abarcan el área administrativa de la División. A quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas. Con respecto a los resultados del análisis, estos fueron expresados en gráficas circulares, señalando en porcentajes los valores arrojados. Se concluyó que la empresa no aplica el monitoreo de la competencia y además carece de estrategias competitivas, aunque, en la actualidad es reconocida por la calidad de sus productos, aun así, es afectada por diversos problemas como el poder de negociación de los proveedores, compradores, carencia de técnicas de *marketing*, autonomía y capital financiero para tomar decisiones, debilidad en la cultura organizacional; de acuerdo a estas conclusiones se propone como estrategia competitiva: liderazgo en costos, como potencial ventaja competitiva, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia y en consecuencia aumentar la demanda de mejores clientes y obtener mayor participación de mercado.

Palabras Clave: Estrategias, Competitividad, Estrategias Competitivas.

INTRODUCCIÓN

Al momento de crear una empresa es preciso establecer los objetivos, y metas que le permitan introducirse y mantenerse en un mercado competitivo, además de conservar su estabilidad en el tiempo, surgiendo la necesidad de diseñar estrategias que permitan tener una visión de actividades ordenadas que deben ser cumplidas a objeto de que la empresa logre lo esperado.

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

Al elaborar una estrategia, bien sea mediante un proceso ordenado de planificación o un proceso más intuitivo y empírico, las empresas deben definir cuáles son sus ventajas competitivas, es decir, de qué manera van a superar a sus competidores en la lucha por un mercado o por un segmento determinado en el mercado.

Una empresa logra la competencia cuando tiene un éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor, ya que, por medio de esta, surge un conjunto de compromisos, acciones integradas y coordinadas, diseñadas para explotar las competencias centrales y así lograr una ventaja competitiva específica. Distintas organizaciones gozan de una ventaja competitiva cuando implementan una estrategia

que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Por ello, la estrategia competitiva busca iniciativas empresariales para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportando las presiones competitivas para así fortalecer su posición en el mercado.

Su objetivo es superar a las compañías rivales, realizando un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan, relacionándose exclusivamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes. Sin embargo, es importante que las empresas antes de definir las estrategias sepan cuál es su conducta competitiva. La unidad central de análisis es la que la ayudará a describir la conducta competitiva de una empresa. Por lo que se considera competitivo a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar su posición en el mercado.

Así mismo, la conjunción entre la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores clave para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requeridos para generar un sistema productivo e innovador, para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que le permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial.

En el caso de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A, es una empresa socialista, con una cadena de distribución a entidades públicas y en menor proporción a entidades y comercios privados, anteriormente la misma mantenía una distribución de productos de bajos costos y alta calidad siendo estos accesibles y deseados por los clientes de la localidad, motivo por el cual hasta ahora no se había visto afectada por la necesidad de crear estrategias competitivas que permitieran la rotación inmediata de su inventario de mercancías. Sin embargo, hoy día, ante la

crisis económica que atraviesa el país y ante la fuerte contracción en la demanda que presentan todas las empresas afines, la empresa busca subsistir, crecer y sobresalir en el mercado de consumidores, siendo esta más competitiva con las compañías rivales, a través, de la implementación de estrategias competitivas relacionadas con los bajos costos y diferenciación en términos de calidad, adoptando mejores decisiones, nuevas actitudes, innovaciones y tecnologías que fomenten también la creación de nueva líneas de productos.

A partir de los elementos antes mencionados, así como también el interés de las organizaciones de crear estrategias competitivas a mediano o largo plazo, el propósito de esta investigación consiste en: proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., encontrándose los análisis de fortalezas y debilidades, factores controlables que permiten aprovechar las oportunidades y detectar amenazas para hacer frente los cambios en mercado exigentes y ser más competitivos, además que se pueda ofrecer el producto a precios bajos y aumentar la producción mediante la estrategias de liderazgo en costos.

La investigación está estructurada en función de cuatro capítulos:

Capítulo I, el problema de investigación: se ubica el problema de investigación, los objetivos, tanto el general y específicos, y la justificación y alcance que lo fundamenta.

Capítulo II, el marco teórico, donde se explican los conceptos y términos relacionados con el problema en estudio, partiendo de los antecedentes, las bases teóricas que sustentan dicha investigación, bases legales, glosario y operacionalización de variables.

Capítulo III, las bases metodológicas: estructuradas por el nivel de investigación; tipo de investigación; población y muestra; así como técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de las informaciones.

Capítulo IV, Estrategias Competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Cumaná, estado Sucre, donde se explican los aspectos generales como la visión, misión, objetivos y estrategias, también el ambiente interno, en este se encuentran: capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, capacidad para realizar actividades funcionales. Además, los elementos externos, este a su vez contiene: nuevos competidores potenciales, rivalidad entre las compañías existentes, capacidad de compradores, proveedores y productos sustitutos. Asimismo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la División, en atención al análisis estratégico competitivo y las acciones estratégicas competitivas requeridas en la misma, desde una perspectiva estratégica. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación inicia por el cómo o el porqué de algo y todo trabajo de investigación se sustentan en la teoría. Es común decir que no hay investigación sin un “problema” y que un problema bien planteado es mejor que cualquier solución gratuita. Toda investigación está orientada a descubrir algo desconocido, encaminada a la solución de problemas; lo cual se conoce como problema de investigación. Para Arias (2006:39), un problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

De allí que a continuación se presenta el planteamiento del problema de investigación, los objetivos y la justificación y alcance de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

El planteamiento del problema para Arias (2006:41), consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder. Plantear el problema implica desarrollar, explicar con amplitud, describir el objeto a investigar, detallando de manera amplia y dando una idea clara de lo que será el estudio y las incógnitas que dicho objeto a investigar genera, lo cual permite partir de un origen en la investigación, es decir, se debe presentar de forma coherente y con una mayor profundidad y extensión que lo señalado en la introducción, la ubicación contextual del tema donde se sitúa el problema objeto de estudio, así como sus referentes empíricos. Esta argumentación necesariamente deberá desarrollarse desde la perspectiva teórica que orienta el sentido de la investigación, apoyada por los

conceptos y las categorías inherentes a la misma. De acuerdo a ello, en adelante se desarrollará la situación problemática base para la investigación emprendida.

El creciente proceso de globalización que actualmente vive la economía mundial determina un escenario en el que surgen nuevas oportunidades y amenazas para las empresas. Al crear una empresa, y al dirigir cada día su actividad, lo más importante es saber qué es lo que se pretende alcanzar y cómo hacerlo. Es muy difícil, que una empresa tenga éxito sino se definen claramente sus objetivos, metas y se identifican las estrategias y los recursos necesarios para lograrlos. Por lo que, el enfoque estratégico constituye una exigencia en la gestión de las organizaciones, dado los constantes cambios del entorno empresarial y el alto nivel de competitividad.

Para Koontz y Weihrich (1991:65):

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa, corporativo, negocio o competitivo y funcional; y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades, los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, la estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

No obstante, la gerencia estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones

sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que, toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando estrategias también comunes.

Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará. Ya que, no puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o gerentes que dicha decisión sea minuciosamente analizada.

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado, si debe complacer una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular, si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada, si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas, cómo debe responder a las preferencias cambiantes del comprador, que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir, cómo reaccionará a las nuevas condiciones de mercado y la continua competencia. Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal de compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

Estas exigencias requieren que las empresas cuenten con personas preparadas, formadas, capaces profesionalmente al frente de las organizaciones, que dominen las

técnicas de *marketing*, calidad en los servicios, nuevas tecnologías, entre otros, que sostengan la competitividad de la misma.

Al hablar de competitividad se hace referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el mercado. La competitividad es la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones, realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras. Para Porter (2000:13):

La competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados.

Se entiende que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo, a objeto de poder sobrevivir a lo largo del tiempo. Inclusive para mejorar dicha posición competitiva la gerencia debe asumir decisiones que tienen que ver con indicadores de: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

La competitividad está ligada a las estrategias competitivas siendo la formulación de estas una de las tareas clave del gerente para competir en escenarios globalizados, pero todo dependerá de la formación gerencial de los directivos de cada empresa, quienes son los que aseguran el éxito o fracaso de la organización. Porter (2000:16) considera “la estrategia competitiva como: la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Porter (2000) afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Tema que lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito. Por tanto, dentro de un enfoque de formulación estratégica, Porter (2003:83) desarrolló un modelo que delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de una industria, e ilustra cómo se relacionan las fuerzas entre sí.

El modelo de Porter (2003:83) sugiere que, para desarrollar estrategias organizacionales eficaces, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización.

De acuerdo con el modelo la competitividad la industria está determinada por los siguientes factores (Chiavenato, 2004):

- Los nuevos participantes o las nuevas empresas en la industria.
- Productos que pueden actuar como sustitutos de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores.
- Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de

materiales, que las compañías de la industria utilizan para manufacturar sus productos.

- Poder de negociación que los compradores poseen en la industria.
- Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.

Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma donde resume que existen tres estrategias genéricas para que una empresa sea más competitiva:

- Diferenciación: desarrollo de productos que el cliente percibe que es diferente de los demás productos ofrecido por los competidores.
- Liderazgo de costos: fabricación de productos más baratos que los de los competidores.
- Focalización: concentración de un consumidor particular y específico.

Las tres estrategias genéricas aquí ideadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo.

No hay duda que los cambios generados en la economía mundial obligan a las organizaciones a tomar acciones que le permitan adquirir ventajas frente a sus competidores y por ende una mejor posición en los mercados globales. El modelo aquí planteado describe los factores que contribuyen a la ventaja de la empresa en una industria global dominante.

La estrategia competitiva global es casi igual en todos los países. Aunque existen pequeñas diferencias entre un país y otro para poderse adaptar a las condiciones competitivas específicas en los países anfitriones, el enfoque competitivo fundamental de la compañía (bajo costo, diferenciación o enfoque), permanece igual en todo el mundo. Además, una estrategia global incluye, la integración y coordinación de los movimientos estratégicos a nivel mundial y la venta en muchas o todas las naciones donde existe una importante demanda de los compradores. El principal problema estratégico que enfrentan las compañías cuando compiten en mercados internacionales es saber cuál buscar.

Una estrategia global es uniforme de un país a otro, ayuda a que una compañía se concentre en asegurar una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales nacionales e internacionales.

Las compañías líderes de varias partes del mundo han formado alianzas estratégicas para fortalecer su capacidad de atender áreas continentales completas y orientarse hacia una mayor participación global en el mercado. Tanto las compañías japonesas como las estadounidenses han formado alianzas estratégicas con compañías europeas como preparación para la Europa de 1992 y la apertura de los mercados de Europa Oriental.

Las compañías rivales compiten entre sí en muchos países, pero en especial en países donde los volúmenes de venta son grandes y donde es estratégicamente importante tener una presencia competitiva para crear una fuerte posición global en la industria.

Factores como la globalización, el progreso de los mercados, las nuevas ofertas y competidores, han jugado un papel importante en Latinoamérica. El informe sobre competitividad presentado por el Foro Económico Mundial

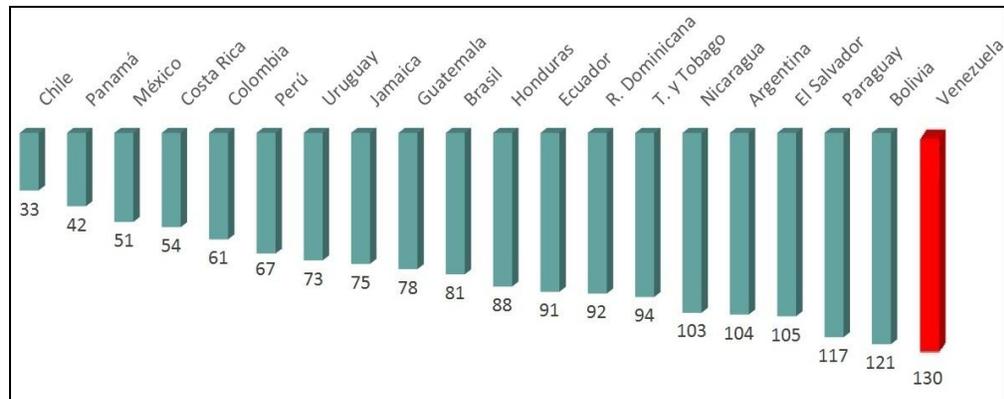
(<https://actualidad.rt.com>), mide los factores que determinan la productividad y prosperidad entre las naciones, e indica que en América Latina son urgentes las reformas que fomenten la competitividad, ya que, la caída de los precios de las materias primas ha exacerbado la economía de muchos países de la región.

Aun así, Chile y Panamá siguen siendo los países que tienen una mejor competitividad en la región, en términos de competitividad. Así lo expone el Informe de Competitividad Global 2016-2017, publicado el 28 de septiembre (<https://issuu.com>). En esta evaluación se miden los factores que impulsan la productividad y prosperidad de 138 países. Según el Índice de Competitividad Global, Chile se convirtió en la economía 33 más competitiva del mundo. En la región se destaca Panamá como uno de los países que más ha aumentado su competitividad y se encuentra en la posición 42.

Caso contrario ocurrió con Brasil y Venezuela, los dos países que han tenido problemas económicos y políticos en los últimos años, lo que los lleva a ocupar el puesto 81 y 130 respectivamente, generando preocupación por la incertidumbre de su futuro económico. En la siguiente figura N° 1 se expone de manera descendente la posición competitiva de algunos países latinoamericanos.

El estudio también determinó que el grado de apertura al comercio internacional está directamente relacionado con el potencial innovador del país y su crecimiento económico y expone que la tendencia a la baja que se ha evidenciado, se da en países que han tenido un incremento en las barreras no arancelarias, es decir, en burocracia.

Figura N° 1: Posiciones Ocupadas por Países de América Latina. 2016 – 2017



Fuente: Foro Económico Mundial, Reporte Global de Competitividad 2016 – 2017. (www.cdi.org.pe).

Considerar que un país o una región constituyen una marca, se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos en términos de competitividad para algunos países, lo cual motiva a los gobiernos y empresarios a formular estrategias que ayuden a mejorar su imagen en el mundo. Si un país es reconocido mundialmente por la calidad de sus productos, seguramente buscará orientar su estrategia competitiva hacia el rubro de exportaciones.

En el caso venezolano algunas estrategias están enfocadas a mantener en funcionamiento las empresas a través de la implementación de estrategias genéricas de diferenciación, por cuanto ofrecen productos diferenciados y exclusivos a sus mercados como forma de contrarrestar la competencia.

Aun así, el escenario venezolano para los negocios, hoy día, es un escenario difícil, ya que, el país se encuentra en medio de un proceso de cambio del modelo productivo, tensiones políticas y sociales, reacomodo de la Legislación. Además, se presentó una brusca caída en la economía y en el nivel adquisitivo, migración desde el territorio nacional de importantes empresas desde 1998. Todo un panorama que ha

incrementado la necesidad de que los dueños y gerentes de empresa con espíritu de lucha hayan tenido que invertir en poner en práctica ideas y procedimientos innovadores que les permitan crecer en un mercado tan desfavorable como el actual. Es aquí donde se hace imprescindible la definición de estrategias competitivas que permitan mantener y hacer crecer la empresa en el mercado correspondiente.

Sin embargo, la reducción de los costos de los procesos empresariales venezolanos sigue siendo una actividad de primera importancia en cuanto a la generación de ventajas competitivas de una compañía, es lo que permite producir más con menos y consecuentemente permite una mayor libertad de movimiento en los márgenes de ganancia y en los procesos de políticas de precios. Pero hay otras actividades que también generan preferencias de los consumidores por determinado bien o servicio como lo pueden ser: la calidad, lo llamativo del empaque, lo usable del empaque, la confiabilidad en los tiempos de entrega, la tradición de buen funcionamiento de la marca, la buena atención que reciba el consumidor por parte del personal de la empresa, lo innovador del producto o servicio; actividades que satisfagan las necesidades de los clientes. Todas estas actividades ayudan a que el cliente se mantenga como tal en su relación con la empresa y además permite la captación de nuevos consumidores.

A esta situación no escapa la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre. FEXTUN, es una empresa dedicada a la transformación, enlatado y comercialización de atún fresco congelado; esta busca la producción de alimentos para consumo humano en la manufactura de productos en conserva o enlatados para la preservación de trozos de atún en forma de lomos con líquidos escurridos o rellenos en diversas presentaciones enlatadas. En cuanto a las condiciones de operación, al igual que el resto de las empresas enlatadoras, recibe materia prima (atún) de la flota nacional que opera en el Océano Pacífico Oriental y en menor proporción del Mar Caribe e igualmente recibe atún entero y lomo

empacado al vacío importado del Ecuador y del Salvador.

A partir de las observaciones directas realizadas por las investigadoras en las primeras visitas hechas a la empresa, se corroboró de acuerdo a la información suministrada en la División de Distribución e Intercambio Socialista, que ésta carece de estrategias competitivas que sirvan para aumentar su participación en el mercado de consumidores. FEXTUN, es uno de los bienes intervenidos por el Estado Venezolano desde el año 2009, pero aun así no cuenta con el apoyo de mecanismos y entidades competentes, siendo el mismo auto sustentable. Y aunque esta es una empresa socialista, su producto no está sujeto al control de precios (no está regulado), además la empresa está siendo afectada por la capacidad que tienen ciertas agroindustrias para controlar algunos elementos de los proveedores, como el costo de materia prima u otros insumos o materiales que son requeridos para el proceso productivo. Asimismo, se observó que los trabajadores reciben muchos beneficios, pero en cierto grado muchos no sienten o poseen sentido de pertenencia por la empresa, teniendo como consecuencia debilidad en la cultura organizacional,

Aunado a ello se conoce que la misma no cuenta con técnicas de ventas para adaptarlas a la realidad del país, puesto que su distribución es realizada en mayor proporción hacia los entes del estado (PDVAL, MERCAL, BICENTENARIO y demás entidades del estado) y en menor proporción a los entes privados, lo que hace del mercado un reñido escenario con un gran nivel general de competencia entre ella y las demás empresas que se dedican a la misma actividad y por ende una fuerte contracción en la demanda.

Ahora bien, la estructura organizacional de la empresa FEXTUN, está conformada por una gerencia obrera (electa por los trabajadores), divisiones, coordinaciones y áreas, entre estas se encuentra la División de Distribución e Intercambio Socialista, la cual tiene como objetivo primordial, coordinar el

abastecimiento y distribución de los productos elaborados por FEXTUN S.A, hacia la disposición de clientes reales y potenciales, así como gestionar la experiencia del cliente en el consumo de los mismos para alcanzar el máximo de puntos de venta con un costo dado. Por tanto es interés de sus directivos y de las investigadoras, atender la problemática planteada desde esta División, considerando que no existen en la empresa estrategias competitivas, pero si la disposición para la implementación de las mismas, para hacer frente a los cambios que se generan en el entorno, a través, de la adopción exitosa de nuevas actitudes, innovación, tecnologías que fomenten la creación de nuevas líneas de productos y por ende, la formulación de estrategias competitivas, tomando en cuenta el modelo de Porter (2000), que delinea las fuerzas primarias que determinan la competitividad, lo que permite formular la siguiente interrogante:¿Cuáles son las estrategias competitivas requeridas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, Estado Sucre?

De esta interrogante se desprenden otras que dan origen a los objetivos específicos de la investigación:

- ¿Qué elementos internos representan fuentes de ventajas competitivas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, Estado Sucre, en relación a: los costos, enfoque y diferenciación?
- ¿Cuáles son elementos externos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, Estado Sucre, en atención a las cinco fuerzas de competitividad de Porter?

- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, ubicada en Cumaná, Estado Sucre, en atención al análisis estratégico competitivo?
- ¿Qué acciones estratégicas competitivas son requeridas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, Estado Sucre?

1.2 Objetivos de la Investigación.

Para Arias (2006:43), un “Objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. De allí que a continuación se presentan los objetivos de la investigación: general y específicos.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos internos que representan fuentes de ventajas competitivas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre, en relación a: los bajos costos, enfoque y diferenciación.

- Identificar los elementos externos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre, en atención a las cinco fuerzas de competitividad de Porter.
- Describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre, en atención al análisis estratégico competitivo.
- Enunciar acciones estratégicas competitivas requeridas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre.

1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Las empresas en todo el mundo han encontrado que la velocidad a la que la competencia crece y la que el mundo cambia es cada vez mayor, al concientizarse esta situación les permitirá inducir en programas e iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, y las estrategias competitivas son parte de este enfoque.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa, es decir, son acciones que buscan mejorar el posicionamiento en el mercado en el cual se desempeñan. De allí que, para la Empresa FEXTUN S.A, es transcendental el estudio de estrategias competitivas, porque de ella depende la relevancia significativa de la empresa para obtener beneficios futuros.

La investigación se justifica por su valiosa utilidad social y metodológica, ya que, a través de esta, se establece un conjunto de directrices que permiten orientar el desarrollo de cualquier investigador, dirigido a formular planteamientos, resultados y soluciones referentes a estrategias competitivas.

Ejecutar un análisis de las estrategias competitivas, para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A; va a permitir:

- Servir de guía a la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN, S.A, para conocer el nivel de identificación y compromiso de sus miembros dentro de la organización.
- Desde el punto de vista teórico, expresar los elementos cualitativos propios de competitividad y la aplicación de estrategias genéricas, lo que genera a la empresa objeto de estudio un documento propio que le servirá como referencia.
- A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para la empresa objeto de estudio, de abordar con precisión cuáles son los problemas que actualmente presenta la División, y cuáles son los factores internos y externos, que han facilitado que el problema permanezca en el tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaran el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a las estrategias competitivas, que orienten el sentido de la presente investigación, cuyo propósito es dar un sistema coordinado y coherente de conceptos y preposiciones que permitan integrar al problema a un ámbito donde este cobre sentido. Balestrini (2001:91) señala que “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. De allí, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En ese sentido, el marco teórico de esta investigación contiene: antecedentes de la investigación, bases teóricas, operacionalización de variables, bases legales y glosario.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias (2006,106), indica que antecedentes: “... refiere a los estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajos de ascensos, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto”. Por ello, para sustentar dicha investigación, se tomaron en cuenta algunos estudios encontrados y relacionados con el objeto de estudio, ayudando a respaldar la información y a lograr los objetivos planteados.

En este contexto particular del proyecto investigativo fueron examinados los siguientes aportes:

- Luque (2007), desarrolló una investigación donde su objetivo principal fue analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios del ramo de mantenimiento y su implantación a través de las perspectivas financiera y de clientes que componen el cuadro integral de mando. En este caso, el autor concluye que, aun cuando en estas organizaciones no utilizan el cuadro de mando integral como herramienta gerencial, ni como control de gestión, existen los factores claves del éxito que pueden permitir implantar las estrategias competitivas a través de estas dos perspectivas, de esta manera cubrir sus objetivos, tomar decisiones acertadas, que les ayuden a consolidarse y enfrentar el desafío que les exige el sector donde se desenvuelven y mantener su participación en el mercado para adecuarse a los niveles de competitividad que exige el entorno.

En este sentido, se sugiere que las organizaciones aun cuando no apliquen algunas herramientas gerenciales para encarar el mercado, ya sean porque actualmente no se necesitan o porque pasan desapercibidas. La misma debe comprender que es imprescindible identificar los factores clave de desarrollo empresarial ante un mercado cambiante, enfocados hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, teniendo los instrumentos adecuados, que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

- Castro (2010), planteo en su ensayo un análisis de las cinco tipologías de estrategias competitivas más importantes tratadas en la literatura: Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Buscando

encontrar sus cuestionamientos, similitudes y diferencias y se pretende dar una guía para que las empresas establezcan la estrategia que mejor se adecúa a sus características.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

De lo anterior se concluye que todas las organizaciones deben fomentar una visión competitiva que les permita enfrentar factores tanto positivos y perjudiciales, anteponiendo estrategias necesarias y ventajosas que se ajusten a la realidad económica de su entorno, con el propósito de alcanzar esos objetivos y metas que la misma se vaya proponiendo en el transcurso de su existencia.

- Quero (2008), en su investigación tuvo como objetivo primordial, analizar la estrategia competitiva como factor clave de desarrollo, llevando a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo. Y concluyó a través de esta investigación que, la competitividad no es un fin, sino, un medio para alcanzar el desarrollo económico, éstas les abren las oportunidades a las organizaciones para

desarrollar, iniciativas de negocios, lo que significa que la competitividad es un elemento imprescindible para las grandes y pequeñas organizaciones que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Al igual que en nuestro estudio, se pretende aclarar que las estrategias competitivas son una herramienta fundamental para los directivos de las organizaciones, con estas buscan alcanzar una posición favorable en el mercado a través de su creación y mantener ventajas competitivas, ya sea ofreciendo un producto al costo mínimo (ventaja de costo) u ofreciendo productos o servicios con atributos únicos apreciables por los clientes (ventaja de valor).

- Barreto y Cabrera (2007), en su trabajo su propósito, consistió en definir estrategias competitivas para empresa Naviera Rassi C.A., NAVIARCA, demostrándose a través de una investigación de campo a nivel de tipo descriptivo, que, la competitividad es en la actualidad, un tema vital para las organizaciones, así como la aplicación de estrategias competitivas, herramienta ésta, que coadyuva a incursionar mantenerse y fortalecerse en un mercado.

De acuerdo con los autores, es necesario recalcar que las estrategias competitivas, deben prepararse a fin de aprovechar adecuadamente todas las riquezas naturales y el potencial humano con que cuentan el país, asumiendo retos que le permitan definir acciones para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa y tener un mejor desarrollo económico en el mercado.

- González, Martínez y García (2007). Desarrollaron una investigación donde su objetivo fue definir estrategias competitivas para la Aduana Principal de Puerto

Sucre del estado Sucre. en la cual se realizó una investigación de campo, de tipo descriptiva, a través de la aplicación de un cuestionario a los directivos de la mencionada organización. Los autores sostienen que una estrategia competitiva implica el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y las políticas para alcanzar esos objetivos, que acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que invierte la organización, luego de analizar tanto los aspectos internos a la misma, como la relación con su medio ambiente externo.

En comparación a nuestra investigación se deduce que la formulación de las estrategias es el principal paso para que las organizaciones articulen y alcance esta capacidad de maniobrar en un escenario cada vez más complejo y dinámico.

2.2 Bases Teóricas

Para Arias (2006:107), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Por lo que, en esta sección se presentan los contenidos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas, así como el objeto de investigación.

2.2.1 Estrategias

Todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructurar. Las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo, sin embargo, algunas no saben hacia dónde. Por tanto, las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias constituyen el alma de la administración de una empresa de negocios.

Por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre

varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

2.2.1.1 Definición de Estrategias

Andrews (1977: 59), define la estrategia como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Por su parte, Thompson y Strickland (2003:3), indican que: “La estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”.

El diseño de cualquier estrategia es vital para lograr el éxito en el proceso de toma de decisiones de toda organización. El uso de esta herramienta, sirve de base para consolidar los procesos de reflexión estratégica desarrollado por muchos individuos, apoyando así la creación de valor y su aplicación competitiva.

La estrategia empresarial u organizativa abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito. Pero la estrategia no es un concepto único y cerrado en sí mismo. La unidad, dirección y propósito están destinados a definir la forma en que la empresa se vincula con su entorno. Esta vinculación con su entorno implica conocer los factores internos con los que cuenta, y qué está pasando a su alrededor. Esto le permite ajustar su estrategia y su rumbo, de acuerdo a su relación con el entorno en el que opera.

La estrategia empresarial es la movilización de todos los recursos en el ámbito global de la organización, para alcanzar los objetivos a largo plazo, representando el comportamiento general de la misma frente al ambiente, y la respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean toda organización.

La creación de esta, es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente, permitiendo que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía.

Una buena estrategia implica la búsqueda de oportunidades para transformar las fortalezas de la compañía en ventajas competitivas, a menudo utilizando tales fortalezas para atacar la debilidad competitiva de los rivales.

2.2.1.2. Niveles de las Estrategias

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en tres niveles organizacionales diferentes. Hay una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa); otra para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía (estrategias de negocios) y por último la unidad funcional específica dentro de un negocio.

Robbins y Coulter (2005:52), señalan los tres tipos fundamentales que existen dentro de una compañía diversificada, tal como lo muestra la figura N° 2.

Figura N° 2: Niveles Estratégicos de la Organización



Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Administración. pág. 187.

- Estrategia corporativa. Es el plan de acción administrativo general de una compañía diversificada, se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios en diferentes industrias. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía.

La estrategia corporativa se crea en los niveles más altos de la administración. Por lo común, los principales ejecutivos a nivel corporativo tienen la responsabilidad fundamental de idear nuevas estrategias corporativas.

- Estrategia competitiva o de negocio. Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo

cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio.

El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado, con este fin la estrategia de negocios se interesa principalmente en desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable, y abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrente el negocio de la compañía.

- Estrategias funcionales. Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.

2.2.1.3 Tipos de Estrategias

La estrategia consiste en cómo hacer distintas acciones o cursos de acción para que se evalúen y pueden ser clasificadas según el ámbito donde sea utilizado en:

- Estrategias de integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- Estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas” porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
- Estrategias de diversificación: hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.
- Estrategias defensivas: las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.2.1.4 Criterios Básicos para Evaluar una Estrategia

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintzberg y Quinn (1995), mencionan los siguientes:

- Objetivos claros y decisivos. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- Conservar la iniciativa. Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- Concentración. Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.
- Flexibilidad. El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de

recursos, en relativa desventaja.

- Liderazgo coordinado y comprometido. Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- Sorpresa. La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- Seguridad. Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

2.2.2 Competitividad

La competitividad de una empresa está determinada por las actividades que la misma desempeña día a día desde la más específica hasta la más general. La cadena de valor separa a cada una de las actividades de la empresa con el fin de entender a mayor profundidad los costos y las fuentes de diferenciación de cada una de ellas y lograr una mejor calidad. Las empresas se diferencian una de otra dependiendo del sector industrial en el cual se desarrollan y enfocan pues mientras más involucrados se encuentren en satisfacer las necesidades de los compradores que forman parte de su sector, mayor preferencia por parte de los mismos tendrá y estarán posicionados por encima de sus competidores, lo cual incrementará automáticamente su valor.

2.2.2.1 Definición de Competitividad

Para Chiavenato (2004:703), la competitividad significa:

La capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios mejores. Y menos costosos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, que lleven soluciones innovadoras al cliente. En el fondo competitividad es hacer más y mejor que las otras organizaciones a menor costo y con mayor satisfacción del cliente o usuario.

2.2.2.2 Ventajas Competitivas

Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprenderla ventaja competitiva, un concepto clave de la administración estratégica. La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización: es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales surgen de los activos o recursos de la misma. Eso que tiene y que a la competencia le falta.

Por lo general, la ventaja competitiva casi siempre se consigue con medidas estratégicas ofensivas que cumplen su propósito, iniciativas pensadas para producir una ventaja en costos, diferenciación o recursos. Esto se adquiere empleando una estrategia ofensiva creativa que los rivales no puedan frustrar con facilidad. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: difícil de imitar, sostenible en el tiempo, netamente superior a la competencia, aplicable a situaciones variadas e íntimamente relacionada con el núcleo del negocio

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy extensa. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única

ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir. La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios y se encuentra relacionada con el modelo de negocio, sus estrategias basadas en las herramientas o lienzos de generación de estrategias y con la curva de valor correspondiente a temas de alcance y barreras a la competencia.

Por ende, poseer una ventaja competitiva no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de su competencia. Ese algo distinto será el arma principal del producto contra la competencia.

2.2.2.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis competitivo de la industria se inicia al centrar su atención en la industria general en la que compite una empresa antes que se consideren segmentos del mercado o aspectos a nivel sectorial. Una de las herramientas que los gerentes pueden utilizar para tal análisis de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Una vez que se han identificado los límites de una industria, los gerentes se enfrentan a la tarea de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar oportunidades y amenazas. Además, es posible que una empresa, a través de su elección de estrategias, modifique la fuerza de una o más de las cinco fuerzas para su provecho.

De acuerdo con este modelo, competidores potenciales, compradores, proveedores y productos sustitutos son las fuerzas que contribuyen al nivel de

rivalidad entre las empresas del mercado de competidores, conforme lo ilustra la figura N° 3.

Figura N° 3: Las Cinco Fuerzas que Guían la Competencia Industrial



Fuente: Chiavenato (2004), Administración en los nuevos tiempos. pág. 349.

El objetivo de estas fuerzas es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro, las cuales se detallan a continuación:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores potenciales. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Estas son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen.

Con frecuencia, las empresas establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar a los competidores potenciales de que ingresen a ella porque

mientras más empresas lo hagan, más difícil se vuelve para las industrias proteger su parte del mercado y generar utilidades.

Un alto riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas. Pero si el riesgo de nuevos entrantes es poco, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para subir precios y obtener mayores utilidades.

El riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales, en parte es una función de la altura de las barreras a la entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso entrar a la industria. Mientras más altos sean los costos que los competidores tienen que soportar para entrar a la industria, mayores las barreras de entradas y más débil la fuerza competitiva. Las barreras elevadas de entrada pueden mantener a los competidores fuera de la industria.

Existen tres fuentes principales de barreras:

- Lealtad a la marca: es la preferencia que muestran los consumidores por cualquier producto de las empresas establecidas. Una compañía puede crear lealtad a través de publicidad continua de los productos, de su marca y del nombre de su empresa. De la innovación de productos, un énfasis en la alta calidad de los productos y un buen servicio posventa. Cuando la lealtad a la marca se hace significativa, los nuevos entrantes encuentran difícil apropiarse de una participación de mercado que corresponde a una empresa establecida.
- Ventajas de costo absoluto: en ocasiones las empresas establecidas tienen una ventaja de costo absoluto, en relación con los entrantes potenciales, lo que implica que los entrantes no pueden esperar igualar la menor estructura de costos de las compañías establecidas.

- Economía de escala: son ventajas relativas de costos que se asocian a los grandes volúmenes de producción y que disminuyen la estructura de costo de una compañía.

Claramente es de interés de las empresas establecidas seguir estrategias consistentes con la elevación de barreras para asegurar esas utilidades.

- Rivalidad entre las compañías establecidas. La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas de una industria para arrebatarse participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto en publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de ventas, y de servicio y de apoyo posventa.

Una rivalidad más intensa implica menores precios o mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, o ambas cosas. Debido a que una rivalidad intensa reduce los precios y eleva los costos, exprime ganancias de una industria. Así una rivalidad intensa entre empresas establecidas constituye una fuerte amenaza a la rentabilidad. En forma relativa si la amenaza es menos intensa la empresa puede tener la oportunidad de elevar los precios o reducir el gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio lo que conduce a un nivel superior de utilidades en la industria.

La intensidad de rivalidad entre las compañías establecidas dentro de la industria en gran medida se da en función de tres factores:

- Estructura competitiva de la industria: se refiere a la cantidad y distribución por tamaño de las compañías que la integran. Las estructuras industriales cambian y distintas estructuras tienen distintas complicaciones en la

intensidad de la rivalidad (Industria fragmentada, consolidada, oligopolio y monopolio).

- Demanda de la industria: cuando la demanda crece, tienden a reducir rivalidades porque todas las compañías pueden vender más sin despojar a otras de su participación de mercado. A la inversa cuando la demanda se reduce la rivalidad aumenta puesto que las compañías se enfrentan para mantener su participación de mercado y sus utilidades.
- Barreras de salidas: son factores económicos, estratégicos y emocionales que evitan que las empresas dejen una industria. Si son elevadas las empresas quedan atrapadas en una industria no redituable en la que la demanda general es estática o decreciente. El resultado a menudo es un exceso en la capacidad productiva, lo cual conduce a una rivalidad incluso más intensa y a competencia en precios a medida que las empresas reducen precios en un intento por obtener los pedidos de los clientes necesarios para utilizar su capacidad no utilizada y para cubrir sus costos. Entre las barreras comunes a la salida se encuentran las siguientes:
 - Inversiones en acciones, tales como máquinas específicas, equipos e instalaciones de operación que son de poco o ningún valor en usos alternativos o que no se pueden vender. Si la compañía desea dejar la industria, tiene que determinar el valor en libro de estos activos.
 - Los elevados costos fijos de salidas, como son la liquidación, los beneficios económicos, durante incapacidades y las pensiones que se deben pagar a los trabajadores que se hacen redundantes cuando una empresa deja de funcionar.
 - Las relaciones emocionales con una industria, como cuando los propietarios o empleados de una compañía no están dispuestos a salirse de una industria por razones sentimentales o por orgullo.

- La dependencia económica en una industria porque una compañía se fundamenta en una sola industria para obtener ingresos y utilidades.
 - La necesidad de mantener una colección costosa de activos a un nivel mínimo o superior para poder participar activamente en la industria.
- Poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de la industria a los usuarios finales, tales como vendedores al menudeo o mayorista. El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja los precios que le cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden exprimir las utilidades de la industria. De esta manera los poderosos compradores pueden considerarse como una amenaza. En forma alternativa, cuando los compradores están en una posición débil de negociación, las empresas de la industria pueden elevar los precios y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidad de la industria. De acuerdo con Porter, los compradores son más poderosos en las circunstancias siguientes:
 - Cuando una industria que está suministrando un producto o un servicio particular se compone de muchas pequeñas empresas y los compradores son grandes y unos cuantos. Estas circunstancias les permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.
 - Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En este caso los compradores pueden utilizar su poder de compra como un apalancamiento para negociar reducciones de costos.

- Cuando la industria del suministro depende de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.
 - Cuando los costos de intercambio son bajos y los compradores pueden manejar a las empresas proveedoras para que se enfrenten y forzar los precios a la baja.
 - Cuando resulta económicamente factible para los compradores comprar material de producción de diversas empresas al mismo tiempo para que los compradores puedan contraponer a una compañía de la industria contra otra.
 - Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para forzar los precios de la industria a la baja.
- Poder de negociación de los proveedores. Esto es de las organizaciones que suministran materiales para producción a la industria, como pueden ser los materiales en sí mismos, los servicios y la mano de obra (que puede conformarse de individuo, organizaciones como sindicatos, o empresas que suministran mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores de para elevar los precios de los materiales para la producción o para elevar los costos de la industria de otra manera, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un servicio deficiente. Los poderosos proveedores exprimen las utilidades de una industria al elevar los costos de las compañías en ella. De esta manera, los proveedores poderosos se convierten en una amenaza. De otra manera si los proveedores son débiles, las compañías de la industria tienen la oportunidad de forzar hacia la baja los precios de los materiales para la producción y de demandar que estos tengan mejor calidad (como por ejemplo una mano de obra más productiva). Como sucede con los compradores, la capacidad de los proveedores para hacer demandas a una empresa depende de su poder relativo al de la compañía. De

acuerdo con Porter los proveedores son más poderosos en la siguiente manera:

- El producto que venden las compañías tiene pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
 - La rentabilidad de los proveedores no se afecta en forma significativa con las compras de empresas de una industria particular, en otras palabras, cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.
 - Las compañías de una industria pueden experimentar cambios importantes en los costos si se mueven al producto de un proveedor diferente porque los productos de un proveedor en particular son únicos o diferentes. En tales casos, la empresa depende de un proveedor particular y no puede contraponer a los proveedores entre sí para reducir el precio.
 - Los proveedores pueden amenazar con entrar a la industria de sus clientes y utilizar sus materiales para elaborar productos que pueden competir directamente con los de las compañías que ya se ubican en la industria.
 - Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios materiales de producción para reducir el precio de estos.
- Amenaza de los ingresos por productos sustitutos. Estos son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria pueden asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que estos son una fuerza competitiva débil, entonces, si todo permanece igual las empresas de la industria tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar

utilidades adicionales

Las cinco fuerzas son una de las herramientas de *marketing* más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo. Por tanto, si el administrador comprende las fuerzas que determinan la competitividad en el mercado competidor, fácilmente podrá desarrollar estrategias que vuelvan más competitivas su organización.

2.2.3 Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas son los enfoques e iniciativas empresariales que ponen en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado, relacionándose directamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes. El objetivo de la estrategia competitiva es superar a las compañías rivales, realizando un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan.

Estas son cada vez más efectivas a medida que proporciona una buena defensa contra las cinco fuerzas competitivas, transformando las presiones competitivas a favor de la compañía y ayudando así a crear una ventaja competitiva sustentable. Existe toda una diversidad de autores que abordan el término de estrategias competitivas; no obstante, se deben tomar en cuenta en esta instancia algunos conceptos relacionados.

2.2.3.1 Definición de Estrategias Competitivas

Jaramillo (2002:35) presenta la estrategia competitiva como “un conjunto de

acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas”.

Para Porter (1985:36) la estrategia competitiva “es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industria”.

La estrategia competitiva supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”. El objetivo de la estrategia es el comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí.

2.2.3.2 Importancia de las Estrategias Competitivas

Establecer una correcta estrategia competitiva empresarial es esencial para que el negocio pueda adaptarse a los cambios constantes del mercado, a las necesidades de los clientes y alcance las metas marcadas. Todas las empresas utilizan en todos los momentos de su vida formulas estratégicas empresariales para alcanzar unos objetivos marcados, que normalmente suponen un aumento, en un periodo definido de tiempo, de los ingresos, una mejora de la eficacia o una mejor posición en el mercado frente a la competencia, gracias a unos esfuerzos y cambios ejercidos por toda la organización. La comprensión de lo que significa la estrategia competitiva y su correcta utilización va a suponer que la empresa avance hacia un futuro

prometedor o se quede en la cuneta. Es por esta razón que se implementan las estrategias competitivas, porque con ellos producen modelos o propuestas que pueden hacer que la empresa pueda tener ingresos inimaginables según los contratos que se establezcan.

Además, cada empresa observa a otras como un rival por decirlo de alguna manera, porque como inversionistas o empleados buscamos que lo nuestro sea reconocido por el medio consumidor, ya que, son ellos los que hacen rentable los productos o servicios que se ofrecen al público en general. Por medio de las estrategias se logra hacer diferencias con otros negocios, por ejemplo: si dos empresas poseen la venta de un mismo producto una de ellas puede evaluar en distinta forma como venderlo a menor coste donde el no pierda, pero que a la vez se vuelva popular entre los consumidores haciendo que sus transacciones sean constantes, ya que los mismos compradores buscan la economía para mantener sus bolsillos con dinero.

Esas actitudes son normales entre la sociedad, donde a veces las empresas de acuerdo a eso generan medios para que su público compre, donde se sientan satisfechos y felices con lo que han obtenido. Es por esto que a veces resulta complejo pero a la vez tan sencillo. Una estrategia competitiva, se convierte no solo en un objetivo sino en un propósito de cada institución para tener ventaja delante de otras.

2.2.3.3 Tipos de Estrategias Competitivas Genéricas

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

- Estrategia de líder en costes. Consiste en producir con los costes más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa. A veces, incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y así beneficiarse de un margen comercial elevado.

Esforzarse por ser el proveedor de bajo costo en toda la industria es un poderoso enfoque competitivo en mercados que tienen los compradores sensibles a los precios. La meta es operar la empresa de manera altamente rentable y crear una ventaja sustentable en costos sobre los competidores. El objetivo estratégico en este caso es un costo bajo con relación a los competidores y no el costo más posible.

La base de un líder de bajo costo para conseguir ventaja competitiva es tener costos totales inferiores a los de sus competidores. Los líderes exitosos de bajo costo son excepcionalmente talentosos para encontrar la manera de eliminar costos en sus empresas.

- Estrategia de diferenciación. Busca hacer que el producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único. El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que, la empresa se comporta como si fuese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel. Estas son un enfoque competitivo atractivo siempre que las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para satisfacerlas plenamente con un producto estandarizado o con vendedores que poseen capacidades idénticas.

Para tener éxito en una estrategia de diferenciación, la compañía tiene que estudiar detenidamente las necesidades y comportamiento de los compradores para

saber que consideran importante, qué creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar.

La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único, de manera que resultan valiosas para los clientes y que pueden sostenerse.

- Estrategia de enfoque. También se denomina de alta segmentación y consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes. De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos. Si en cambio se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación a la competencia, lo que se conoce como diferenciación segmentada.

El segmento de destino o nicho puede definirse por su singularidad geográfica, las necesidades especializadas en el uso del producto, o los atributos especiales que atraen sólo a los miembros del nicho. La meta de una estrategia enfocada es atender mejor a los compradores en el nicho de mercado de destino que los competidores rivales. La base de la ventaja competitiva de una compañía enfocada en un nicho de mercado es, costos inferiores a los de los competidores para entender el nicho del mercado, la capacidad de ofrecer a los miembros del nicho algo que en opinión de éstos sean más apropiado para satisfacer sus gustos y preferencias únicos. Una estrategia enfocada se basa en los costos bajos depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean menos costosas de satisfacer en comparación con el resto del mercado.

Una estrategia enfocada que se base en la diferenciación depende de que

exista un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades únicas de los vendedores.

En general, toda estrategia que se fundamente en la existencia de una ventaja competitiva intentará que haya un factor que impida que la competencia pueda adoptarlo o imitarlo. Esto puede significar que, si la empresa realiza una buena segmentación del producto, podrá crear un valor añadido suficientemente atractivo para poder hacer frente a la competencia, en especial si se trata de una empresa que, por su dimensión o capacidad, no pueda ser líder del mercado.

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen vanos objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

2.2.3.4 Riesgos de las Estrategias Genéricas

Cada postura genérica conlleva sus propios riesgos; los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico capaz de anular las inversiones pasadas en economías de escala o aprendizaje acumulado. En una economía cada día más global, el liderazgo en los costos es particularmente vulnerable a los nuevos ingresantes de otras partes del mundo que pueden aprovechar los costos más bajos de los factores. Hasta hace poco, la inflación amenazaba con reducir el costo diferencial de precios que los líderes podían mantener frente a competidores que utilizaban estrategias diferenciadoras.

El mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar su mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, sus lealtades y preferencias.

El mayor desafío que plantean las posturas genéricas es la creación de sustentabilidad. Para los líderes en costos, esto significa mejorar continuamente la eficiencia, buscar fuentes de suministro menos costosas y hallar la manera de reducir los costos de fabricación y distribución. Para los diferenciadores, el desafío está en levantar barreras de ingreso en torno de su carácter único, utilizar fuentes de diferenciación múltiples y, cuando les resulte posible, crear costos críticos para los clientes. Desde una óptica organizacional, una estrategia de diferenciación requiere una fuerte coordinación entre *I&D*, desarrollo de productos y *marketing*, e incentivos destinados a la creación de valor y la creatividad.

2.2.3.5 Ventajas de la Estrategia Competitiva.

Aunque no es fácil llevar a cabo una estrategia competitiva por la cantidad de análisis que se deben realizar; este método ofrece ventajas excelentes. Es por esta razón que se mencionan algunas de ellas:

- Transforma la debilidad de una empresa en fortaleza. En algunas ocasiones una institución se presenta debilidades que no se cubren de manera rápida, bajando el rendimiento como tal de la misma. Es por ello, que al implementar las estrategias esas fallas se transforman en fortalezas, ya que, se ofrece un cambio inmediato de la producción o la mano de obra que se ejerce en ella.
- Generación de nuevas reglas para ofrecer servicios adecuados. Cuando una

empresa es del tipo que ofrece servicios, es importante mantener a un cliente satisfecho; de acuerdo a esto las estrategias toman como objetivo a los empleados, ya que, ellos son los que muestran la hospitalidad y los sentimientos necesarios para hacer que los mismos se sientan a gusto con lo que están pagando logrando buenas referencias por parte del cliente.

- La tecnología, fuente de clientes. Con la tecnología actual, los servicios, promociones o ventas se pueden realizar por el medio virtual. Si una organización utiliza páginas o sitios web, entonces el cliente sin necesidad de visitar las instalaciones puede observar lo que ofrece la misma, permitiéndole elegir lo que desea o quiere por medio del sitio.

Por cada consumidor que posee un teléfono inteligente, Tablet o computador; los ingresos pueden aumentar cada día, es por esta razón que la tecnología se convierte en una fuente de clientes, porque con las publicidades puedes enganchar al mismo rápidamente. De esta manera, se hace evidente el uso del *marketing* digital, que permite tener alcances nacionales e internacionales elevando la popularidad de una empresa.

De acuerdo a estas ventajas, se observa que con el conocimiento adecuado se pueden lograr metas importantes llevando a una organización a ser el centro de atracción de cada consumidor, de acuerdo por supuesto de lo que el mismo ofrezca; siendo importante pensar en la satisfacción del cliente para aumentar los ingresos. Básicamente es intercambio, el cliente pone en la mesa el dinero y las empresas colocan los servicios a su disposición. Aunque se puede tornar sencillo en palabras, es necesario aplicar estudios.

2.2.3.6 Formulación o Diseño de Estrategias Competitivas.

Evidentemente los citados conceptos generales, pueden ser aplicables en todo tipo de empresa u organización, situación que lleva a establecer la manera más adecuada de formular una estrategia que sea competitiva para la organización. La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. David (1994:12) señala que la formulación de estrategias puede definirse como:

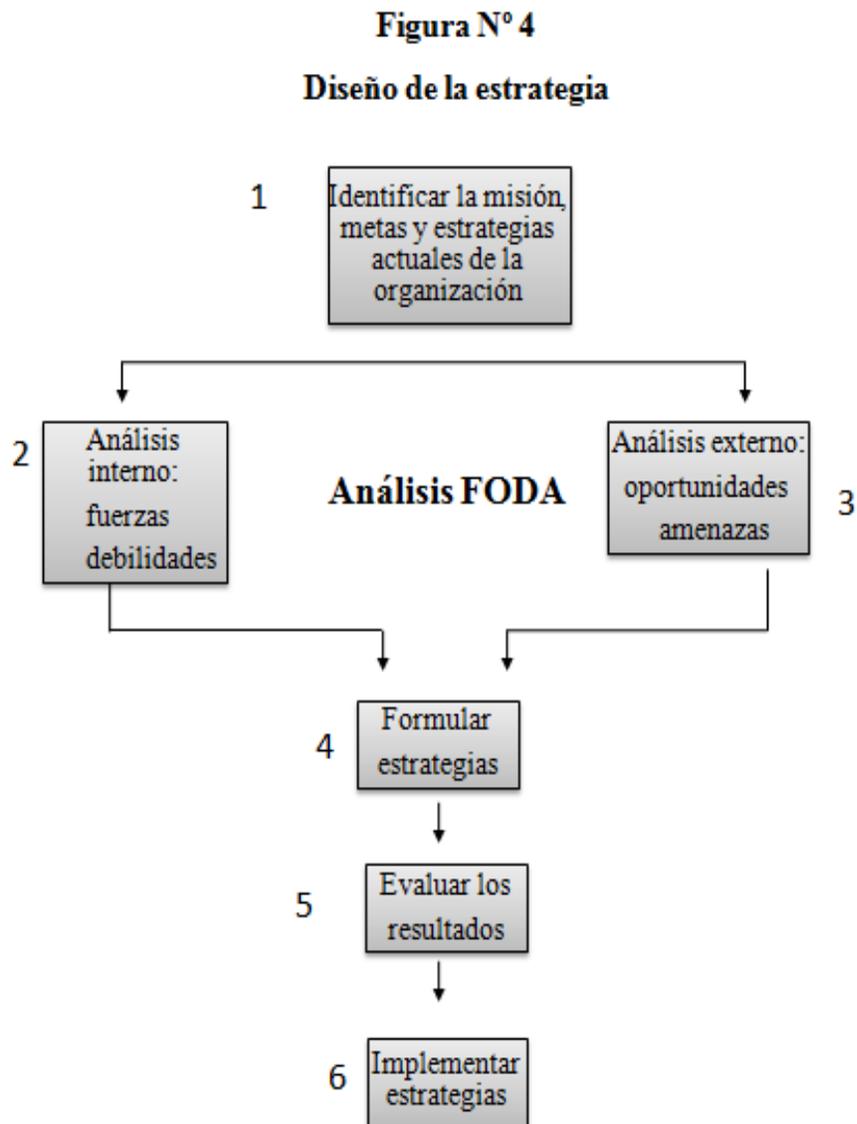
El proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Es importante hoy día que las organizaciones realicen sus actividades partiendo de una eficiente administración estratégica, este es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas y en las cinco fuerzas de Porter, se pueden aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Robbins y Coulter (1996:182) plantean que el proceso de la administración estratégica comprende seis etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación estratégica. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y evaluación que no son menos importantes, porque las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente. Partiendo de la figura N° 4, se muestra

detalladamente en qué consisten las seis etapas.

Figura N° 4. Diseño de la estrategia



Fuente: Robbins y Coulter. 1996. Administración. pág.182.

- Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y estrategias actuales de la organización. Toda organización necesita una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde a una pregunta ¿Cuál es la razón por la cual la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios.

También es importante que los gerentes identifiquen las metas actuales y las estrategias que se aplican. Las metas de la compañía son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir. Conocer las metas actuales de la compañía les da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas.

- Etapa 2. Análisis interno. El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados entre otros) y capacidades para realizar diferentes actividades funcionales como (*marketing*, manufactura, sistema de información, manejo de recursos humanos, entre otros). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

– Recursos de la organización:

- Capital financiero. Es toda suma de dinero, que no ha sido consumido por su propietario, sino que ha sido ahorrada y trasladada a un mercado financiero con el fin de obtener una renta al capital.
- Pericia técnica. Es la sabiduría, experiencia, práctica y habilidad sobre la materia que se imparte y el objetivo principal es la transmisión de

conocimientos.

- Empleados capaces. Son las personas que se desempeñan en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina o cualquier puesto de trabajo con cualidades intelectuales.
 - Gerentes experimentados. El gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.
- Actividades funcionales:
- *Marketing*. Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.
 - *Manufactura*. Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas.
 - *Sistema de información*. Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías: personas, actividades o técnicas de trabajo, datos y recursos materiales en general (recursos informáticos y de comunicación, generalmente, aunque no necesariamente).
- Manejo de recursos humanos. El recurso humano es uno de los activos más valiosos de la organización. Por ello, es importante considerar que una de las claves del éxito en las empresas es un personal direccionado, motivado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas, de tal manera que pueda ofrecer rendimiento y aportar más ganancias a la empresa.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Comprender la cultura organizacional también es una parte crucial de la etapa 2 que a menudo se pasa por alto. Los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga.

- La cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Existe una cultura fuerte en que el personal cuando responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales ambientes, las culturas fuertes ayudan a las empresas a funcionar como máquinas bien engrasadas.

Por el contrario, hay una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.

- Etapa 3. Análisis externo. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un

análisis externo. Al analizar el entorno los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver que evidencia y que cambios ocurren. Después de analizar el entorno los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

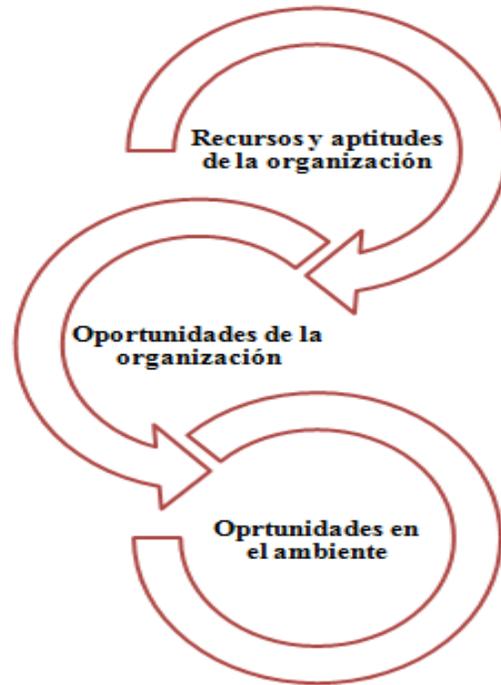
Hay que saber sobre el análisis externo que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

En este caso, en la presente investigación se evaluarán las cinco fuerzas ideadas por Porter, (capacidades de los compradores y proveedores, rivalidad entre las compañías existentes, amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos) que podrían afectar la estabilidad de la compañía dentro de la industria.

Ahora bien, para poder generar una serie de estrategias alternativas futuras a perseguir, se debe realizar una comparación entre las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas. A este examen se le conoce como el análisis FODA. Su objetivo central es identificar las estrategias que originaran un modelo específico para la empresa que mejor *alinee a, se adapte a, o empate* los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la empresa lo explote. Así como la muestra la figura N°5.

Figura N° 5: Identificar las Oportunidades de la Organización

Figura N°5
Identificar las oportunidades de la organización



Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Administración. pág. 264.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, línea de producto, mercado, empresa, división, unidad estratégica de negocio, etc.

- Etapa 4. Formulación de estrategias. Después de realizar el análisis FODA, se debe recurrir a la toma de decisiones, así, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de las organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades o menguan las amenazas.

Por lo general se deben establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

Por tanto, en esta etapa la empresa debe definir sobre cuál base se va a competir (costo o valor). Dos categorías de ventajas competitivas, la primera está asociada con la capacidad que tiene la empresa de ofrecer un producto de costos mínimos para los clientes. La segunda se basa en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos apreciables por los clientes, que los distinguen de los de la competencia.

- Etapa 5. Evaluación de los resultados. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Primero se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir:

- ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?
- ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?
- ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?
- ¿Continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad se debe medir el desempeño de la organización. Se debe comparar el progreso real con el progreso planificado.

Finalmente se deberían tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como internamente.

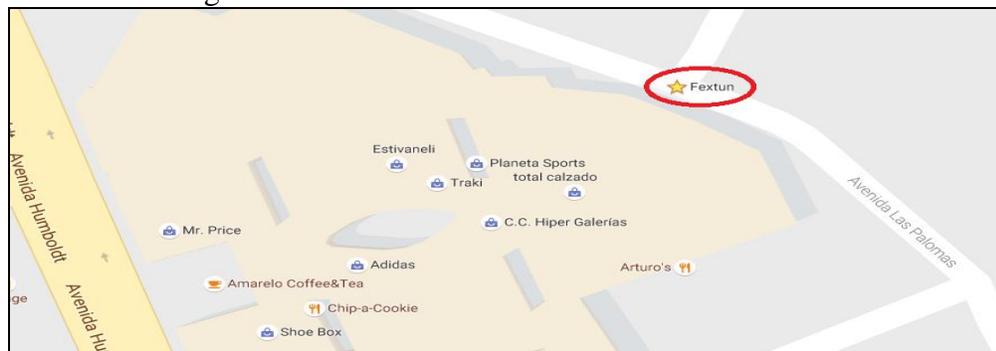
- Etapa 6. Aplicación de la estrategia. Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Ya que, una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuanta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de una manera apropiada.

El liderazgo de la dirección es un ingrediente necesario en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo motivado de gerentes de niveles medio e inferior para que ejecuten la estrategia de la organización.

2.2.4 División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

La Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A. se encuentra ubicada en la Urbanización El Dique, Avenida Las Palomas, Sector Boca del Rio, en Cumaná, estado Sucre (ver figura N°6).

Figura N °6: Localización de FEXTUN S.A.



Fuente: <https://maps.google.co.ve>.

2.2.4.1 Reseña Histórica de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

La Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A., aparece en el año 2000

dentro de las infraestructuras de Naviera Industrial S.A. (NAVISA). En el 2004 se consolida como procesadora de atún, y pasa a formar parte del grupo PRONUTRICOS. La Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A es uno de los bienes intervenidos por el Estado Venezolano, que pertenecía al banquero Ricardo Fernández Barrueco, socio mayoritario de cuatro de las instituciones bancarias (Bolívar Banco, Confederado, Banpro y Banco Canarias), intervenidas en noviembre de 2009, por incurrir en actividades ilegales que perjudicaron a cientos de miles de ahorristas. FEXTUN, S.A., tiene sus instalaciones en el Puerto de Guanta, estado Anzoátegui, y en Cumaná, estado Sucre. La fábrica de Anzoátegui, está orientada a la producción de lomos de atún empacados al vacío y exquisiteces para exportar a países europeos, pero, desde hace ocho (08) años desde su funcionamiento ha estado parada y funcionando como depósito de PRONUTRICOS, mientras que la fábrica de Cumaná se dedica a la producción de conservas de atún.

El 11 de diciembre de 2009, el Presidente Hugo Chávez recomendó a los Ministros: Ricardo Menéndez del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias; y Félix Osorio, titular de la cartera de 16 Alimentación; conformar un módulo interventor para que, en conjunto con la mano de obra, eleven el potencial que tenía instalado FEXTUN, mejorando la operatividad y las condiciones laborales. A partir de ese mismo día, se instaló una Asamblea Interventora, presidida por Ricardo Moreno y Zuleyma Azuaje, quienes conjuntamente con los trabajadores, han pretendido transformar a FEXTUN, S.A., bajo las premisas del proceso laboral socialista, buscando mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa.

2.2.4.2 Misión de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

La misión es la razón de ser de la organización, por tanto la misión de FEXTUN, S.A., consiste en: Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes,

vendedores, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestro negocio, garantizando el más alto estándar de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y del desarrollo del país.

2.2.4.3 Visión de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

La visión se refiere a lo que la empresa quiere establecer, la imagen futura de la organización, a donde quiere llegar, los propósitos que tiene para sí misma y todos los que interactúan en ella. De allí que, la visión de FEXTUN, S.A., es: Ser una unidad complemento a la división de alimentos de conservas de productos del mar líderes de los mercados internacionales de América Latina y Europa, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren crecimiento y generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al consumidor, a sus necesidades y al mercado, con una presencia importante en el punto de venta y un sólido portafolio de productos y marcas que cada día serán mayormente acogidos y preferidos por el consumidor, ya que además son de reconocida calidad.

2.2.4.4 Principios y Valores de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

La fábrica de exquisiteces de Atún FEXTUN, tiene como principios y valores:

La constancia, el trabajo, la disciplina, la honestidad, la justicia, la igualdad, la libertad; trascendiendo las demandas de retribuciones reivindicativas, salariales y materiales individuales hacia una visión, organización y realización del bienestar colectivo.

2.2.4.5 Estructura Organizacional de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

Se entiende como estructura organizacional las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. En efecto la estructura organizacional de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A se encuentra conformada por las siguientes unidades organizacionales (Cuadro N° 1)

Cuadro N° 1. Unidades Organizacionales de FEXTUN S.A.

CARGO	CANTIDAD
GERENCIA GENERAL	1
ASISTENTE	1
ORGANIZACIÓN OBRERA	1
OFICINA DE CONSULTORÍA JURÍDICA	1
OFICINA DE PROYECTOS	1
OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA	1
OFICINA DE SISTEMA	1
OFICINA DE GESTIÓN AMBIENTAL	1
OFICINA DE CONTROL DE CALIDAD	1
OFICINA DE SEGURIDAD INTERNA	1
ROMANA	1
DIVISIÓN DE TALENTO HUMANO	1
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN	1
DIVISIÓN DE OPERACIONES	1
DIVISIÓN DE PRODUCCIÓN	1
DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA	1

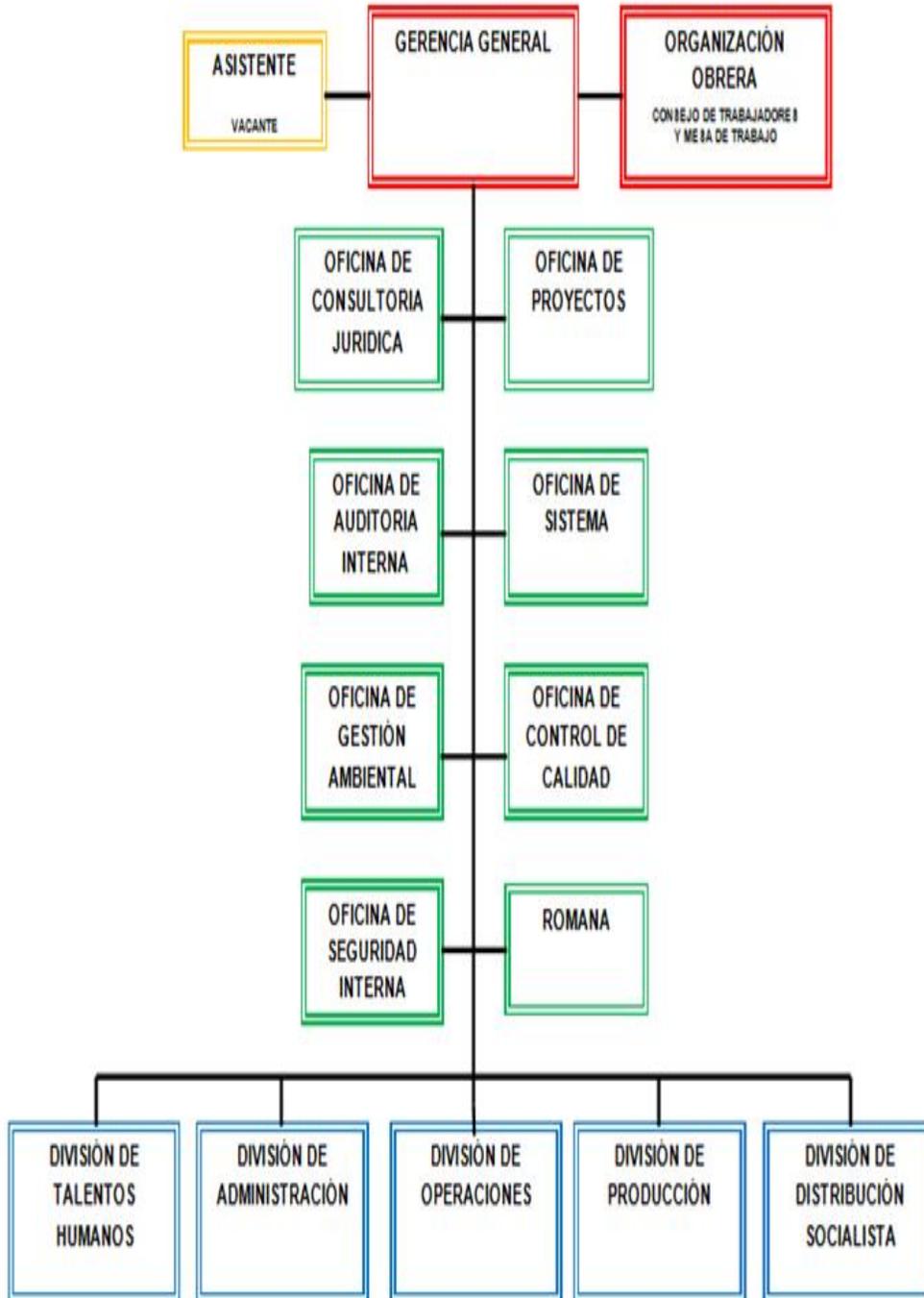
Fuente: Autoras.2016.

2.2.4.6 Organigrama de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A.

Por su parte los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Un organigrama muestra las líneas jerárquicas, para mostrarle a cualquier persona, dentro o fuera de la organización, cuáles son las unidades administrativas y sobre todo, enseñar a los trabajadores a quien reporta y, si ese es el caso, quienes le reportan a él. La Estructura Organizativa de la Fábrica de Exquisiteces de Atún FEXTUN, S.A. aprobada y modificada por la gerencia general está representada en la figura N° 7.

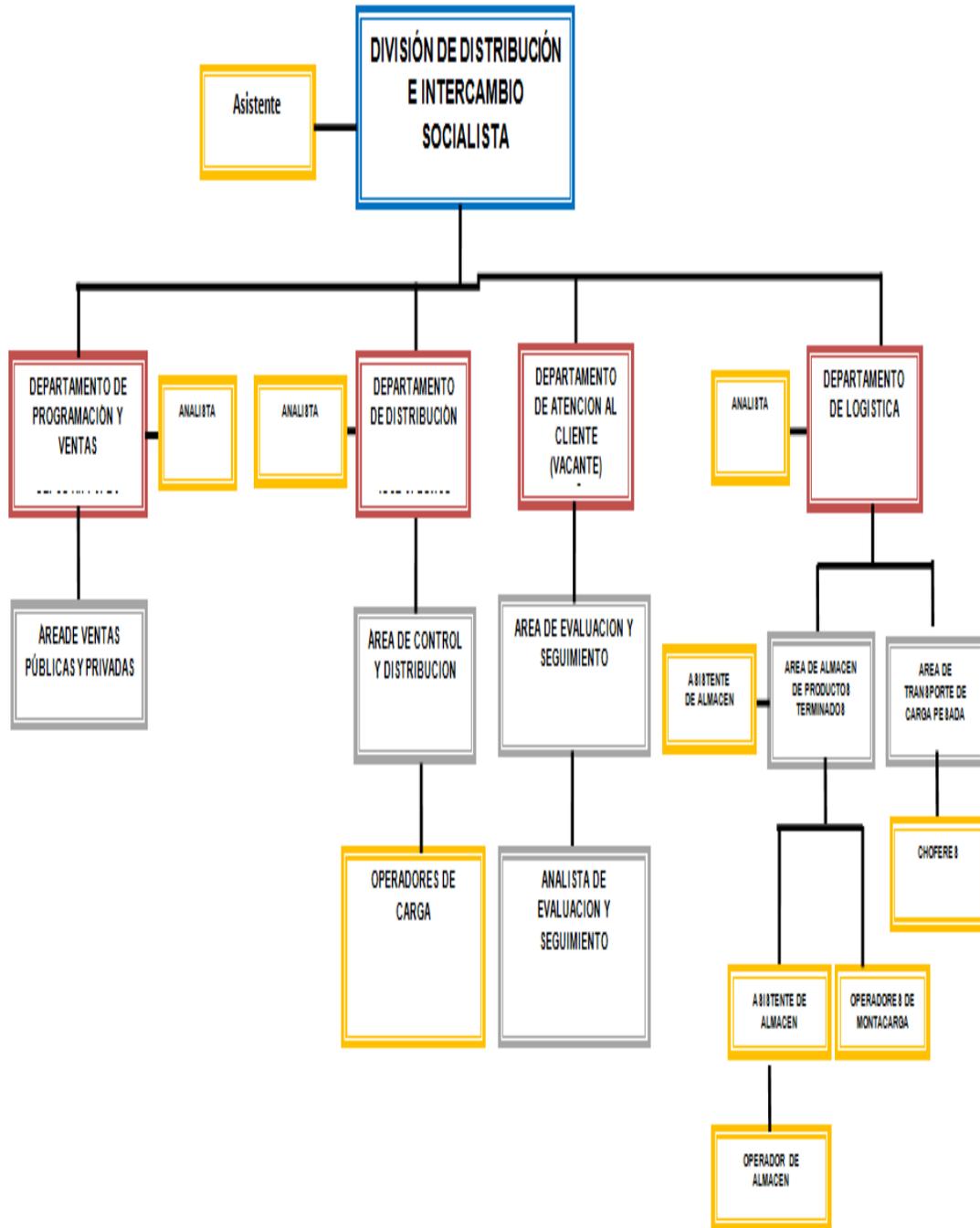
Figura N° 7: Organigrama de FEXTUN S.A.



Fuente: Documentos de FEXTUN S.A.

A través de este organigrama se puede apreciar que, dentro de la estructura organizativa de la fábrica se encuentra la importante unidad orgánica División de Distribución e Intercambio Socialista objeto de estudio. Cuya finalidad se basa en coordinar el abastecimiento y distribución de los productos elaborados por FEXTUN S.A, hacia la disposición de clientes reales y potenciales, así como gestionar la experiencia del cliente en el consumo de los mismos para alcanzar el máximo de puntos de venta con un costo dado. Quien depende jerárquicamente de la gerencia general de FEXTUN S.A., así mismo, de esta División dependen directamente los jefes de departamentos adscritos a su División y quienes de éstos dependen funcionalmente. Tal como lo muestra la figura N° 8. Es importante mencionar que al interior de la organización coordina con la gerencia general los responsables de cada una de las Divisiones de Línea. Y externamente coordina con los entes públicos en cualquiera de sus niveles, así como con los entes privados, en las actividades que guarden relación con su área de competencia

FIGURA N°8: Organigrama de la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Documentos de FEXTUN S.A.

. La División de Distribución e Intercambio Socialista tiene como funciones y actividades específicas:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones pertinentes para establecer, mejorar y optimizar el flujo y distribución de los productos hacia los clientes nacionales, así como velar por la correcta ejecución de los procesos y controles vinculados con el área de su competencia destinada a incrementar la cartera de clientes y el índice de consumidores finales.
- Determinar y coordinar con la gerencia y los jefes de Divisiones involucrados, para el cumplimiento de las políticas comerciales establecidas por la gerencia, con la finalidad de mantener y/o incrementar los niveles o cuotas de ventas establecidas, así como los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa y sus productos a nivel nacional.
- Gestionar el capital humano asignado a la División, con la finalidad de optimizar el empleo del mismo en beneficio de mejorar e incrementar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas en los planes estratégicos de la organización, en concordancia con las políticas y cuotas fijadas, detectando además las necesidades de capacitación, entrenamiento e inducción necesarias, según sea el caso.
- Gestionar los procesos destinados a incrementar tanto la satisfacción del cliente, como la rotación de los productos y disminuir las quejas y devoluciones, todo alineado con la misión de la organización, así como evaluar y detectar los aspectos relevantes del mercado mediante los estudios correspondientes, con el fin de establecer las estrategias de comercialización idóneas.

- Diseñar, planificar, ejecutar y controlar los planes relacionados con el mercadeo de los productos de la empresa, así como los vinculados al empleo de los medios publicitarios destinados a fortalecer el posicionamiento de marca actividades y las estrategias generadoras de valor.
- Colaborar con todas aquellas tareas asignadas que sin ser concernientes a su cargo coadyuvan al logro de los objetivos de la organización.

2.3 Operacionalización de Variables

En el proyecto de investigación relacionado con los estudios descriptivos, evaluativos, diagnósticos, formulación de hipótesis causales o experimentales, se hace necesario presentar el sistema de variables, como un importante aspecto del marco teórico.

Para Arias (2006:109), el sistema de variables “es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación”.

Por lo general, la operacionalización de las variables se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas:

- Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable. Consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.
- Definición real de la variable. Significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar, las dimensiones relevantes para el estudio.

			competidores potenciales.	<p>económicas</p> <p>Lealtad a la marca</p> <p>Ventajas de costo absoluto</p> <p>Economía de escala</p>
			Rivalidad entre las compañías existentes en la industria.	<p>Precio</p> <p>Diseño de productos</p> <p>Gasto en publicidad</p> <p>Promoción</p> <p>Esfuerzos directos de ventas</p> <p>Servicio posventa.</p>
			Capacidades de compradores	<p>Usuarios finales</p> <p>Vendedores al menudeo</p> <p>Mayoristas</p>
			Capacidad de proveedores	<p>Materiales</p> <p>Servicios</p> <p>Mano de obra</p>
			Productos sustitutos	<p>Productos diferentes que satisfacen necesidades similares de los clientes.</p>

Fuente: Autoras. 2016.

2.4 Bases Legales

Todas las organizaciones operan dentro de una comunidad más amplia en la sociedad, lo que una empresa puede y no puede hacer en el aspecto de la estrategia, siempre está restringido por lo que es legal, cumpliendo con las políticas y los requerimientos reguladores del gobierno, considerando que es ético, así como por lo que está de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana.

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas por:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de diciembre de 1999. De donde se destaca el Artículo 113, cuando establece que: No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia, cualquiera que fuera la forma que adopte en la realidad. También es contraria a dichos principios el abuso de la posición de dominio que un particular, un conjunto de ellos o ellas o una empresa o conjunto de dominio que un particular, un conjunto de ellos o ellas o una empresa o conjunto de empresas, adquiera o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios, con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como cuando se trate de una demanda concentrada. En todos los casos antes indicados, el Estado adoptará las medidas que fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio, del abuso de la posición de dominio y de las demandas concentradas, teniendo como finalidad la protección del público consumidor, los productores y productoras y el

aseguramiento de condiciones efectivas de competencia en la economía.

Lo anterior confirma que la responsabilidad del Estado es la realización del bien común, por lo que el hecho de sancionar conductas o intenciones comerciales que restringen la competencia en los mercados de bienes y servicios es muy importante, considerando que una parte de los esfuerzos de la política pública, deben estar orientados a crear condiciones favorables para beneficio de los consumidores y productores, ante agentes económicos (monopolistas) que pretendan poseer un gran poder de mercado y ser el único en una industria dada, que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.

- Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia. Gaceta Oficial N° 34.880 del 13 de enero de 1992. De donde se extraen los siguientes Artículos:

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y la eficiencia en beneficio de los productores y consumidores y prohibir las conductas y prácticas monopólicas y oligopólicas y demás medios que puedan impedir, restringir, falsear o limitar el goce de la libertad económica.

Artículo 17. Se prohíbe el desarrollo de políticas comerciales que tiendan a la eliminación de los competidores a través de la competencia desleal y, en especial, las siguientes:

1. La publicidad engañosa o falsa dirigida a impedir o limitar la libre competencia.
2. La promoción de productos y servicios con base en declaraciones falsas, concernientes a desventajas o riesgos de cualquier otro producto o servicio de los

competidores.

Lo establecido en estos artículos tiene vinculación con lo que señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, pero de una manera más profunda y detallada, al preservar y promover la libre competencia, contra el abuso de la posición de mercado dominante, que limiten el acceso a los mercados con falsas políticas comerciales, publicidad engañosa y desleal que a su vez denigren la existencia de otros productos similares, afectando de forma adversa el desarrollo económico.

- La Ley de Pesca y Acuicultura. Decreto N° 1.408 del 13 de noviembre de 2014. Es otro sustento legal importante y de donde se selecciona el Artículo 2, el cual establece las finalidades de la misma:

Artículo 2. A los fines de desarrollar el objeto de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se establecen las siguientes finalidades específicas:

1. Promover el desarrollo integral del sector de la pesca, acuicultura, y actividades conexas.
2. Asegurar la disponibilidad suficiente, estable, oportuna y permanente de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura para atender las necesidades básicas de la población local y nacional.
3. Fomentar el consumo de los productos y subproductos nacionales, derivados de la pesca y la acuicultura.

Finalmente se destaca esta ley y sus finalidades, ya que tiene por objeto

asegurar la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura para atender la demanda del mercado nacional. A través de políticas que aseguran el suministro de especies marinas como atún y sardinas los cuales representan el principal componente de materia prima que necesita la empresa objeto de estudio FEXTUN S.A., para la transformación, enlatado y comercialización de atún fresco congelado, que le permitan participar en el mercado de competidores y de esa manera facilitar el acceso del alimento del mar hasta las mesas del pueblo venezolano.

2.5 Glosario

Todo un proyecto de investigación, debe contener dentro del marco teórico, una sección especialmente dedicada a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica de la misma, que permiten orientar el sentido de la investigación. A fin de organizar, sistematizar los datos y percibir las relaciones entre los fenómenos estudiados, se deben definir los conceptos.

Balestrini (2001:108) señala que, un glosario “es un contenido figurativo a través del cual designamos un término específico, donde se presenta los conceptos empleados por estricto orden alfabético”. En este sentido se incluyen los siguientes conceptos:

Competencia monopolística: Es una estructura del mercado en la que muchas empresas venden productos similares, pero no idénticos (Gregory, 2002:231).

Competencia: Es el producto del aprendizaje y la experiencia, asimismo, representa la pericia verdadera con la que desempeña una actividad interna. (Thompson y Strickland 2004:122).

Competitividad: Surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus

factores para producir productos y servicios valiosos (Porter, 2000:13).

Distribución: Comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta (Fleitman, 2000:82).

Economía: Es el estudio de la forma en que las sociedades deciden que van a producir, como y para quien, con los recursos escasos y limitados (Fischer, Dornbusch y Schmalensee, 1998:3).

Eficacia: Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins y Coulter, 2005:8).

Eficiencia: Es la razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para alcanzar las metas (Robbins1998:300).

Empresa: Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero 1997:9).

Estrategia: Es el plan de acción que debe llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva para lograr una ventaja competitiva, para accionar en el mercado y competir con éxito (Thompson y Strickland, 2004:50).

Estrategias competitivas: Son un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas (Jaramillo, 2002:35).

Gerencia estratégica: Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su

ejecución que parezcan adecuados (Thompson y Strickland, 2003:6).

Gerencia: Se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos (Ruiz, 1992:27).

Gerente: Individuos que planean, organizan y controlan a otros individuos en el proceso de la obtención de las metas de la organización (Stoner y Wankel, 1997:412).

Industria: Se refiere al conjunto de compañías que compiten en un mismo mercado a través de la elaboración de un producto o servicio en común (Chiavenato, 2004:349).

Marketing: Implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio (McCarthy y Perrault 1996:36).

Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2004:10).

Misión: Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Fleitman, 2000:37).

Organización: Agrupación ordenada de elementos con una estructura propia, con proceso que se realiza siguiendo parámetros establecidos previamente, para la consecución de objetivos y fines propuestos (Chiavenato, 2001:455).

Precio: Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler y Armstrong 2003:353).

Procedimientos: Es obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero (Gómez, 1997:61).

Recurso humano: Se refiere a las personas que componen una organización, y pone en práctica las estrategias e innovaciones que ayuden alcanzar las metas organizacionales (Werther, 2000:6).

Ventaja competitiva: Indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado (Evans y Lindsay, 2005:25).

Visión: Es lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson y Strickland, 2001:4).

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitado sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. A fin de cumplir con este importante aspecto inherente a todo proceso de investigación, se deberá elaborar el marco metodológico dentro del proyecto de investigación.

Balestrini (2001:114) define el marco metodológico como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. El fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearán en el trabajo planteado, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y diseño de la investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada sobre cómo se realizará la investigación.

En consecuencia, las bases metodológicas de la presente investigación están referidas al nivel de investigación; tipo de investigación; población y muestra, y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.

3.1 Nivel de Investigación

Para Arias (2006:24), el nivel de investigación “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto de estudio”. Los niveles de investigación pueden clasificarse en: investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación documental.

Para Arias (2004:23), la investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. Es decir, este tipo de investigación es usada para resolver problemas que no tienen claridad y que pretenden dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una realidad determinada. Por lo tanto, se emprende una investigación exploratoria cuando no se conoce el tema por investigar, o cuando el conocimiento es tan vago e impreciso que impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

En cuanto a los estudios descriptivos, Méndez (1998:137), puntualiza que:

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, también pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Mediante este tipo de investigación se obtienen conocimientos que permiten trabajar con datos recolectados o analizando en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta. Esta se constituye como un procedimiento científico y sistemático de búsqueda, recolección, organización, interpretación y exposición de

datos informativo fundamentados en el tema de estudio.

Sabino (1994:93), señala que: “Las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. Es así como, de acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se ubica a nivel descriptivo, por cuanto a través del desarrollo, se buscó proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre, para lo cual fue necesario aplicar un cuestionario para obtener la información requerida, que fue analizada conjuntamente con una interpretación y evaluación de problemas que presenta la misma.

3:2 Tipo de Investigación

Una vez que el problema ha quedado claro y ha sido formulado en toda su complejidad y conducido a unas condiciones manejables, para situar las características de la información que se necesitan abordar y obtener, se debe limitar el tipo de estudio de que se trata con su respectivo, que se adecue y sea el más apropiado en relación a los objetivos propuestos.

Para Palella y Martins (2010:97), “El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”.

En cuanto al tipo de investigación, existen muchos modelos y diversas clasificaciones. Hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios. El criterio empleado en este estudio para establecer el tipo de investigación es de acuerdo al nivel y el diseño. Arias (2006:26) señala que “el diseño

de investigación se define como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Así mismo, señala como diseños de investigación los siguientes:

- La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es de campo, ya que, la información se obtuvo directamente del lugar objeto de estudio, a través de una encuesta en modalidad cuestionario, en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A Cumaná, estado Sucre.

3.3 Población y Muestra

Desde la perspectiva estadística, la población es una serie de elementos o componentes que se desean estudiar, ya sea sus características o solo una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones y recomendaciones que se encuentren mediante esta indagación.

Al respecto Arias (2006: 81) indica que:

La población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Estadísticamente hablando, por población se concibe un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que muestran características comunes, como por ejemplo una población puede estar constituida por habitantes de un país, por el total de vehículos de una ciudad, por el número de nacimiento en un hospital determinado.

Por su parte, Bernal (2000:158) detalla la población como “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

En referencia a lo antes mencionado, para la presente investigación, la población objeto de estudio, está constituida por el personal involucrado directamente en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A Cumaná estado Sucre, que en total son 26 trabajadores.

Ahora bien, Bernal (2000:159), define la muestra como: “La parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

En el caso de esta investigación, no se determinó muestra, por cuanto la población se consideró finita, es decir, 26 trabajadores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A

En el siguiente cuadro N° 3, se indica la población:

Cuadro N° 3: Población

PERSONAL	POBLACIÓN
Jefe de la División de Distribución e Intercambio Socialista	1
Asistente	1
Departamento de Programación y Ventas	1
Analista	3
Área de Ventas Públicas y Privadas	1
Departamento de Distribución	1
Área de Control y Distribución	1
Operadores de Carga	1
Departamento de Atención al Cliente	1
Área de Evaluación y Seguimiento	1
Analista de Evaluación y Seguimiento	1
Departamento de Logística	1
Áreas de Almacén de Productos Terminados	1
Asistente de Almacén	2
Área de Transporte de Carga Pesada	3
Choferes	2
Operadores de Montacargas	2
Operador de Almacén	2
Total	26

Fuente: Autoras. 2016.

3.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.

Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, lo cual posee una aplicabilidad general. Arias

(2006:67), señala que “La técnica es el procedimiento o forma utilizada por el investigador para obtener datos o información requerida”. Se puede decir, que las técnicas representan herramientas de gran utilidad para la obtención de la información que será de vitalidad para la investigación. Estas técnicas son diversas según el objetivo a que se apliquen y no se excluyen entre sí, siendo preciso, por una parte, saber elegir las más adecuada y por otra, utilizarla convenientemente.

Sabino (1994:34), define las técnicas e instrumentos de recolección de datos como “todos aquellos recursos de los cuales se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Durante el desarrollo de la investigación se emplean medios a través de los cuales se logra recabar la información básica y necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación. Estas técnicas son: la observación directa, la entrevista, la encuesta y el cuestionario.

- La observación directa. Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. La observación puede ser:
 - Observación simple o no participante: es la que se realiza de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.
 - Observación participante: es este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Así mismo la observación se clasifica en:
 - Observación libre o no estructurada: es la que se ejecuta en función de un

objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.

- Observación estructurada: es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados.

Instrumentos de la observación

- La observación libre o no estructurada. Se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuadernos de notas, cámaras fotográficas y cámaras de video.
- La observación estructurada. Se utilizan instrumentos prediseñados tales como listas de cotejo, lista de frecuencias y escala de estimación.
 - Lista de cotejos. También denominadas lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.
 - Lista de frecuencia. Es un instrumento que se diseña para registrar cada vez que se presenta una conducta o comportamiento.
 - Escala de estimación. Este instrumento consiste en una escala que busca medir como se manifiesta una situación o conducta.
- La entrevista. Más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

La entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un periodo determinado, es decir, abarca menos personas. Una entrevista puede ocupar un tiempo significativo en un solo entrevistado. La entrevista se clasifica en:

- Entrevista estructurada o formal. Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o cámara de video.
 - Entrevista no estructurada o informal. Es esta modalidad no se dispone de guías de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.
 - Entrevista semi-estructurada. Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.
- La encuesta. Se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema en particular. La encuesta puede ser oral o escrita:
 - La encuesta oral se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. Este tipo de encuesta se caracteriza por ser poco profunda, pero de gran alcance.

Otros instrumentos empleados en una encuesta oral, son las grabadoras y cámaras de video.

- La encuesta escrita es la que se realiza mediante un cuestionario.
- El cuestionario, es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

El cuestionario también puede presentarse a través de medios magnéticos (disquetes o CD) y electrónicos (correo electrónico e internet). El cuestionario puede ser:

- Cuestionario de preguntas cerradas. Son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en:
 - Dicotómicas. Cuando se ofrecen solo dos opciones de respuesta.
 - De selección simple. Cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.
- Cuestionarios de preguntas abiertas. Son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente.
- Cuestionario mixto. Es aquel cuestionario que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

En referencia a lo antes mencionado, para la presente investigación, la técnica

que se aplicó en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. fue la encuesta, y como instrumento el cuestionario para obtener la información objeto de estudio, el cual sirvió de base para el análisis e interpretación de datos.

El análisis e interpretación de datos, según Hevia (2001:46), se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permitió la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

“El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (Hurtado, 2000:181).

El procedimiento para el procesamiento de los datos y presentarlos de manera tal de realizar los análisis correspondientes, fue el siguiente:

- Categorización analítica de los datos.
 - Los datos que han sido recogidos con anterioridad, se tendrán a la clasificación y codificación para de esa forma lograr una nueva o mantener la actual interpretación de los hechos recogidos.
 - Procesamiento de la información mediante la disposición de la masa de datos

para organizarla y proceder a la ordenación de la información.

- Calificación y tabulación de los datos.
 - Tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados, donde se determinan los casos que encajan en la investigación.

- Análisis e integración de los datos.
 - Se relacionará y se compararán los contenidos documentales obtenidos para integrarlos en forma holística.
 - Los procedimientos utilizados para realizar la tabulación, análisis y la interpretación de los datos recopilados serán realizados a través de una herramienta tecnológica (computadora).

Para Hurtado (2000), el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

Este método permitirá clasificar y reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista hasta que se opte por el más preciso y convencional. El análisis permitirá la reducción y sintetización de los datos, se considera entonces la distribución de los mismos (Tamayo, 1995). Finalmente, fue preparado y presentado el informe final.

CAPÍTULO IV
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE
DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA
FÁBRICA DE EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes. Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

Por tanto, este capítulo tiene como objetivo recomendar a la empresa objeto de estudio acciones estratégicas necesarias para aumentar su rentabilidad dentro de la industria y su posicionamiento, a través, de un diagnóstico estratégico que sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente al entorno.

Para ello fue indispensable obtener y procesar información sobre las condiciones, fortalezas y debilidades de la organización específicamente sobre aspectos generales, recursos y capacidades internas, de igual manera sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, en función a las cinco fuerzas competitivas de Porter. El análisis de oportunidades y amenazas conduce al análisis DOFA.

A fin de obtener la información contenida en este capítulo se aplicó un cuestionario en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., tal como se indicó en el capítulo III, el cual fue respondido en su totalidad. Los resultados obtenidos son analizados y mostrados a través de gráficos, cuyos datos se encuentran en el anexo N° 2.

4.1 Elementos Internos que Representan Fuentes de Ventajas Competitivas en la División de Distribución e Intercambio Socialista de La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

En las organizaciones existen elementos internos que ofrecen información importante sobre los recursos y aptitudes, que permiten determinar fortalezas y debilidades, además saber con qué armas cuenta para la competitividad de la organización.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos internos en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, en el cuestionario se consideraron los siguientes elementos: visión, misión, objetivos, estrategias, recursos de la organización, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, capacidad para realizar actividades funcionales, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos y la cultura organizacional.

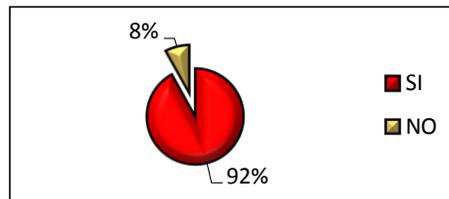
4.1.1. Aspectos Generales

En cuanto a estos aspectos se encuentran la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. Estos constituyen la base fundamental de cómo será en un futuro la organización y cuál será su propósito para cumplir los objetivos establecidos que inspiran y dan base a la existencia de la misma.

4.1.1.1 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro. Por lo que, se les consultó a los miembros de la División de Distribución e Intercambio Socialista sobre la existencia de una visión en la organización, a lo que el 100% respondió que sí. De igual manera, se preguntó si conocían la visión, a lo que el 92% respondió que sí y el 8% manifestó que no (ver gráfico N° 1).

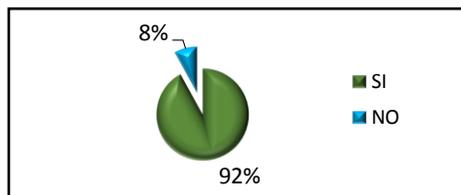
Gráfico N° 1. Conocimiento de la Visión



Fuente: Autoras. 2017.

Asimismo se consultó si la visión estaba orientada a las labores en función del mismo, y el 92% respondió que sí y el 8% dijo que no (ver gráfico N° 2).

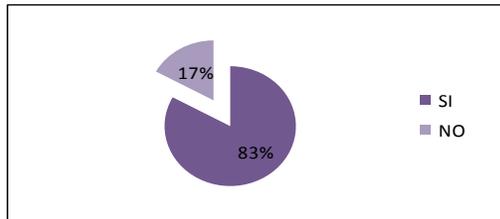
Gráfico N° 2. Orientación de las Labores en Función de la Visión



Fuente: Autoras. 2017.

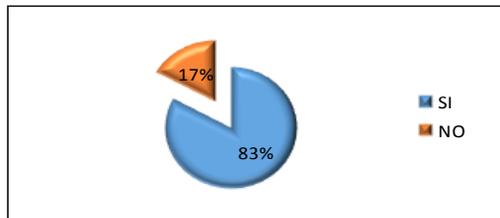
Además, un 83% afirmó que dicha visión, está claramente establecida, y el 17% manifestó que no (gráfico N° 3); de igual manera, se les preguntó si la misión se encuentra planteada por escrito, a lo que el 83% contestó que sí; y el 17% manifestó que no (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 3. Visión Claramente Establecida



Fuente: Autoras. 2017.

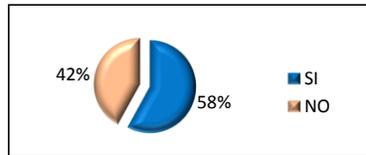
Gráfico N° 4. Visión Planteada por Escrito



Fuente: Autoras. 2017.

También se consultó si la visión es conocida y compartida por todos miembros del mismo, el 58% respondió que si y un 42% manifestó que no (ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 5. Visión Conocida y Compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista



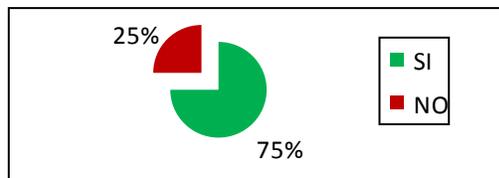
Fuente: Autoras. 2017.

Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la organización cuenta con una visión claramente establecida y conocida por los trabajadores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., que refleja lo que se quiere y se espera lograr en la organización.

4.1.1.2 Misión.

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de las otras, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los miembros de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, por lo que, se consultó sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 100% respondió que sí. De igual manera, se preguntó si conocían la misión, a lo que el 75% respondió que sí y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 6).

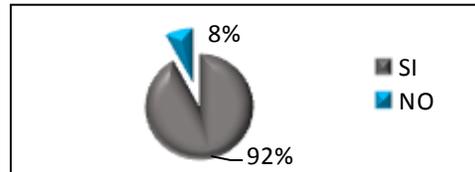
Gráfico N° 6. Conocimiento de la Misión



Fuente: Autoras. 2017.

Asimismo se consultó si la misión estaba orientada a las labores en función del mismo, y el 92% respondió que sí y el 8% dijo que no. (ver gráfico N° 7).

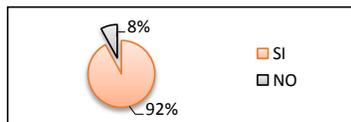
Gráfico N° 7. Orientación de las Labores en Función de la Misión



Fuente: Autoras. 2017.

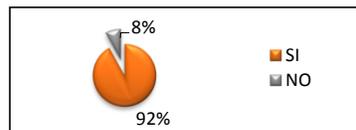
Además, un 92% afirmó que dicha misión, está claramente establecida, y el 8% manifestó que no (gráfico N°8); de igual manera, se les preguntó si la misión se encuentra planteada por escrito, a lo que el 92% contestó que sí; y el 8% manifestó que no (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 8. Misión Claramente Establecida



Fuente: Autoras. 2017.

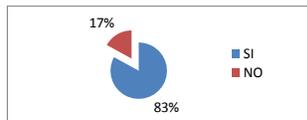
Gráfico N° 9. Misión Planteada por Escrito



Fuente: Autoras. 2017.

También se consultó si la misión es conocida y compartida por todos trabajadores del mismo, y un 83% respondió que si y un 17% manifestó no conocer ni compartir la misión (ver gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Misión Conocida y Compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

Con base a los resultados obtenidos se puede decir, que, en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, se cuenta con una misión claramente establecida y conocida por los trabajadores, que le indica la manera cómo lograr y consolidar las razones de su existencia dentro de la misma.

4.1.1.3 Objetivos

Los objetivos son los resultados que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión; estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por lo que se le consultó al personal de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, si los objetivos del mismo están claramente establecidos, a lo que el 100% respondió que sí.

Asimismo, se les preguntó si los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, se

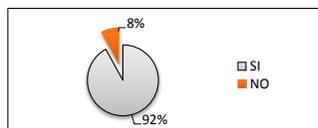
encuentran acorde con las labores establecidas, y el 100% respondió que sí; de igual manera, el 100% consideró que la División es fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

Al observar el resultado se puede decir, que todo el personal que labora en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, conoce claramente los objetivos, que permitirán identificar las áreas estratégicas y definir la dirección que han de seguir para lograr la misión y visión ya establecida.

4.1.1.4 Estrategias

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. En la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN, S.A., se consultó que si el diseño de una estrategia es útil para lograr el éxito y el 100% afirmó que sí. Asimismo, se preguntó existen estrategias definidas, y el 92% respondió que sí y el 8% no (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Estrategias Definidas en la División de Distribución e Intercambio Socialista

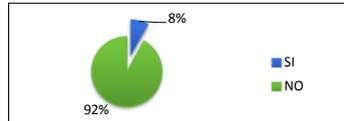


Fuente: Autoras. 2017.

Asimismo un 8% afirmó que la estrategia de la División consiste en una

combinación de movimientos competitivos y un 92% manifestó que no (ver gráfico N°12).

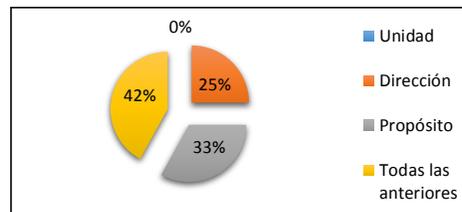
Gráfico N° 12 La Estrategia de la División de Distribución e Intercambio Socialista es una Combinación de Movimientos Competitivos



Fuente: Autoras. 2017.

Además, una parte de las personas manifestó que la unidad no es el sentido que proporciona la estrategia, sin embargo, la dirección demostró un 25%, el propósito un 33% y un 42% afirmó que todas proporcionan sentido a la estrategia (ver gráfico N° 13).

Gráfico N° 13. Sentido que Proporciona la Estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista

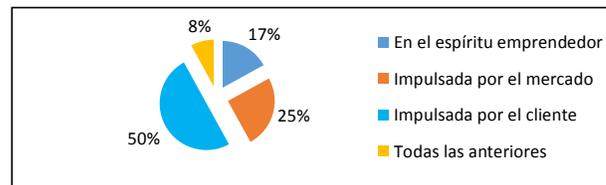


Fuente: Autoras. 2017.

De igual manera se les preguntó si las estrategias deben ajustarse al entorno en que opera la División, por lo que 100% respondió que sí. También se preguntó en que estaba fundamentada la creación de estrategias, el 17% dijo que en el espíritu

emprendedor, el 25% impulsada por el mercado, el 50% impulsada por el cliente y el 8% consideró que el todas las anteriores (ver gráfico N° 14).

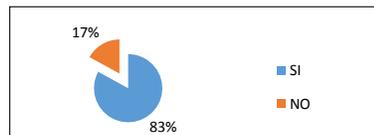
Gráfico N° 14. Aspectos que Fundamentan la Creación de Estrategias



Fuente: Autoras. 2017.

En cuanto al seguimiento a la ejecución de las estrategias, un 83% afirmó que si, y un 17% manifestó que no (ver gráfico N°15).

Gráfico N° 15. Seguimiento a la Ejecución de la Estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

Con base a los resultados obtenidos se puede decir, que el diseño de una estrategia es útil para lograr el éxito de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A, la cual cuenta con estrategias definidas, para lograr sus objetivos y alcanzar el éxito.

4.1.2 Ambiente Interno

Otro de los aspectos vinculados con la formulación de la estrategia lo constituye el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, desde el punto de vista de sus recursos materiales, tecnológicos, gerenciales y funcionales, con la finalidad de determinar la capacidad de ejecución de la empresa a la luz de los objetivos y estrategias formuladas o por formular. El análisis interno describe la dimensión de los recursos y habilidades con que cuenta la organización.

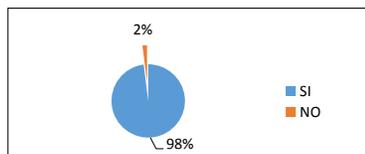
Para realizar el análisis de los elementos internos de la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A., la investigación se apoyó en el modelo o diseño de la estrategia de Robbins y Coulter (1996,), que incluye recursos internos como: capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados y la capacidad para realizar actividades funcionales como: técnicas de marketing , manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos y la cultura organizacional.

4.1.2.1 Capital Financiero

El capital financiero es el dinero invertido en entidades financieras con el fin de obtener una renta al capital.

En tal sentido, se les preguntó a dichos encuestados si la División de Distribución e Intercambio Socialista cuenta con un capital financiero, por lo que un 100% respondió que no, mientras que por otro lado el 98% de los encuestados indicaron que si era necesario para adaptarse a los cambios del mercado y el 2% indicando que no era necesario (ver Gráfico N°16).

Gráfico N° 16 Necesidad de Capital Financiero para la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

Consiguiente a ello, a los encuestados se les preguntó si el capital financiero se puede obtener ahorrando y trasladando las partidas que no han sido consumidas, donde el 100% respondió que sí.

4.1.2.2 Pericia Técnica

La pericia técnica es la habilidad de usar la experiencia y el saber, para transmitir conocimientos.

Se consultó si la División de distribución e intercambio socialista cuenta con pericia técnica, y el 100% de los encuestados respondió que sí, y todos estuvieron de acuerdo que la pericia técnica es la transmisión de conocimientos, a través de la experiencia, práctica, habilidad y sabiduría que se maneja dentro de la misma. Tomando esta como una ventaja competitiva para la División de Distribución e Intercambio Socialista.

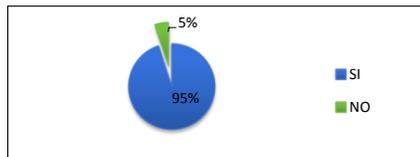
4.1.2.3 Empleados Capaces

Los empleados capaces, son aquella combinación de conocimientos,

destrezas, habilidades, capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea o tareas asignadas.

Se les consultó si las personas que integran la División de Distribución e Intercambio Socialista desempeñan tareas de manera aceptables, el 100% respondió que sí, mientras que un 95 % indicó que si se fomenta el desarrollo de cualidades intelectuales y el 5% no estuvo de acuerdo (ver Gráfico N°17).

Gráfico N° 17. Desarrollo de Cualidades Intelectuales



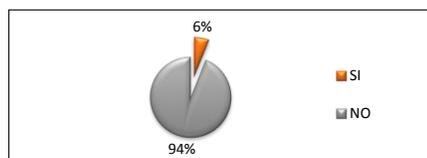
Fuente: Autoras. 2017.

4.1.2.4 Gerentes Experimentados

Los gerentes experimentados, son aquellos que tienen la acción de administrar una empresa, implicando el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles para obtener los resultados deseados.

Se le preguntó a los encuestados si la jefatura cuenta con asesoría jurídica necesaria, el 94% respondió que no y el 6% que sí (ver Gráfico N°18).

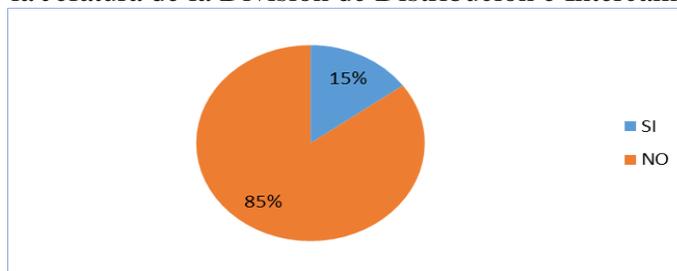
Gráfico N° 18 Asesoría Jurídica en la Jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

Además, se le preguntó si la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar es absoluta responsabilidad del jefe de la División de Distribución e Intercambio Socialista, y manifestaron lo siguiente: el 85% considera que no es sólo labor de la jefatura y el 15% afirma que sí. Esto significa, que no es solo responsabilidad del Jefe de la División de Distribución e intercambio socialista, si no que el trabajo debe ser de todos (ver gráfico N° 19).

Gráfico N° 19 Cuidar, Supervisar, Controlar, Planificar como Absoluta Responsabilidad de la Jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

4.1.2.5 Capacidad para Realizar Actividades Funcionales

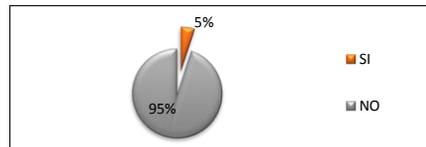
Entre estas actividades se tiene: técnicas de *marketing*, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos y cultura organizacional.

4.1.2.5.1 Técnicas de *Marketing*

Las técnicas de *marketing*, son sistemas de actividades y procesos, mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera al promover el intercambio de productos o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa.

A los encuestados se le preguntó si la División de Distribución e Intercambio Socialista posee técnicas de *marketing* para mejorar la comercialización del producto, el 95% dijo que no, y el 5% manifestó conocer las técnicas de *marketing* (ver gráfico N° 20).

Gráfico N° 20. Técnicas de *Marketing*



Fuente: Autoras. 2017.

Los resultados reflejan que en la División se requieren de técnicas *marketing* para maximizar la distribución del producto, ya que, las mismas le permitirán a la empresa captar nuevos clientes, hacer que los que ya han sido sus clientes vuelvan a comprar, o hacer que éstos últimos los recomienden, manteniendo la calidad de su producto y así mantener una posición en el mercado.

Vender satisfaciendo necesidades del cliente es el enfoque que deben seguir en la actualidad tanto los profesionales del *marketing* como los de ventas, puesto que no se trata de hacer una venta esporádica o puntual. Más importante que hacer

clientes es conservarlos y asegurar su fidelidad a la empresa.

4.1.2.5.2 Recursos Humanos

El recurso humano, es aquel conjunto de personas integradas para realizar actividades asignadas, en busca de los objetivos organizacionales.

Se consultó si existe en la División de Distribución e Intercambio Socialista recursos humanos suficientes para la distribución del producto, y el 100% consideró que sí.

4.1.2.5.3 Manufactura

La manufactura consiste en la transformación de materias primas en productos elaborados o terminados para su distribución y consumo.

El 100% de los encuestados también afirmaron que la cantidad de máquinas existentes para el proceso productivo de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, contribuye a hacer más rápido y ventajoso el trabajo de la División de Distribución e Intercambio Socialista.

4.1.2.5.4 Sistemas de Información

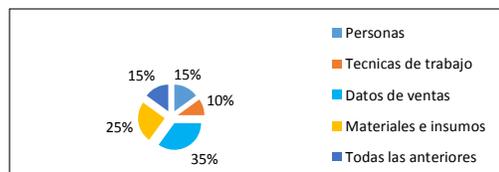
Los sistemas de información, son el conjunto de actividades secuenciales y preestablecidas que ordenan procesos o funciones de una organización.

En relación, a los sistemas de información el 100% de los encuestados considera que es importante ordenar todos los datos e información de la División de Distribución e Intercambio Socialista y que su tratamiento y administración facilita su

uso posterior.

En referencia a lo que debe ser registrado y ordenado en un sistema de información, un 15% considera que deben ser registradas personas, un 10% técnicas de trabajo, datos de ventas 35%, 25% materiales e insumos y todas las anteriores un 15% (ver gráfico N° 21).

Gráfico N° 21. Lo que debe ser Registrado y Ordenado en un Sistema de Información



Fuente: Autoras, 2017.

4.1.2.5.5 Manejo de Recursos Humanos

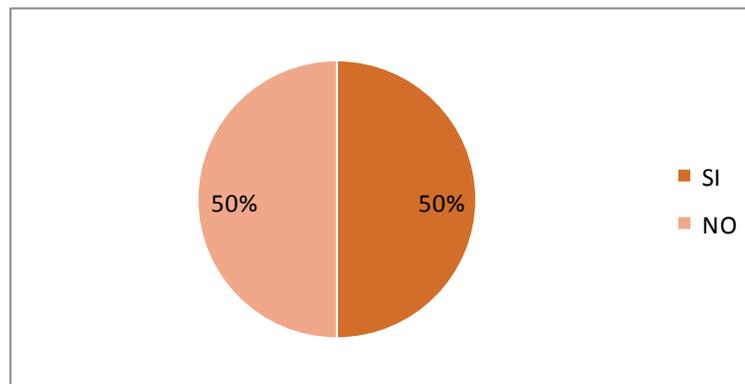
El manejo de recursos humanos es el proceso gerencial de asegurar la cantidad y calidad requeridas en la gente de la organización.

En cuanto al manejo de los recursos humanos, se les preguntó si este era uno de los elementos más valiosos de la División de Distribución e Intercambio Socialista, la totalidad de 100% afirmaron que sí, y creen que un personal motivado, direccionado y enfocado contribuye al logro de los objetivos, ya que, la calidad de los recursos humanos implica la puesta en práctica de un conjunto de mecanismos que posibiliten desarrollar el potencial de los empleados. Considerando este recurso como un arma competitiva, valiéndose de sus aptitudes, destrezas y habilidades.

4.1.2.5.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es un conjunto de valores, creencias y entendimientos, donde la misma se encuentra en un proceso constante de renovación y creación. En efecto, a través de los resultados obtenidos, se pudo observar que la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista debe ser consciente de que la cultura tiene repercusiones y efectos en la estrategia que se implemente, una cultura sana permite la adaptación del cambio, porque el 50% de los encuestados creen que existe debilidad en la División de Distribución e Intercambio Socialista y el restante cree que no (ver gráfico N° 22).

Gráfico N° 22. Debilidad de la Cultura Organizacional en la División de Distribución e Intercambio Socialista



Fuente: Autoras. 2017.

4.2 Elementos Externos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

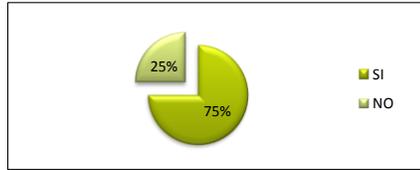
Antes de poder definir cuáles estrategias competitivas implementar en una compañía, Porter (2000), recomienda analizar el entorno como una etapa crucial en el proceso estratégico; en cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de competencia. En conjunto estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la

industria. En tal sentido se encuestó acerca de los cinco factores siguientes: amenaza de la entrada de los nuevos competidores potenciales, rivalidad entre las compañías establecidas, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos.

4.2.1 Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores Potenciales.

Se refiere a las nuevas empresas en una industria que traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria. Con frecuencia, las empresas establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar a los competidores potenciales de que ingresen a ella porque mientras más empresas lo hagan, más difícil se vuelve para las industrias proteger su parte del mercado y generar utilidades. Por lo que, se le preguntó al personal administrativo de la División de Distribución e Intercambio Socialista si considera que la entrada de nuevos competidores potenciales, pueda suponer una amenaza para la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., el 75% dijo que si podrían representar una amenaza, pero solo en el caso de que empresas entrantes tengan las mismas características económicas, o superiores condiciones, demostrando que la mayoría de los encuestados de la División, tienen un alto conocimiento sobre el tema, lo cual es muy satisfactorio para la empresa, porque el personal al tener una comprensión total de ésta, es más fácil ser considerada como una organización socialmente competitiva. 25% respondió que no, este porcentaje se debe a trabajadores que no tienen la disposición e interés de conocer y tomar acciones más allá de sus tareas rutinarias (ver gráfico N° 23).

Gráfico N° 23. Entrada de Nuevos Competidores Potenciales, con las mismas Características Económicas como amenaza.



Fuente: Autoras. 2017

Además, se les preguntó cuáles barreras adoptarían para reducir la entrada de nuevos competidores a la industria, donde el 75% de los encuestados, señalaron: conseguir fidelidad de los clientes, vender más unidades y reducir el costo de los productos para desalentar a los competidores potenciales que deseen entrar en ella, lo que indica que gran parte de los trabajadores de la División tienen claro cuáles estrategias resultarían más factibles al momento de proteger su parte del mercado, conociendo estos que, mientras más altos son los costos que deben atravesar las nuevas compañías, más difícil será su entrada a la industria. Mientras, un 25% agrega que para reducir esa posibilidad es necesario implementar o aumentar la publicidad, promociones o bajar los precios, este porcentaje se debe a que en las prioridades de FEXTUN S.A., no se encuentra la implementación de algún tipo de publicidad, promoción u otro tipo de incentivo que ayude a conocer mejor el producto y así captar la atención de nuevos clientes (ver gráfico N° 24).

Gráfico N° 24. Barreras para Reducir la Entrada de Nuevos Competidores a la Industria



Fuente: Autoras. 2017

También se les consultó sobre qué estrategias considerarían para captar y mantener la lealtad a la marca, en efecto un 92% de los miembros del personal administrativo de la División de Distribución e Intercambio Socialista respondieron que la publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta calidad de los productos y un buen servicio (pos venta), son estrategias fundamentales que permiten estimular la confianza fidelidad y el vínculo entre cliente y empresa, sin embargo, el 8% indica la posibilidad de proporcionar productos de alta calidad, por lo que se puede suponer que una de la estrategia mejor conocida y aplicada por la empresa es la calidad de su producto, agregando valor constantemente en cada una de las áreas clave de la misma y conociendo éstos que cuando la lealtad a la marca se hace significativa, los nuevos entrantes encuentran difícil apropiarse de su participación de mercado (ver gráfico N° 25).

Gráfico N° 25. Estrategia para Captar y Mantener Lealtad a la Marca

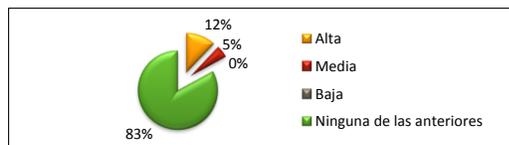


Fuente: Autoras. 2017

4.2.2 Rivalidad Entre las Compañías Establecidas.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. Por lo que se preguntó cómo describe el personal administrativo de la División de Distribución e Intercambio Socialista, el nivel o el grado de intensidad de la rivalidad de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., con otras empresas afines. Un 83% de los encuestados consideran que no existe rivalidad entre FEXTUN S.A., y otras empresas del mismo sector, porque, aun cuando existen en la región otras compañías que ofrecen el mismo tipo de producto, la empresa pertenece al Estado venezolano y el 80% de su producción es destinada a instituciones públicas y un 20% a entidades privadas. Aunado a ello los productos ofrecidos por la empresa se han convertido en alimentos de primera necesidad por cuanto la elección de los clientes está basada en sus bajos precios, calidad y diferenciación. Pero, aun así, un 12% de los participantes afirman que el grado de intensidad de la rivalidad es de nivel alto y un 5% de los encuestados sostiene que la empresa tiene un nivel medio de rivalidad, en vista de que en ciertas ocasiones resulta pesado conseguir la rotación continua de los productos terminados (ver gráfico N° 26).

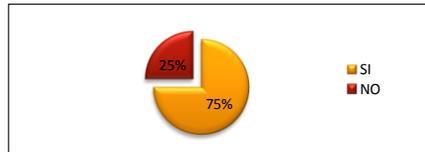
Gráfico N° 26. Nivel o Grado de Intensidad entre FEXTUN.S.A., y otras Compañías Afines



Fuente: Autoras. 2017

Incluso se indagó acerca de si existe lucha competitiva entre la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., y otras compañías para arrebatarse participación del mercado. Y en efecto el 75% del personal administrativo de la División de Distribución e Intercambio Socialista, afirmó la existencia de lucha competitiva entre la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., y otras empresas para arrebatarse participación del mercado, pues, afirman que, aunque la compañía posee su propia porción de mercado, la misma trabaja en el deseo de aumentar su posición y participación, con el fin de ser una de las más poderosas a nivel no solo regional sino nacional, mientras el 25% de los participantes sostuvieron que no existe un esfuerzo por aumentar su participación. Lo que indica la falta de emprendimiento por parte de ciertos trabajadores, incluso directivos y gerentes, siendo estos los responsables de que todos los integrantes de la empresa desarrollen el interés por la superación, innovación y aplicación de estrategias competitivas (ver gráfico N° 27).

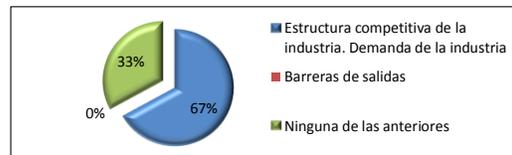
Gráfico N° 27. Lucha Competitiva entre FEXTUN, S.A., y otras Compañías para Arrebatarse Participación del Mercado



Fuente: Autoras. 2017

Se indagó acerca de cuáles factores aumentan la intensidad de la rivalidad entre la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., y los competidores existentes y un 67% respondió que la estructura competitiva y la demanda de la industria son los posibles causantes, ya que, cuando la demanda de productos decrece, las empresas se enfrentan para despojar a otras de su participación de mercado, y garantizarse a sí misma su participación y sus utilidades, por el contrario el 33% de los encuestados, sostienen que no hay factores que aumenten dicha rivalidad entre FEXTUN, S.A., y otras compañías, ya que, la misma no compite (ver gráfico N° 28).

Gráfico N° 28. Factores que Aumentan la Intensidad de la Rivalidad entre FEXTUN, S.A., y los Competidores Establecidos



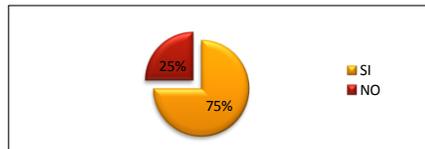
Fuente: Autoras. 2017

4.2.3 Poder de Negociación de los Compradores

Se le preguntó cuáles son los compradores potenciales de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., y el 100% afirmó que los clientes potenciales lo representan tanto los compradores individuales como las empresas.

También se les preguntó si los compradores poderosos constituyen una oportunidad para la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., en este caso el 75% alegó que sí, ya que, estas personas o empresas permanecen solventes en todos los meses del año, es decir, tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, pudiendo concretar rápidamente un pago, por ello en los compradores potenciales radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo. Son estos tipos de clientes los que podrían dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se les puede considerar como la fuente de ingresos futuros. Sin embargo, un 25% afirma que no representan una oportunidad significativa (ver gráfico N° 29).

Gráfico N° 29. Compradores Poderosos Constituyen una Oportunidad para, FEXTUN S.A.

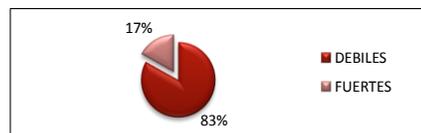


Fuente: Autoras. 2017

Para conocer que tan potenciales son los compradores de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., se le pregunto al personal administrativo de la División, cómo catalogarían a los compradores que tiene la fábrica, donde el 83%

ubicó a los compradores actuales dentro de una categoría débil, puesto que no cumplen con los compromisos acordados, no son fieles a la empresa, carecen de musculo financiero, capacidad logística, entre otros aspectos que arriesgan a la empresa a perder parte de su inversión al quedarse sin liquidez, sin embargo el 17% los categorizó como fuertes (ver gráfico N° 30).

Gráfico N° 30. Categoría de los Compradores de FEXTUN S.A.



Fuente: Autoras. 2017

Aunado a ello se indagó sobre si conocen la causa por la cual los clientes de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., pudieran ser más poderosos, y en efecto el 75% de los encuestados respondieron que estos pueden ser más poderosos por el hecho de comprar en grandes cantidades los productos de la empresa, mientras el 25% restante agregó que los compradores de la fábrica no se sienten poderosos con respecto a ésta (ver gráfico N° 31).

Gráfico N° 31. Poder de Negociación de los Clientes de FEXTUN S.A.



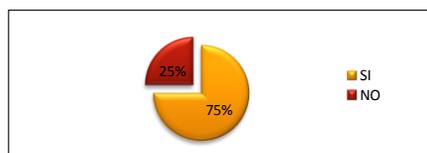
Fuente: Autoras. 2017

4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En este caso se refiere a la capacidad de los proveedores de imponer sus condiciones de precio, tamaño del pedido y oportunidad de entrega. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Por lo que, se le consultó cuáles son los recursos que requiere la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., de los proveedores. El 100% de encuestados respondió: servicios, insumos, materiales y materia prima necesaria para el proceso productivo. Lo que hace suponer que todos los integrantes de la División conocen quienes son los potenciales proveedores y el poder de negociación que tienen éstos sobre el funcionamiento de la empresa.

Adicionalmente se les preguntó a los participantes de la División, si creen que los proveedores poderosos representan una amenaza para la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., y un 75% manifestó que sí, ya que, su influencia repercute directamente en las actividades de la empresa; debido a la escasez de materiales sustitutos para el proceso productivo. Además, afirman que, los proveedores de la empresa por el hecho de suministrar productos únicos tienen la capacidad de negociar por el precio, cantidad y oportunidad de entrega, pudiendo éstos atrasar las operaciones de la misma y por ende afectar sus utilidades. En cambio, el 25% alegó que la posición o capacidad de negociación de los proveedores no es una amenaza para la misma (ver gráfico N° 32).

Gráfico N° 32. Proveedores Poderosos Representan una Amenaza para FEXTUN S.A.



Fuente: Autoras. 2017

Partiendo de la interrogante anterior se hizo interesante preguntar si creen que los poderosos proveedores pueden afectar las utilidades de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., y el 67% de los encuestados aseguraron que puede deberse a que los proveedores eleven el precio de los materiales, suministren material de mala calidad, proporcionen servicios deficientes, y eleven los costos de la industria, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma, ya que, seguramente esto provocaría declinación en la demanda y la deslealtad de los clientes habituales. Por el contrario, el 33% afirmó que la actuación de los proveedores no repercute en las utilidades de la fábrica, porque al elevar estos el precio de los materiales aumenta la estructura de costos de la empresa y por ende el precio del producto que posteriormente asumirá el usuario final (ver gráfico N° 33).

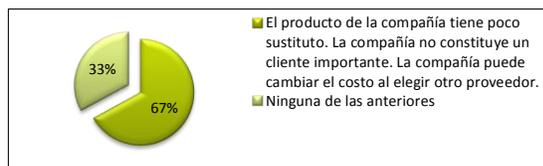
Gráfico N° 33. A qué puede Deberse que los Proveedores Poderosos Afecten las Utilidades de FEXTUN S.A.



Fuente: Autoras. 2017

Posteriormente se le preguntó si los proveedores de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., se sienten más poderosos con respecto a la misma, y el 67% respondió afirmativamente, señalando como causas, que en la actualidad los insumos, materiales y materia prima de ciertos proveedores son únicos y exclusivos para el proceso productivo de la empresa, tal es el caso de los envases de latas, el atún que muchas veces es apartado en mayores cantidades para otras empresas, incluso en otras ocasiones la compañía no constituye un cliente importante y no puede elaborar sus propios materiales. Por el contrario, el 33% afirmó que los proveedores no se sienten poderosos con respecto a la misma, debido a que, la empresa pudiera optar por el abastecimiento de otro proveedor (ver gráfico N° 34).

Gráfico N° 34. Causas por las que Proveedores de FEXTUN S.A. se sienten más Poderosos

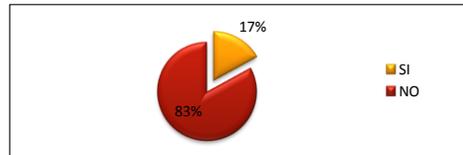


Fuente: Autores. 2017

4.2.5 Amenazas de Productos Sustitutos.

Son los que satisfacen de forma alternativa, la misma función original para el mismo grupo de consumidores segmentado por una firma, pero que se basan en una tecnología operacional diferente, por lo que se le preguntó si existen en el mercado productos sustitutos a los suministrados por la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., el 17% respondió que sí, dado que existen en la región otras compañías reconocidas que distribuyen productos enlatados, como las pepitonas, sardinas, calamares, entre otros. Mientras el 83%, afirmó que no (ver gráfico N° 35).

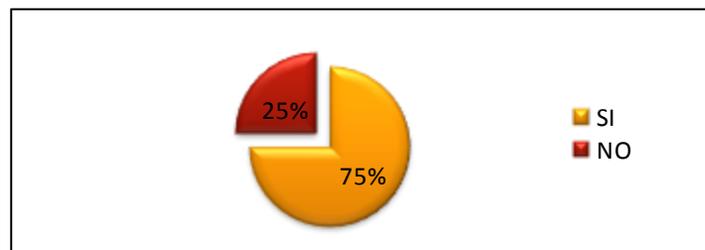
Gráfico N° 35. Productos Sustitutos a los Suministrados por la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.



Fuente: Autoras. 2017

También se les consultó si consideran que es una amenaza la presencia de productos sustitutos para la División de Distribución e Intercambio Socialista, donde el 75% respondió que sí, ya que, esto pudiera incidir significativamente en la rotación continua del inventario, mientras el 25% respondió que no (ver gráfico N° 36).

Gráfico N° 36. Amenaza por la Presencia de Productos Sustitutos para la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.

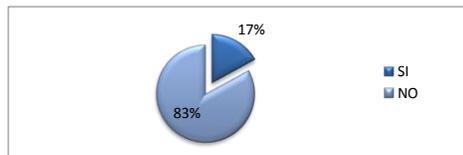


Fuente: Autoras. 2017

Por último, se les preguntó a los encuestados si creen que la presencia de productos sustitutos puede ser una oportunidad para la empresa, en cuanto a la innovación de sus productos. La respuesta fue la siguiente: un 83% respondió afirmativamente, por cuanto, la presencia de otros productos puede significar para la empresa un reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de *marketing* y tecnologías de producción, que recaen bajo el campo de especialización de los

profesionales de la compañía, para el beneficio de una mejor reputación en el área de tecnología de alimentos, en cambio el 17% de los participantes restantes aseguran que no es una oportunidad de innovación, lo que supone creer que la empresa no se arriesga a innovar, evitando que cualquier intento por mejorar puede resultar una pérdida para la empresa, si el nuevo producto no cumple las expectativas del consumidor final (ver gráfico N° 37).

Gráfico N° 37. Presencia de productos sustitutos como oportunidad para la FEXTUN S.A.



Fuente: Autoras. 2017

4.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil realizar un análisis DOFA. Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta DOFA permite un análisis rápido al alcance de cualquier empresa. Esta se trata de un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre

Las fortalezas, son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución y las debilidades, son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna (1999). Es así como en el cuadro N° 4, se muestra la determinación de fortalezas y debilidades de la División de Distribución e Intercambio Socialista.

Cuadro N° 4 Análisis Interno

División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y Debilidades
Aspectos generales		
Visión	Las personas tienen noción que existe una visión, la conocen y consideran que las labores están orientadas a la misma, también la visión está claramente establecida y planteada por escrito, lo que es importante porque influye de manera positiva en la División de Distribución e Intercambio Socialista, por lo que la mayoría reconoció ser compartida por todos.	Fortaleza La mayoría de los encuestados conocen la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia la dirección de lo que se persigue como organización en el presente con el futuro.
Misión	Las personas tienen conocimiento que existe una misión, consideran que las labores están orientadas a la misma, la misión está	Fortaleza La mayoría del personal conocen la misión, el cual garantiza que el propósito de la organización está definido

	claramente establecida y planteada por escrito, lo que es importante porque influye de manera positiva en la División de Distribución e Intercambio Socialista, por el cual la mayoría reconoció ser compartida por todos.	y cumplido por los trabajadores.
Objetivos	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y acordes con las labores establecidas, por lo que influye de manera positiva para lograrlos.	Fortaleza Todos afirmaron que a través de los objetivos se puede cumplir con la misión y la visión de la organización, es decir, los resultados que se espera alcanzar.
Estrategias	El personal encuestado afirmó que diseñar estrategias es útil para lograr el éxito, cuenta con estrategias definidas, pero la División no es una combinación de movimientos competitivos. Consideró que la dirección y propósito proporciona sentido a la estrategia y se ajusta a su entorno, además se fundamenta en mayor proporción por el cliente.	Fortaleza: El conocimiento de estrategias permite alcanzar el éxito dentro de la organización y crear acciones eficientes para adquirir ventaja competitiva en el mercado, logrando así cumplir sus objetivos.
Recursos de la Organización		
Capital Financiero	El personal encuestado tiene noción de que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., no cuenta con capital financiero, haciendo énfasis de que sí, es necesario el mismo para	Debilidad La División no cuenta con capital financiero para adaptarse al cambio.

	adaptarse al cambio, estando de acuerdo que este se obtiene ahorrando y trasladando las partidas que no han sido consumidas.	
Pericia Técnica	En la División conocen el término de pericia técnica, considerando que su objetivo principal es la transmisión de conocimientos, tomándose en cuenta la experiencia, sabiduría, práctica y habilidad como elementos claves para el manejo de la misma.	Fortaleza La pericia técnica produce efectos positivos, ya que, se considera un arma competitiva mediante la transmisión de conocimientos para la División de Distribución e Intercambio Socialista.
Empleados Capaces	Consideran que dentro de la División de Distribución e Intercambio Socialista existen empleados capaces para desempeñar tareas de manera aceptables.	Fortalezas Acotaron que cuentan con personas que desempeñan tareas de manera aceptables, fomentándose el desarrollo de cualidades intelectuales.
Gerentes Experimentados	La mayoría de los encuestados consideran que la labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar, no es absoluta responsabilidad de la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista, y que no cuenta con asesoría jurídica.	Debilidad Algunos encuestados creen que la labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar es absoluta responsabilidad de la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista.
Capacidad para Realizar Actividades Funcionales Técnicas de Marketing	Consideran que la División de Distribución e Intercambio Socialista no posee técnicas de <i>marketing</i> para mejorar la	Debilidad No poseer técnicas de <i>marketing</i> , ya que, esta

	comercialización del producto.	ayudaría a maximizar la distribución del producto.
Manufactura	El personal administrativo de la División de Distribución e Intercambio Socialista consideró que existe el recurso humano suficiente para la distribución de su producto.	Fortaleza Aprovechamiento de las maquinas existentes para el proceso productivo en la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., lo cual contribuye hacer más rápido y ventajoso el trabajo.
Sistemas de Información	Consideran importante ordenar todos los datos e información a través de los sistemas de información, facilitando su uso posterior.	Debilidad No poseen sistemas de información y su registro es manual.
Manejo de Recursos Humanos	El recurso humano es uno de los elementos más valioso para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.	Fortaleza Un personal motivado, direccionado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas puede ofrecer mayor rendimiento a la División de Distribución e Intercambio Socialista.
Cultura Organizacional	El personal encuestado está consciente de que la cultura tiene repercusiones y efectos en la estrategia.	Debilidad El personal administrativo de la División posee debilidad en cuanto al sentido de pertenencia por la empresa.

Fuente: Autoras. 2017.

Una vez analizados los elementos internos de la División de Distribución e Intercambio Socialista se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas
 - Visión:
 - La mayoría de los encuestados conocen la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia la dirección de lo que se persigue como organización en el presente con el futuro.
 - Misión:
 - La mayoría del personal conocen la misión, el cual garantiza que el propósito de la organización está bien definido y cumplido por los trabajadores.
 - Objetivos:
 - Todos afirmaron que a través de los objetivos se puede cumplir con la misión y la visión de la organización, es decir, los resultados que se espera alcanzar.
 - Estrategias:
 - El conocimiento de estrategias permite alcanzar el éxito dentro de la organización y crear acciones eficientes para adquirir ventaja competitiva en el mercado, logrando así cumplir sus objetivos.
 - Pericia técnica:
 - Produce efectos positivos, ya que, se considera un arma competitiva mediante la transmisión de conocimientos para la División de Distribución e Intercambio Socialista.
 - Empleados capaces:
 - Acotaron que cuentan con personas que desempeñan tareas de manera aceptables, fomentándose el desarrollo de cualidades intelectuales.

- Manufactura:
 - Aprovechamiento de las máquinas existentes para el proceso productivo en la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A, lo cual contribuye hacer más rápido y ventajoso el trabajo.
- Manejo de recursos humanos:
 - Un personal motivado, direccionado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas puede ofrecer mayor rendimiento a la División de Distribución e Intercambio Socialista.
- Debilidades
 - Capital financiero:
 - La División no cuenta con capital financiero para adaptarse al cambio.
 - Gerentes experimentados:
 - Algunos encuestados creen que la labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar es absoluta responsabilidad de la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista.
 - Técnicas de marketing:
 - No poseer técnicas de marketing, ya que, esta ayudaría a maximizar la distribución del producto.
 - Sistema de información:
 - No poseen sistemas de información y su registro es manual.
 - Cultura organizacional:
 - El personal administrativo de la División posee debilidad en cuanto al sentido de pertenencia por la empresa.

4.3.2 Oportunidades y Amenazas de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

Las oportunidades, son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; y las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Serna (1999). Por lo que el cuadro N° 5, muestra la determinación de oportunidades y amenazas de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.

Cuadro N° 5 Análisis Externo

División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.		
Elementos externos	Síntomas	Oportunidades y Amenazas
Fuerzas Competitivas		
La amenaza de la entrada de nuevos competidores potenciales.	Consideran que la entrada de nuevos competidores con las mismas características económicas o mayores, siempre va a suponer una amenaza para FEXTUN, S.A., pero a su vez también representa una oportunidad para aplicar estrategias que le van a permitir captar y mantener la fidelidad de los clientes.	<p>Amenaza Los nuevos competidores representan una amenaza, en el caso de que empresas entrantes tengan las mismas características económicas, o superiores; conseguir la fidelidad de los clientes, vender más unidades y reducir el costo de los productos puede desalentar a los competidores potenciales que deseen entrar en ella.</p> <p>Oportunidad La publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta</p>

		<p>calidad de los productos y un buen servicio (pos venta), son estrategias fundamentales que permiten estimular la confianza, fidelidad y el vínculo entre cliente y empresa</p>
<p>El grado de intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas.</p>	<p>No existe rivalidad entre FEXTUN S.A., y otras empresas del mismo sector, porque, la empresa pertenece al estado venezolano y en mayor proporción su producción. Pero sí, aseguran, la existencia de cierta lucha competitiva para arrebatarse participación del mercado, por el deseo de aumentar su posición y participación.</p>	<p>Amenaza Existencia de lucha competitiva para arrebatarse participación del mercado, y que el principal factor que crea rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son la estructura competitiva y la demanda de la industria.</p> <p>Oportunidad La lucha competitiva de la Fábrica podría librarse a través, de mejores precios, diseño de producto, publicidad, promoción y esfuerzos directos de ventas.</p>
<p>El poder de negociación de los clientes.</p>	<p>Consideran que los compradores poderosos tienen relevancia en el funcionamiento de la empresa, en función de que representan fuente de ingresos futuros o pérdida.</p>	<p>Oportunidad Los compradores poderosos tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, pudiendo concretar rápidamente un pago.</p> <p>Amenaza Ubica a los compradores que tiene la fábrica, dentro de una categoría débil, puesto que no cumplen con los compromisos acordados, no son fieles a la empresa, carecen de músculo financiero, capacidad logística, entre otros aspectos, que arriesgan a la</p>

		<p>empresa a perder parte de su inversión al quedarse sin liquidez.</p> <p>Oportunidad Aseguran que los clientes pueden ser más poderosos, por el hecho de comprar en grandes cantidades los productos de la empresa.</p>
El poder de negociación de los proveedores.	<p>Consideran que el poder de negociación de los proveedores es una amenaza para la fábrica actualmente.</p>	<p>Amenaza El poder de influencia de los proveedores de FEXTUN S.A., reside en el hecho de suministrar productos únicos y tener la capacidad de negociar por el precio, cantidad y oportunidad de entrega, pudiendo estos atrasar las operaciones y afectar las utilidades de la fábrica.</p>
La amenaza de los productos sustitutos.	<p>No existe otro producto sustituto a los suministrado por la División, pero considera que la presencia de productos sustitutos si es de vital significación para la fábrica</p>	<p>Amenaza La presencia de productos sustitutos puede ser una amenaza para la División, ya que, esto pudieran incidir significativamente en la rotación continua del inventario</p> <p>Oportunidad La presencia de otros productos puede significar para la empresa un reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de <i>marketing</i> y tecnologías de producción, que recaen bajo el campo de especialización de los profesionales de la fábrica.</p>

Fuente: Autoras. 2017.

Una vez analizados los elementos externos de la División de Distribución e

Intercambio Socialista se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

- Oportunidades
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales:
 - La publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta calidad de los productos y un buen servicio (pos venta).
 - Grado de intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas:
 - La lucha competitiva podría librarse, a través, de mejores precios, diseño de producto, publicidad, promoción y esfuerzos directos de ventas.
 - Poder de negociación de los clientes:
 - Captar compradores poderosos con la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, pudiendo concretar rápidamente un pago.
 - Poder de negociación de los clientes:
 - Clientes más poderosos, que compren en grandes cantidades los productos de la empresa.
 - Amenaza de productos sustitutos:
 - La entrada de productos sustitutos representa un reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de *marketing* y tecnologías de producción.
- Amenazas
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales:
 - Empresas entrantes que tengan las mismas características económicas, o superiores.

- Grado de intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas:
 - Lucha competitiva para arrebatar participación del mercado, considerando como principal factor que crea rivalidad entre empresas de un mismo sector económico a la estructura competitiva y la demanda de la industria.

- Poder de negociación de los clientes:
 - Se ubica a los compradores actuales dentro de una categoría débil, puesto que no cumplen con los compromisos acordados, no son fieles a la empresa, carecen de músculo financiero, capacidad logística, entre otros aspectos.

- Poder de negociación de los proveedores:
 - Poder de influencia de los proveedores por suministrar productos únicos, tener la capacidad de negociar por el precio, cantidad y oportunidad de entrega.

- Amenaza de productos sustitutos:
 - Presencia de productos sustitutos que puedan incidir significativamente en la rotación continúa del inventario

4.4 Estrategias y Acciones Estratégicas Competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

Una vez que ya se ha establecido cuáles son los horizontes y objetivos a alcanzar, corresponde definir el plan de acción, es decir, las estrategias y las acciones estratégicas que ayudarán a la consecución de esos objetivos.

Antes de adentrarse en el listado de acciones que se proponen, se debe tener en cuenta algunos aspectos importantes como son la definición de lo que es una acción estratégica, lo que significa, la puesta en marcha o realización que supone un cambio significativo para la empresa, es decir, su desarrollo implica una mejora en aspectos importantes para la misma, y por su impacto en otras acciones futuras. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual.

Para el diagnóstico estratégico se utilizan distintas herramientas de probada efectividad, una de ellas es la Matriz de Balance de Fuerzas, conocida por sus siglas FODA o DAFO, cuyo uso permite enriquecer dicho diagnóstico. El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas, en ese sentido, se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Pero anterior a ello, es necesario analizar el nivel de impacto de los elementos internos y externos que acogen a la División de Distribución e Intercambio Socialista de La Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.

4.4.1 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.

Los cuadros N° 6 y 7 muestran el impacto de los elementos internos y externos de la División de Distribución e Intercambio Socialista (ver cuadro N° 6 y 7)

Cuadro N° 6. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores Internos	Importancia de impacto sobre la División de Distribución e Intercambio Socialista	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Visión	Fortaleza: La mayoría de los encuestados conocen la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia la dirección de lo que se persigue como organización en el presente con el futuro.	X		
Misión	Fortaleza: La mayoría del personal conocen la misión, el cual garantiza que el propósito de la organización está bien definido y cumplido por los trabajadores.	X		
Objetivos	Fortaleza: Todos afirmaron que a través de los objetivos se puede cumplir con la misión y la visión de la organización, es decir, los resultados que se espera alcanzar.	X		
Estrategias	Fortaleza: El conocimiento de estrategias permite alcanzar el éxito dentro de la organización y crear acciones eficientes para adquirir ventaja competitiva en el mercado, logrando así cumplir sus objetivos.	X		
Capital Financiero	Debilidad: La División no cuenta con capital financiero para adaptarse al cambio.			X
Pericia Técnica	Fortaleza: La pericia técnica produce efectos positivos, ya que, se considera un arma competitiva mediante la transmisión de conocimientos para la División de Distribución e Intercambio Socialista.	X		
Empleados	Fortaleza:			

Capaces	Acotaron que cuentan con personas que desempeñan tareas de manera aceptables, fomentándose el desarrollo de cualidades intelectuales.	X		
Gerentes Experimentados	Debilidad: Algunos encuestados creen que la labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar es absoluta responsabilidad de la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista.	X		
Técnicas de <i>Marketing</i>	Debilidad: No poseer técnicas de <i>marketing</i> , ya que, esta ayudaría a maximizar la distribución del producto.			X
Manufactura	Fortaleza: Aprovechamiento de las máquinas existentes para el proceso productivo en la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., lo cual contribuye hacer más rápido y ventajoso el trabajo.	X		
Sistemas de Información	Debilidad: No poseen sistemas de información y su registro es manual.			X
Manejo de Recursos Humanos	Fortaleza: Un personal motivado, direccionado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas puede ofrecer mayor rendimiento a la División de Distribución e Intercambio Socialista.	X		
Cultura Organizacional	Debilidad: El personal administrativo de la División posee debilidad en cuanto al sentido de pertenencia por la empresa			X

Fuente: Autoras. 2017.

Cuadro N° 7. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elementos Externos	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Competitivas				
La amenaza de la entrada de nuevos competidores potenciales.	Amenaza Los nuevos competidores representan una amenaza, en el caso de que empresas entrantes tengan las mismas características económicas, o superiores.	X		
	Oportunidad La publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta calidad de los productos y un buen servicio (pos venta), son estrategias fundamentales que permiten estimular la confianza, fidelidad y el vínculo entre cliente y empresa.	X		
El grado de intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas.	Amenaza El personal administrativo de la División asegura la existencia de lucha competitiva para arrebatar participación del mercado, y que el principal factor que crea rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son la estructura competitiva y la demanda de la industria.		X	
	Oportunidad La lucha competitiva de la Fábrica podría librarse a través, de mejores Precio, Diseño de producto, Publicidad, Promoción y Esfuerzos directos de ventas.	X		
El poder de negociación de los clientes.	Oportunidad Los compradores poderosos tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, pudiendo concretar rápidamente un pago.	X		

	<p>Amenaza</p> <p>Compradores de categoría débil, puesto que no cumplen con los compromisos acordados, no son fieles a la empresa, carecen de músculo financiero, capacidad logística, entre otros aspectos, que arriesgan a la empresa a perder parte de su inversión al quedarse sin liquidez.</p>	X		
	<p>Oportunidad</p> <p>Los clientes pueden ser más poderosos, por el hecho de comprar en grandes cantidades los productos de la empresa.</p>	X		
El poder de negociación de los proveedores.	<p>Amenaza</p> <p>Suministro de productos únicos con la capacidad de negociar por el precio, cantidad y oportunidad de entrega, pudiendo estos atrasar las operaciones y afectar las utilidades de la fábrica.</p>	X		
La amenaza de los productos sustitutos.	<p>Amenaza</p> <p>La presencia de productos sustitutos puede ser una amenaza para la División, ya que, esto pudiera incidir significativamente en la rotación continua del inventario.</p>	X		
	<p>Oportunidad</p> <p>La presencia de otros productos puede significar para la empresa un reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de <i>marketing</i> y tecnologías de producción, que recaen bajo el campo de especialización de los profesionales de la fábrica.</p>	X		

Fuente: Autoras. 2017.

4.4.2 Hoja de Trabajo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

El cuadro N° 8 muestra la hoja de trabajo de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, presentes en la División de Distribución e Intercambio Socialista (ver cuadro N° 8).

Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una visión, es conocida y las labores están orientadas a la misma, está claramente establecida y planteada por escrito, es compartida por todos. • Existe una misión, las labores están orientadas a la misma, está claramente establecida y planteada por escrito, además es compartida por todos. • Los objetivos de la organización están claramente establecidos y acordes con las labores planteadas. • Cuenta con estrategias definidas, se ajusta a su entorno y está fundamentada en mayor proporción por el cliente. • La pericia técnica es un arma competitiva mediante la transmisión de conocimientos. • Cuentan con personas que desempeñan tareas de manera aceptables, y se fomenta el desarrollo de cualidades intelectuales. • Aprovechamiento de las máquinas existentes para el proceso productivo y contribuye hacer más rápido y ventajoso el trabajo. • Un personal motivado, direccionado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con capital financiero para adaptarse al cambio. • La labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar es absoluta responsabilidad de la jefatura. • No posee técnicas de <i>marketing</i>. • No posee sistemas de información y su registro es manual. • El personal administrativo posee debilidad en cuanto al sentido de pertenencia por la empresa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar y mejorar la publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta calidad de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada de nuevos competidores con las mismas características

<p>los productos y un buen servicio (pos venta), estimula la confianza, fidelidad y el vínculo entre cliente y empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La lucha competitiva puede librarse a través de mejores precios, diseño de producto, publicidad, promoción y esfuerzos directos de ventas. ➤ Compradores poderosos con la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, pudiendo concretar rápidamente un pago. ➤ La empresa pudiera optar por el abastecimiento de otro proveedor. ➤ Productos sustitutos pueden suponer un Reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de <i>marketing</i> y tecnologías de producción. 	<p>económicas, o superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compradores de categoría débil, que arriesgan a la empresa a perder parte de su inversión al quedarse sin liquidez ➤ Los proveedores suministran productos únicos para el proceso productivo. ➤ Productos sustitutos pueden incidir significativamente en la rotación continua del inventario.
---	---

Fuente: Autoras. 2017.

4.4.3 Matriz DOFA

En el cuadro N° 9 se muestra la matriz DOFA realizada en la División de Distribución e Intercambio Socialista.

Cuadro N° 9. Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) La publicidad de productos, marca y nombre de la empresa, innovación, alta calidad de los productos y un buen servicio (pos venta), estimulan la confianza, fidelidad y el vínculo entre cliente y empresa.</p>	<p>(A1) Entrada de nuevos competidores con las mismas características económicas, o superiores.</p> <p>(A2) Compradores de categoría débil, que arriesgan a la empresa a perder parte de su inversión</p>

	<p>(O2) Considerar Compradores poderosos con la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, que puedan concretar rápidamente un pago.</p> <p>(O3) Librarse de la lucha competitiva a través de mejores precios, diseño de producto, publicidad, promoción y esfuerzos directos de ventas.</p> <p>(O4) Optar por el abastecimiento de otro proveedor.</p> <p>(O5) Reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de <i>marketing</i> y tecnologías de producción.</p>	<p>al quedarse sin liquidez.</p> <p>(A3) Los proveedores suministran productos únicos para el proceso productivo.</p> <p>(A4) Productos sustitutos pueden incidir significativamente en la rotación continua del inventario.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) Existe una visión, es conocida y las labores están orientadas a la misma, está claramente establecida y planteada por escrito, es compartida por todos.</p> <p>(F2) Existe una misión, las labores están orientadas a la misma, está claramente establecida y planteada por escrito, es compartida por todos.</p> <p>(F3) Cuenta con estrategias definidas, se ajusta a su entorno y está fundamentada en mayor proporción por el cliente.</p> <p>(F4) La pericia técnica es un arma competitiva mediante la transmisión de conocimientos.</p> <p>(F5) Cuentan con personas que desempeñan tareas de manera aceptables, y se</p>	<p>(F4),(O4) Contratar directivos especialistas en gestión del cambio, con más pericia técnica, para impartir conocimiento y transformar con éxito una idea en forma de un nuevo producto.</p> <p>(F6), (O3) Aprovechar toda la capacidad productiva de la maquinaria para aumentar la producción y bajar los precios.</p> <p>(F3),(O5) Desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente.</p> <p>(F7),(O1) Desarrollar estrategias que permitan la innovación de productos en la empresa, para que la credibilidad del cliente</p>	<p>(F6),(A3) Realizar proyectos de inversión a largo plazo para la adquisición de tecnología de punta que les permita producir ciertos materiales o insumos necesarios en el proceso productivo.</p> <p>(F5),(A4) Realizar estudio de mercado para tener información sobre las fuentes de nuevas ideas o estrategias de otras compañías, a fin de protegerse contra productos sustitutos.</p> <p>(F7),(A2) Direccionar al personal del área de ventas, hacia la búsqueda de nuevos y mejores compradores que dispongan de recursos económicos y</p>

<p>fomenta el desarrollo de cualidades intelectuales. (F6) Aprovechamiento de las máquinas existentes para el proceso productivo y contribuye hacer más rápido y ventajoso el trabajo. (F7) Un personal motivado, direccionado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas.</p>	<p>aumente y sus trabajadores pongan en práctica sus habilidades.</p>	<p>de un perfil adecuado y conveniente a la empresa. (F5),(A4) Desarrollar cualidades intelectuales para la fabricación de otras líneas de productos que permitan establecer estrategias de ventas. (F3),(A1) Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. (F5),(A3) Llegar a acuerdos con proveedores para la entrega oportuna de los recursos del proceso productivo. <i>Just in time.</i></p>
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) La División no cuenta con capital financiero para adaptarse al cambio. (D2) La labor de cuidar, planificar, supervisar, controlar es absoluta responsabilidad de la jefatura. (D3) No posee técnicas de <i>marketing</i>. (D4) No posee sistemas de información y su registro es manual. (D5) El personal administrativo posee debilidad en cuanto al sentido de pertenencia por la empresa.</p>	<p>(D1),(O4) Introducir en la gerencia la importancia que tiene un capital financiero en el área de Distribución para realizar de manera autónoma ventas, técnicas de <i>marketing</i> y demás operaciones que ayuden a mejorar la acción de la empresa. (D2),(O1) Realizar conferencias en la gerencia para asumir responsabilidades en cuanto a la creación de publicidad y promociones. (D5),(O3) Realizar talleres al personal que inculquen valores dentro de la empresa para crear ventaja competitiva dentro de la misma.</p>	<p>(D3) (A1) Usar técnicas de marketing le dará una ventaja competitiva sobre los posibles competidores entrantes. (D4),(A3) Establecer un sistema de información que permita a los directivos conocer como incide el comportamiento de los proveedores en las utilidades de la empresa y en la estructura de costo. (D5),(A1) Mejorar actitudes, experiencias, creencias y valores con respecto a la empresa para aumentar las barreras de entrada de nuevos competidores a la industria. (D1),(A4) Disponer de capital financiero para implementar estrategias</p>

		competitivas de liderazgo en costes que puedan hacer llegar su producto directamente a la última cadena de distribución mediante un plan estratégico que contenga la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.
--	--	--

Fuente: Autoras. 2017.

A continuación, se listan las estrategias FO, FA, DO y DA, resultantes del análisis DOFA.

- Estrategia (FO)
 - Contratar directivos especialistas en gestión del cambio, con más pericia técnica, para impartir conocimiento y transformar con éxito una idea en forma de un nuevo producto.
 - Aprovechar toda la capacidad productiva de la maquinaria para aumentar la producción y bajar los precios.
 - Desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del cliente.
 - Desarrollar estrategias que permitan la innovación de productos en la empresa, para que la credibilidad del cliente aumente y sus trabajadores pongan en práctica sus habilidades.

- Estrategia (FA)
 - Realizar proyectos de inversión a largo plazo para la adquisición de tecnología de punta que les permita producir ciertos materiales o insumos necesarios en el proceso productivo.
 - Realizar estudio de mercado para tener información sobre las fuentes de nuevas ideas o estrategias de otras compañías, a fin de protegerse contra productos sustitutos.
 - Direccionar al personal del área de ventas, hacia la búsqueda de nuevos y mejores compradores que dispongan de recursos económicos y de un perfil adecuado y conveniente a la empresa.
 - Desarrollar cualidades intelectuales para la fabricación de otras líneas de productos que permitan establecer estrategias de ventas.
 - Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.
 - Llegar a acuerdos con proveedores para la entrega oportuna de los recursos necesarios en el proceso productivo. *Just in time*.

- Estrategia (DO)
 - Introducir en la gerencia la importancia que tiene un capital financiero en el área de Distribución para realizar de manera autónoma ventas, técnicas de *marketing* y demás operaciones que ayuden a mejorar la acción de la empresa.

- Realizar conferencias en la gerencia para asumir responsabilidades en cuanto a la creación de publicidad y promociones.
 - Realizar talleres al personal que inculquen valores dentro de la empresa para crear ventaja competitiva dentro de la misma.
- Estrategia (DA)
 - Usar técnicas de marketing le dará una ventaja competitiva sobre los posibles competidores entrantes.
 - Establecer un sistema de información que permita a los directivos conocer como incide el comportamiento de los proveedores en las utilidades de la empresa y en la estructura de costo.
 - Mejorar actitudes, experiencias, creencias y valores con respecto a la empresa para aumentar las barreras de entrada de nuevos competidores a la industria.
 - Disponer de capital financiero para implementar estrategias competitivas de liderazgo en costes que puedan hacer llegar su producto directamente a la última cadena de distribución mediante un plan estratégico que contenga la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

4.4.4 Estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, estado Sucre.

La formulación de la estrategia organizacional, es el proceso de determinar los cursos de acciones adecuadas para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales. Partiendo de los resultados del análisis DOFA se decide proponer a La División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., entre las tres estrategias genéricas, la estrategia de liderazgo en costos como potencial ventaja competitiva, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia y en consecuencia aumentar la demanda de los clientes y obtener mayor participación de mercado. Debido a que la empresa debe concentrarse principalmente en hacer sus operaciones de la manera más eficiente (sin gastar dinero ni tiempo de más) y buscar precios bajos en todas sus compras. Esto también incluye aumentar la producción de un producto determinado, a través, de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia primas. Ya que, al gastar menos, puede vender su producto más barato, lo que lo hace más atractivo para el cliente. Esta es su ventaja con respecto a la competencia.

4.4.5 Acciones estratégicas competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Ubicada en Cumaná, Estado Sucre.

- Recursos de la organización:
 - Capital financiero:
 - Elaborar presupuestos para obtener equipos tecnológicos que puedan garantizar el crecimiento productivo de la empresa, FEXTUN, S.A.
 - Pericia técnica:
 - Crear talleres donde se delegue responsabilidades a cada área de la empresa

- y se reconozca habilidades y destrezas, para ser usada en aumentar la producción y evitar desperdicios.
- Refinar y dominar la tecnología con la experiencia de los trabajadores para implementar diseños de plantas más eficientes.
- Empleados capaces:
 - Realizar ahorros de tiempo y en cuanto a gastos de personal también permitirá a la empresa ofrecer sus productos a un precio más bajo.
 - Gerentes experimentados:
 - Hacer conocer a las personas ubicadas en la alta dirección de la empresa que la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisivos consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas.
- Capacidad para realizar actividades funcionales
 - Técnicas de marketing:
 - Crear técnicas de marketing para facilitar la comercialización del producto, para así dar conocer a sus clientes sobre las ofertas o recalcar la calidad del producto, con el propósito de generar ventas y de esta manera tomar ventajas sobre sus competidores.
 - Manufactura:
 - Tratar de operar sus instalaciones a toda su capacidad para generar un mayor volumen de unidades, y así la depreciación y otros costos fijos se reparten y se reducen por unidad.

- Sistemas de información:
 - Usar sistemas y software en líneas para alcanzar eficiencias operativas, la eficiente utilización de las nuevas tecnologías recorta tiempos de producción, costos laborales y hace más eficiente todos los procesos internos y externos de la organización.

- Manejo de recursos humanos:
 - Ofrecer al personal oportunidades de desarrollo y de crecimiento dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia para lograr niveles óptimos de productividad.

- Poder de negociación de los clientes:
 - Atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes que aumenten las ganancias totales.

- Poder de negociación de los proveedores:
 - Mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento asociándose con proveedores enfocando sus procesos de pedidos y compra, reducir costos en inventarios, economizar en el manejo y costos de los materiales.

- Poder de negociación de los proveedores:
 - Sustituir el uso de materias primas o componentes de costos elevados por otros más baratos.

- Poder de negociación de los proveedores:
 - Adquirir mayor cantidad de insumos o productos a un precio menor utilizando los descuentos comerciales y financieros.

- Amenaza de productos sustitutos:
 - Anticiparse a las necesidades del cliente e invertir en el descubrimiento de productos seguros, valiosos y económicos que mejoren la calidad de vida de las personas.

CONCLUSIONES

Al emplear estrategias competitivas en el desarrollo de la investigación, así como el seguimiento de la visión, misión, y objetivos planteados, se busca proponer estrategias competitivas, con la finalidad de encaminar cualquier inconveniente presente en la División de Distribución e Intercambio Socialista, de tal manera en lo que se refiere al primer objetivo específico, se determinó lo siguiente:

Dentro de los elementos internos, se pudo conocer que ésta presenta fortalezas y debilidades en la organización, la mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de lo que se quiere y se busca como organización, los objetivos son conocidos claramente establecidos y se determinó que la estrategia es útil para alcanzar el logro de los mismos. Asimismo, respecto a otros elementos internos relacionados a la estrategia, la División de Distribución e Intercambio Socialista no cuenta con capital financiero, sin embargo, este es necesario para adaptarse al cambio. A efectos positivos, la misma cuenta con la experiencia, a través de la transmisión de conocimientos, lo que logra que el personal realice tareas de manera aceptables, fomentándose en el desarrollo de cualidades intelectuales. Teniéndose presente, que la jefatura de la División no cuenta con asesoría jurídica, ya que, la responsabilidad cuidar, supervisar, controlar, planificar es de todos. Dentro de las capacidades para realizar actividades funcionales, requieren de técnicas *marketing* para maximizar la distribución del producto, cuenta con suficiente recurso humano, las máquinas existentes para el proceso productivo contribuyen a hacer más rápido y ventajoso el trabajo, además la mitad de los encuestados consideró que existe una cultura organizacional débil.

En el ámbito externo, se pudo observar, que los nuevos competidores con las mismas características económicas a la misma, representan una amenaza para

FEXTUN S.A., pero a su vez, esta tiene como oportunidad de posicionarse en el mercado o mantenerse implementando estrategias fundamentales que le permitan estimular la confianza, fidelidad y el vínculo entre empresa y cliente, utilizando estrategias como, la publicidad de su producto, marca, nombre de la empresa, innovación, alta calidad de los productos y buen servicio pos venta. Existe una lucha competitiva, donde el principal factor que crea la rivalidad entre estas empresas del mismo sector económico, es la estructura competitiva y la demanda de la industria, y para poder librarse de esta lucha competitiva, es necesario implementar acciones como, mejores precios, diseño de producto, para así captar la atención de nuevos clientes.

Los compradores que tiene la fábrica se ubican dentro de una categoría débil, puesto que no cumplen con los compromisos, no siendo fiel a la empresa, carecen de musculo financiero, capacidad logística, que arriesgan a la empresa a perder parte de su inversión al quedarse sin liquidez. También aseguran, que los clientes pueden ser más poderosos por el hecho de comprar en grandes cantidades los productos de la empresa, ya que, la presencia de productos sustitutos pueden ser una amenaza para FEXTUN, S.A., aunque desde otro punto de vista, la presencia de otros productos puede significar para la empresa un reto para desarrollar ideas de nuevos productos, estrategias de *marketing* y tecnologías de producción.

RECOMENDACIONES

En la División de Distribución e Intercambio Socialista, se comprobó que se presentan debilidades en algunos aspectos relacionados con las actividades que desarrollan; y con el objeto de ayudar al fortalecimiento de los mismos se presentan las siguientes recomendaciones:

- La estrategia de bajos costos y luego de allí se desprenden las siguientes recomendaciones:
 - Vincular a la empresa FEXTUN S.A., con el entorno y decidir desde la máxima dirección el mejor modo de competir en el mercado.
 - La alta dirección debe tomar en cuenta las opiniones e iniciativas que se consideren convenientes para la toma de decisiones en un momento determinado; emitidas por el jefe de la División de Distribución e Intercambio Socialista, y de esta manera corregir fallas encontradas.
 - Proporcionar talleres al personal, con la finalidad de que estos deleguen responsabilidades, se reconozca habilidades y destrezas, destinada en aumentar la producción y bajar precios.
 - Racionalizar operaciones al eliminar etapas laborales y actividades de poco valor agregado innecesarios. Hacer que los proveedores colaboren para combinar procesos de fabricación, empaque o distribución que reduzcan en gran medida el trabajo dentro de la planta optimizando tiempos y costos.
 - Establecer sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y a la competencia, diversificando y diseñando así nuevos productos

que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y permitan el crecimiento y permanencia de FEXTUN S.A., en el mercado.

- Es necesario que la empresa emplee planes de acción en cuanto a publicidad, promoción y marketing para dar a conocer más su producto y calidad, para evitar que al momento de que otras empresas decidan entrar a la industria, no afecten el entorno de la misma.
- Lograr altos niveles de desarrollo de talento humano desde los niveles más altos hasta los más bajos, como condición imprescindible para alcanzar una ventaja diferencial muy importante en los mercados.
- Crear una cultura de servicio al cliente, conociendo y eligiendo estudiosamente a cada uno de ellos, establecer un sistema de pos venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad. A través de una asignación del capital financiero de la empresa a la División para que esta desarrolle y ponga en práctica un sistema de investigación orientado a proveer nuevas herramientas de comercialización de productos que generen la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, de tal forma que le den un valor agregado que perciba permanentemente.
- Eliminar a los distribuidores con las ventas directas a los clientes, contar con una fuerza de ventas propias, efectuar operaciones de ventas en el sitio de internet de la empresa.
- Preparación de un plan estratégico que guie la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia competitiva de bajos costos propuesta en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Textos Consultados

Andrews K. (1997). El Concepto de la Estrategia en la Empresa. México Mc Graw Hill.

Arias, F. (2004). Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (Cuarta Edición). Venezuela: BL. Consultores Asociados.

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (Quinta Edición). Venezuela: Episteme.

Balestrini M. (2001). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (Quinta Edición). Venezuela: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Bernal C. (2000). Metodología para la planeación de la educación superior. Venezuela: Panapo.

Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. (3era Edición). Colombia. McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. (Séptima Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.

David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Colombia. Novena Edición.

- Evans J. y Lindsay W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México. Sexta edición. Copyright International Thomson. Editores S.A.
- Fischer, S. Dornbusch, R. y Schmalensee, R. (1998). *Economía*. México. (Segunda Edición) MacGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México. McGraw Hill.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño*. México: McGraw Hill Interamericana de México.
- Gregory, M. (2002). *Principios de Economía, (Segunda Edición)*. Madrid España McGraw Hill-Interamericana.
- Hevia, A. (2001). *Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales*. Caracas- Venezuela: Tropykos.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. IUTP.Sypal. Caracas.
- Jaramillo, A. (2002), *La Rentabilidad Desde la Organización Industrial*. Colombia. Grupo de Investigación en Economía y Empresa, Universidad EAFIT.
- Koontz, H. Weihrich, H. (1991). *Elementos de Administración. (Quinta Edición)*. México. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México (Sexta Edición). Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara D. y Cruz I. (2004) Marketing. (Décima Edición). Madrid España Prentice Hall.
- Mccarthy, E. Perreault, W. (1996) Marketing: Planeación Estratégica, de la Teoría a la Práctica. México. (Undécima Edición). Tomo I. Mc Graw Hill
- Méndez, C. Metodología (1998). Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. México: Mora-Cantúa McGraw – Hill.
- Mintzberg, H yQuinn, J (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica. Tomos I – IV. México: *Prentice May*.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de Investigación Cuantitativa. Venezuela: Fedupel.
- Porter, M. (1985) Estrategias Competitivas. México. Editorial Continental, SA.
- Porter, M. (2000) Estrategias Competitivas. México. CECSA.
- Porter, M. (2000) Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. México CECSA.
- Porter, M. (2003) Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. España. Ediciones Deuste.
- Ramírez, T. (1999) Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Venezuela: Panapo.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. (Octava Edición.). México:

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición). México. Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Romero, R. (1997). *Marketing*. Editorial McGraw-Hill. México. Editora Palmir E.I.R.L.

Ruiz, J. (1992). *Gerencia en el Aula*. Caracas-Venezuela: Editorial Laboratorios educativos.

Sabino, C. (1994). *Como Hacer una Tesis*. (Segunda Edición). Venezuela. Panapo.

Stoner y Wankel, Ch. (1997). *Administración*. (Octava Edición.). México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.o: Mac Graw Hill.

Tamayo, M. (1995). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Thompson, A. y Strickland I. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (Decima Primera Edición) México: Mc Graw Hill.

Thompson, A. y Strickland, I. (2003). *Administración Estratégica*. México Editorial McGraw-Hill.

Werther J. Keith D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

(Quinta Edición). México. Editorial Mc Graw- HILL.

Trabajos de Grado.

Barreto y Cabrera (2007). “Estrategias competitivas para la empresa Naviera Rassi, C.A. NAVIARCA”. Venezuela. Universidad de Oriente Cumaná Estado Sucre.

Castro (2010). “Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas”. Trabajo de ascenso. España. Universidad de Oviedo.

González, Martínez y García (2007). “Estrategias competitivas para la Aduana Principal de Puerto Sucre del Estado Sucre”. Venezuela. Universidad de Oriente. Cumaná - Sucre. Trabajo de grado.

Luque (2007). “Las estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el cuadro de mando integral”. Venezuela. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto- Lara. Trabajo de grado.

Quero (2008). “Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo”. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt. Venezuela. Zulia- Maracaibo. Trabajo de ascenso.

Leyes Consultadas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial N° 36.860, diciembre 30. Caracas.

Ley de Pesca y Acuicultura. (2014). Decreto N° 1.408 del 13 de noviembre.

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia. (1992) Gaceta
Oficial N° 34.880 del 13 de enero.

Directorio Web.

<https://actualidad.rt.com>

<https://issuu.com>

www.cdi.org.pe

[https://maps.google.co.ve.](https://maps.google.co.ve)

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Cumaná, 06 de febrero de 2017

Ciudadano (a):

Presente.

Como estudiantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente e integrantes del Curso Especial de Grado: Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones, cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente nos encontramos en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado: “Estrategias Competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. Cumaná, estado Sucre.”, el cual tiene como objetivo: proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista FEXTUN S.A. ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre.

Asimismo, le informamos que, a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente

Br. Sarait N. Figueroa V.
C.I. 24.690.835

Br. Anabel S. Sucre
C.I. 23.805.521

Br. Yannys C. Espinoza R.
C.I.23.683.543

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE ATÚN, FEXTUN, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

HOJA DE CONTROL

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN
E INTERCAMBIO SOCIALISTA DE LA FÁBRICA DE EXQUISITECES DE
ATÚN, FEXTUN, S.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

A. Aspectos Generales

A.1 Visión

1. ¿Existe una visión en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

2. ¿Conoce usted la visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____

3. ¿Están orientadas las labores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. en función de la visión del mismo?
SI____ NO____

4. ¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con una visión claramente establecida?
SI____ NO____

5. ¿La visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentra planteada por escrito?
SI____ NO____

6. ¿La visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?
SI____ NO____

A.2 Misión

7. ¿Existe una misión en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13

8. ¿Conoce usted la misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____

9. ¿Están orientadas las labores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. en función de la misión del mismo?
SI____ NO____
10. ¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con una misión claramente establecida?
SI____ NO____
11. ¿La misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentra planteada por escrito?
SI____ NO____
12. ¿La misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?
SI____ NO____

A.3 Objetivos

13. ¿Están claramente establecidos los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____
- Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 16.
14. ¿Los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentran acorde con las labores establecidas?
SI____ NO____
15. ¿Considera usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es fundamental para lograr los objetivos de la empresa?
SI____ NO____

A.4 Estrategias

16. ¿Cree usted que el diseño de una estrategia es útil para lograr el éxito de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?
SI____ NO____
- Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 23
17. ¿Tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. estrategias definidas?
SI____ NO____

18. ¿Cree usted que la estrategia que tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. consiste en una combinación de movimientos competitivos?
SI____ NO____
19. ¿Qué sentido cree usted proporciona la estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?
a) Unidad _____
b) Dirección _____
c) Propósito _____
d) Todas las anteriores _____
20. ¿Cree usted que las estrategias deben ajustarse al entorno en el que opera la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?
SI____ NO____
21. ¿En qué está fundamentada la creación de estrategias en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?
a) En el espíritu emprendedor _____
b) Impulsada por el mercado _____
c) Impulsada por el cliente _____
d) Todas las anteriores _____
22. ¿Realiza la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. seguimiento a la ejecución de la estrategia?
SI____ NO____

B. Ambiente Interno

B.1 Recursos de la Organización

23. ¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con capital financiero?
SI____ NO____
Si su respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 27.
24. ¿Cree usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. necesita capital financiero para adaptarse a los cambios del mercado?
SI____ NO____
25. ¿Cree usted que el capital de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se puede obtener ahorrando y trasladando las partidas que no han sido consumidas?
SI____ NO____

26. ¿Considera usted que es suficiente el capital financiero de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. para implementar estrategias?
SI____ NO____

B.2 Pericia Técnica

27. ¿Considera usted que en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. se cuenta con pericia técnica?
SI____ NO____

Si su respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 31.

28. ¿Cree usted que el objetivo principal de la pericia técnica es la transmisión de conocimientos en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?
SI____ NO____

29. ¿Cree usted que la experiencia, sabiduría, práctica y habilidad, son elementos claves para el manejo de la pericia técnica requerida en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?
SI____ NO____

30. ¿Cree usted que la pericia técnica es una ventaja competitiva para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?
SI____ NO____

B.3 Empleados Capaces

31. ¿Considera usted que las personas que integran la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. desempeñan tareas de manera aceptable?
SI____ NO____

32. ¿Cree usted que en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. se fomenta el desarrollo de cualidades intelectuales?
SI____ NO____

B.4 Gerentes Experimentados

33. ¿Cree usted que en la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. se cuenta con la asesoría jurídica necesaria?
SI____ NO____

34. ¿Considera usted que la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar es absoluta responsabilidad del Jefe de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
SI____ NO____

B.5 Capacidad para Realizar Actividades Funcionales

35. ¿Posee la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. técnicas de *marketing* para mejorar la comercialización del producto?
SI____ NO____

Si su respuesta es negativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

36. ¿Considera usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. puede mejorar las técnicas de *marketing* para maximizar la distribución del producto?
SI____ NO____

B.6 Manufactura

37. ¿Existe en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. recursos humanos suficientes para la distribución de su producto?
SI____ NO____

38. ¿Cree usted que la cantidad de máquinas existentes para el proceso productivo de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. contribuye a hacer más rápido y ventajoso el trabajo en la División de Distribución e Intercambio Socialista?
SI____ NO____

B.7 Sistemas de Información

39. ¿Considera usted importante ordenar todos los datos e información de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. a través de sistemas de información?
SI____ NO____

40. ¿Cree usted que el tratamiento y administración de datos e información en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. facilite su uso posterior?
SI____ NO____

41. De las categorías mencionados a continuación ¿cuáles cree usted deben ser registradas y ordenadas en un sistema de información en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- a) Personas _____
 - b) Actividades _____
 - c) Técnicas de trabajo _____
 - d) Datos _____
 - e) Materiales en general _____

B.8 Manejo de Recursos Humanos

42. ¿Cree usted que el recurso humano es uno de los elementos más valiosos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
43. ¿Cree usted que un personal direccionado, motivado y enfocado contribuya al logro de los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
44. ¿Cree usted que el personal direccionado, motivado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas, pueda ofrecer rendimiento a la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
45. ¿Cree usted que las aptitudes, destrezas y habilidades del recurso humano representan para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. un arma competitiva?
- SI _____ NO _____

B.9 Cultura Organizacional

46. ¿Considera usted que la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. debe ser consciente de que la cultura tiene repercusiones y efectos en la estrategia que se siga?
- SI _____ NO _____
47. ¿Cree usted que la cultura es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. tienen en común?
- SI _____ NO _____

48. ¿Cree usted que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
SI____ NO____

49. ¿Cree usted que existe debilidad en la cultura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
SI____ NO____

C. Ambiente Externo

C.1 Nuevos Competidores Potenciales

50. ¿Considera usted que las entradas de nuevos competidores potenciales con las mismas características económicas puedan suponer una amenaza para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
SI____ NO____

51. ¿Qué barreras adoptaría usted para reducir la entrada nuevos competidores a la industria?
a) Conseguir fidelidad de los clientes hacia la marca _____
b) Vender más unidad y reducir el costo de los productos _____
c) Aumentar la publicidad, promociones y bajar el precio _____
d) Todas las anteriores _____

52. ¿Qué estrategias implementaría usted para captar y mantener lealtad a la marca?
a) Publicidad de productos, marca y nombre de la empresa _____
b) Innovación del producto _____
c) Alta calidad de los productos _____
d) Buen servicio (post venta) _____
e) Todas las anteriores _____

C.2 Rivalidad entre las Compañías Existentes

53. ¿Cómo describiría usted el nivel o el grado de intensidad de la rivalidad de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y las otras compañías afines?
a) Alta _____
b) Media _____
c) Baja _____
d) Ninguna de las anteriores _____

54. ¿Cree usted que existe lucha competitiva entre la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y otras compañías para arrebatarle participación de mercado?
SI____ NO____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la

pregunta N° 57.

55. Entre los siguientes factores ¿cuáles cree usted aumentan la intensidad de rivalidad entre la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y los competidores existentes?

- a) Estructura competitiva de la industria. (Fragmentada, consolidada, oligopolio y monopolio) _____
- b) Demanda de la industria _____
- c) Barreras de salidas (estrategias de permanencia) _____
- d) Todas las anteriores _____

56. Considera usted que la lucha competitiva de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y otras compañías puede librarse, a través, de:

- a) Precio _____
- b) Diseño de producto _____
- c) Publicidad _____
- d) Promoción _____
- e) Esfuerzos directos de ventas _____
- f) Todas las anteriores _____

C.3 Capacidad de Compradores

57. De las siguientes opciones ¿cuáles cree usted son los compradores potenciales para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?

- a) Clientes individuales (Usuarios finales) _____
- b) Empresas (Vendedores al menudeo o mayoristas) _____
- c) Todas las anteriores _____

58. ¿Considera usted que los compradores poderosos constituyen una oportunidad para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?

SI _____ NO _____

59. ¿Cómo cataloga usted a los compradores que tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?

- a) Débiles _____
- b) Fuertes _____

60. Cree usted que los clientes de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. pueden ser más poderosos, cuando:

- a) La industria se compone de muchas pequeñas empresas _____
- b) Los clientes compran en grandes cantidades _____
- c) La industria depende de compradores potenciales para elevar el porcentaje de pedidos _____
- d) Los compradores potenciales compran en diferentes empresas para contraponerlas _____
- e) Los compradores amenazan con entrar a la industria _____
- f) Ninguna de las anteriores _____

C.4 Capacidad de los Proveedores

61. Indique ¿cuáles cree usted son los recursos que requiere la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A de los proveedores?
- a) Servicios _____
 - b) Insumos _____
 - c) Materiales _____
 - d) Materia prima _____
 - e) Todas las anteriores _____
62. ¿Considera usted que los proveedores poderosos representan una amenaza para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
63. Cree usted que los proveedores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. pueden afectar sus utilidades al:
- a) Elevar el precio de los materiales _____
 - b) Suministrar material de mala calidad _____
 - c) Proporcionar servicio deficiente _____
 - d) Elevar los costos de la industria _____
 - e) Ninguna de las anteriores _____
64. Considera usted que los proveedores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. se sienten más poderosos, porque:
- a) El producto de la compañía tiene poco sustituto _____
 - b) La compañía no constituye un cliente importante _____
 - c) La compañía puede cambiar el costo al elegir otro proveedor _____
 - d) La compañía no puede elaborar sus propios materiales _____
 - e) Ninguna de las anteriores _____

C.5 Productos Sustitutos

65. ¿Existen en el mercado productos sustitutos a los suministrados por la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
66. ¿La presencia de productos sustitutos es una amenaza para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?
- SI _____ NO _____
67. ¿Pueden los productos sustitutos ser una oportunidad para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. en cuanto a la innovación de sus productos?
- SI _____ NO _____

“GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN”

ANEXO N° 2 TABLA DE DATOS

Tabla N° 1. Existencia de la visión

¿Existe una visión en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 2. Conocimiento de la visión

¿Conoce usted la visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8
Total	12	100%

Tabla N° 3. Orientación de las labores en función de la visión

¿Están orientadas las labores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. en función de la visión del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Tabla N° 4. Visión claramente establecida

¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con una visión claramente establecida?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83%
No	2	17
Total	12	100%

Tabla N° 5. Visión planteada por escrito

¿La visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Tabla N° 6. Visión conocida y compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿La visión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Tabla N° 7. Existencia de la misión

¿Existe una misión en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 8. Conocimiento de la misión

¿Conoce usted la misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 9. Orientación de las labores en función de la misión

¿Están orientadas las labores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. en función de la misión del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Tabla N° 10. Misión claramente establecida

¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con una misión claramente establecida?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Tabla N° 11. Misión planteada por escrito

¿La misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Tabla N° 12. Misión conocida y compartida por la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿La misión de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Tabla N° 13. Objetivos están claramente establecidos

¿Están claramente establecidos los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 14. Objetivos acorde con las labores establecidas

¿Los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se encuentran acorde con las labores establecidas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 15. La División es fundamental para lograr los objetivos de la empresa

¿Considera usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. es fundamental para lograr los objetivos de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 16. Diseño de una estrategia es útil para lograr el éxito de la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿Cree usted que el diseño de una estrategia es útil para lograr el éxito de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

Tabla N° 17. Estrategias definidas en la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿Tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. estrategias definidas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	92%
No	1	8
Total	12	100%

Tabla N° 18. La estrategia de la División de Distribución e Intercambio Socialista es una combinación de movimientos competitivos

¿Cree usted que la estrategia que tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. consiste en una combinación de movimientos competitivos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	8%
No	11	92%
Total	12	100%

Tabla N° 19. Sentido que proporciona la estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿Qué sentido cree usted proporciona la estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Unidad	0	0%
Dirección	3	25%
Propósito	4	33%
Todas las anteriores	5	42%
Total	12	100%

Tabla N° 20. Las estrategias deben ajustarse al entorno en que opera la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿Cree usted que las estrategias deben ajustarse al entorno en el que opera la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 21. La creación de estrategias se fundamenta

¿En qué está fundamentada la creación de estrategias en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
En el espíritu emprendedor	2	17%
Impulsada por el mercado	3	25%
Impulsada por el cliente	6	50%
Todas las anteriores	1	8%
Total	12	100%

Tabla N° 22. Seguimiento a la ejecución de la estrategia en la División de Distribución e Intercambio Socialista

¿Realiza la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. seguimiento a la ejecución de la estrategia?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Tabla N° 23. Capital Financiero

¿Cuenta la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. con capital financiero?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	100%
No	12	0%
Total	12	100%

Tabla N° 24. Necesidad de Capital Financiero

¿Cree usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. necesita capital financiero para adaptarse a los cambios de mercado?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	98%
No	1	2%
Total	12	100%

Tabla N° 25. Se obtiene a través de partidas que no han sido consumidas.

¿Cree usted que el capital financiero de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se puede obtener ahorrando y trasladando las partidas que no han sido consumidas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 26 Suficiente el Capital Financiero

¿Considera usted que es suficiente el capital financiero de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. para implementar estrategias?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	0	
Total	0	0%

Tabla N° 27 Pericia Técnica

¿Considera usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se cuenta con pericia técnica?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 28 Objetivo principal de la Pericia Técnica

¿Cree usted que el objetivo principal de la pericia técnica es la trasmisión de conocimientos en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 29 Elementos claves para el manejo de la Pericia Técnica

¿Cree usted que la experiencia, sabiduría, práctica y habilidad, son elementos clave para el manejo de la pericia técnica requerida en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 30 Ventaja Competitiva

¿Considera usted que la pericia técnica es una ventaja competitiva para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 31 Desempeñan tareas de manera aceptables

¿Considera usted que las personas que integran la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. desempeñan tareas de manera aceptable?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 32 Desarrollo de cualidades intelectuales

¿Cree usted que, en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se fomenta el desarrollo de cualidades intelectuales?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	95%
No	1	5%
Total	12	100%

Tabla N° 33 Asesoría jurídica en la jefatura de la División

¿Cree usted que, en la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. se cuenta con la asesoría jurídica necesaria?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	94%
No	2	6%
Total	12	100%

Tabla N° 34 Cuidar, supervisar, controlar y planificar como absoluta responsabilidad de la jefatura de la División

¿Considera usted que la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, es absoluta responsabilidad del jefe de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	15%
No	9	85%
Total	12	100%

Tabla N° 35 Técnicas de *Marketing*

¿Posee la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. técnicas de <i>marketing</i> mejorar la comercialización del producto?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	95%
No	11	5%
Total	12	100%

Tabla N° 36 Mejorar las técnicas de marketing para maximizar la distribución del producto

¿Considera usted que la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. puede mejorar las técnicas de <i>marketing</i> para maximizar la distribución del producto?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	0	0%
Total	0	0%

Tabla N° 37 Recursos humanos suficientes para la elaboración de su producto

¿Existe en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. recursos humanos suficientes para la elaboración de su producto?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 38 Manufactura

¿Cree usted que la cantidad de máquinas existentes para el proceso productivo de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. contribuye a hacer más rápido y ventajoso el trabajo en la División de Distribución e Intercambio Socialista?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 39 Sistemas de información

¿Considera usted importante ordenar todos los datos e información de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. a través de sistemas de información?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 40 Tratamiento y administración de datos e información

¿Cree usted que el tratamiento y administración de datos e información en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. facilite su uso posterior?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	
Total	12	100%

Tabla N° 41 Lo que debe ser registrado y ordenado en un sistema de información

¿De las categorías mencionadas a continuación ¿cuáles cree usted deben ser registradas y ordenadas en un sistema de información en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Personas	1	15%
Técnicas de trabajo	1	10%
Datos de ventas	6	35%
Materiales e insumos	3	25%
Todas las anteriores	1	15%
Total	12	100%

Tabla N° 42 Manejo de recursos humanos

¿Cree usted que el recurso humano es uno de los elementos más valioso de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 43 Logro de los objetivos

¿Cree usted que un personal direccionado, motivado y enfocado contribuya al logro de los objetivos de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 44 Ofrecer rendimiento a la División

¿Cree usted que el personal direccionado, motivado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicados en sus fortalezas, pueda ofrecer rendimiento a la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 45 Arma competitiva

¿Cree usted que las aptitudes, destrezas y habilidades del recurso humano representan para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., un arma competitiva?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 46 Repercusiones y efectos en la estrategia

¿Considera usted que la jefatura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A., debe ser consciente de que la cultura tiene repercusiones y efectos en la estrategia que se siga?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total		100%

Tabla N° 47 Cultura organizacional

¿Cree usted que la cultura es un conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A. tienen en común?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 48 Guía a la toma de decisiones

¿Cree usted que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento, y reacción que guían la toma de decisiones en la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla N° 49 Debilidad en la cultura organizacional

¿Cree usted que existe debilidad en la cultura de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN, S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Tabla N° 50. Entrada de nuevos competidores potenciales, con las mismas características económicas como, supone una amenaza para la empresa FEXTUN S.A.

¿Considera usted que la entrada de nuevos competidores potenciales con las mismas características económicas puedan suponer una amenaza para de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 51. Barreras para reducir la entrada de nuevos competidores a la industria

¿Qué barreras adoptaría usted para reducir la entrada nuevos competidores a la industria?	Valor	Porcentaje (%)
Conseguir fidelidad de los clientes hacia la marca Vender más unidad y reducir el costo de los productos	9	75%
Aumentar la publicidad, promociones y bajar el precio		
Todas las anteriores	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 52. Estrategia para captar y mantener lealtad a la marca

¿Qué estrategias implementaría usted para captar y mantener lealtad a la marca?	Valor	Porcentaje (%)
Publicidad de productos, marca y nombre de la empresa		
Innovación del producto		
Alta calidad de los productos	1	8%
Buen servicio (pos venta)		
Todas las anteriores	11	92%
Total	12	100%

Tabla N° 53. Nivel o grado de intensidad entre FEXTUN.S.A., y otras compañías afines

¿Cómo describiría usted el nivel o el grado de intensidad de la rivalidad de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y las otras compañías afines?	Valor	Porcentaje (%)
Alta	2	21%
Media	1	4%
Baja		
Ninguna de las anteriores	9	75%
Total	12	100%

Tabla N° 54. Lucha competitiva entre FEXTUN, S.A., y otras compañías para arrebatar participación del mercado

¿Cree usted que existe lucha competitiva entre la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y otras compañías para arrebatar participación de mercado?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 55. Factores que aumentan la intensidad de la rivalidad entre FEXTUN, S.A., y los competidores establecidos

Entre los siguientes factores ¿Cuáles cree usted aumentan la intensidad de rivalidad entre la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y los competidores existentes?	Valor	Porcentaje (%)
Estructura competitiva de la industria. (Fragmentada, consolidada, oligopolio y monopolio), Demanda de la industria	8	67%
Barreras de salidas (estrategias de permanencia)		
Todas las anteriores	4	33%
Total	12	100%

Tabla N° 56. Manera de librarse la lucha competitiva de la fábrica de exquisiteces de atún, FEXTUN S.A., y otras compañías

Considera usted que la lucha competitiva de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y otras compañías puede librarse, a través, de	Valor	Porcentaje (%)
Precio		
Diseño de producto		
Publicidad		
Promoción		
Esfuerzos directos de ventas		
Todas las anteriores	12	100%
Total	12	100%

Tabla N° 57. Compradores potenciales para la empresa, FEXTUN S.A.

De las siguientes opciones ¿cuáles cree usted son los compradores potenciales para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Clientes individuales (Usuarios finales)		
Empresas mayoristas (Vendedores al menudeo o mayoristas)		
Todas las anteriores	12	100%
Total	12	100%

Tabla N° 58. Compradores poderosos constituyen una oportunidad para, FEXTUN S.A.

¿Considera usted que los poderosos compradores constituyen una oportunidad para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
SI	9	75%
NO	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 59. Categoría de los compradores de FEXTUN S.A.

¿Cómo cataloga usted a los compradores actuales que tiene la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
DEBILES	10	83%
FUERTES	2	17%
Total	12	100%

Tabla N° 60. Poder de negociación de los clientes de FEXTUN S.A.

Cree usted que los clientes de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. pueden ser más poderosos, cuando:	Valor	Porcentaje (%)
La industria se compone de muchas pequeñas empresas		
Los clientes compran en grandes cantidades	9	75%
La industria depende de compradores potenciales para elevar el porcentaje de pedidos		
Los compradores potenciales compran en diferentes empresas para contraponerlas		
Los compradores amenazan con entrar a la industria		
Ninguna de las anteriores	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 61. Recursos que requiere la empresa FEXTUN S.A., de los proveedores.

Considera usted que la lucha competitiva de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. y otras compañías puede librarse, a través, de	Valor	Porcentaje (%)
Servicios		
Insumos		
Materiales		
Materia Prima		
Todas las anteriores	12	100%
Total	12	100%

Tabla N° 62. Proveedores poderosos representan una amenaza para FEXTUN S.A.

¿Considera usted que los proveedores poderosos representan una amenaza para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 63. A qué puede deberse que los proveedores poderosos afecten las utilidades de FEXTUN S.A

Cree usted que los proveedores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. pueden afectar sus utilidades al:	Valor	Porcentaje (%)
Elevar el precio de los materiales	8	67%
Suministrar material de mala calidad		
Proporcionar servicio deficiente		
Elevar los costos de la industria		
Ninguna de las anteriores	4	33%
Total	12	100%

Tabla N° 64. Causas por las que proveedores de FEXTUN S.A. se sienten más poderosos

Considera usted que los proveedores de la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. se sienten más poderosos, porque:	Valor	Porcentaje (%)
El producto de la compañía tiene poco sustituto La compañía no constituye un cliente importante La compañía puede cambiar el costo al elegir otro proveedor La compañía no puede elaborar sus propios materiales	8	67%
Ninguna de las anteriores	4	33%
Total	12	100%

Tabla N° 65. Productos sustitutos a los suministrados por la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A

¿Existen en el mercado productos sustitutos a los suministrados por la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?	Valor	Porcentaje (%)
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100%

Tabla N° 66. Amenaza por la presencia de productos sustitutos para la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.

¿La presencia de productos sustitutos es una amenaza para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Tabla N° 67. Oportunidad por la presencia de productos sustitutos para la División de Distribución e Intercambio Socialista, FEXTUN S.A.

¿Pueden los productos sustitutos ser una oportunidad para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A. en cuanto a la innovación de sus productos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Estrategias competitivas para la división de distribución e intercambio socialista de la fábrica de exquisiteces de atún, fextun, s.a. Cumaná, estado sucre.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Anabel Sucre	CVLAC	C.I. 23.805.521
	e-mail	anabelss2503@gmail.com
	e-mail	
Sarait Figueroa	CVLAC	C.I. 24.690.835
	e-mail	saraitfigueroa@hotmail.com
	e-mail	
Yannys Espinoza	CVLAC	C.I. 23.683.543
	e-mail	yannysespinoza2014@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias, Competitividad, Estrategias Competitivas
--

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las organizaciones deben desarrollar sus negocios de manera coherente mediante estrategias competitivas que garanticen el éxito de la empresa al posicionarse en el mercado. Los cambios y las transformaciones constantes producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y reacciones rápidas para aprovechar nuevas oportunidades que surgen. Por ello, el principal objetivo de esta investigación se basó en proponer estrategias competitivas para la División de Distribución e Intercambio Socialista de la Fábrica de Exquisiteces de Atún, FEXTUN S.A., ubicada en Cumaná, estado Sucre. Se realizó una investigación de campo y se tipificó como descriptiva, con una población de 26 trabajadores que abarcan el área administrativa de la División. A quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas. Con respecto a los resultados del análisis, estos fueron expresados en gráficas circulares, señalando en porcentajes los valores arrojados. Se concluyó que la empresa no aplica el monitoreo de la competencia y además carece de estrategias competitivas, aunque, en la actualidad es reconocida por la calidad de sus productos, aun así, es afectada por diversos problemas como el poder de negociación de los proveedores, compradores, carencia de técnicas de *marketing*, autonomía y capital financiero para tomar decisiones, debilidad en la cultura organizacional; de acuerdo a estas conclusiones se propone como estrategias competitiva: liderazgo en costos, como potencial ventaja competitiva, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia y en consecuencia aumentar la demanda de mejores clientes y obtener mayor participación de mercado.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Dra. Rosmary Veltri Rosal	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 10.215.340
	e-mail	rosmmary2807@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2017	03	03
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado-sucre-figueroa-espinoza.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ **(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciadas en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciadas

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario

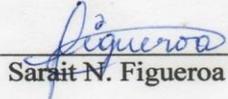


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

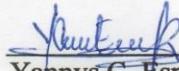
JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.


Sarait N. Figueroa V.


Anabel Sucre S.


Yannys C. Espinoza R.


Dra. Damaris Zerpa de Márquez


Dra. Rosmary Veltri Rosal