



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A, UBICADA EN LA
CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES:

LUIS D. ORTIZ I.

HEIDY D. CHIRINOS G.

JONATHAN J. PEROZA R.

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

Cumaná, marzo de 2017



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A, UBICADA EN LA
CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES:

ORTIZ I. LUIS D.
C.I. N° 23.581.003
CHIRINOS G. HEIDY D.
C.I. N° 21.096.034
PEROZA R. JONATHAN J.
C.I. N° 24.753.390

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

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

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. N° 5.706.787

Profesora
Dra. Rosmary Veltri Rosal
Jurado Asesor
C.I. N° 10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE CUADROS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	6
1.2 Objetivos de la Investigación.	19
1.2.1 Objetivo General.	19
1.2.2 Objetivos Específicos.	19
1.3 Justificación de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación	22
2.2 Bases Teóricas	27
2.2.1 Estrategias	27
2.2.1.1 Definición de Estrategias.	28
2.2.1.2 Tipos de Estrategias	30
2.2.1.3 Componentes de las Estrategias.	30
2.2.1.4 Niveles de la Estrategia.	31
2.2.2 Competitividad	36

2.2.2.1 Definición de Competitividad	36
2.2.2.2 Competitividad Interna y Competitividad Externa	37
2.2.2.2.1 Competitividad Interna.....	38
2.2.2.2.2 Competitividad Externa.....	44
2.2.2.3 Ventajas Competitivas.....	49
2.2.3 Estrategias Competitivas	50
2.2.3.1 Definición de Estrategias Competitivas	51
2.2.3.2 Tipos de Estrategias Competitivas	54
2.2.3.3. Modelo para la Determinación de Estrategias Competitivas.	60
2.2.3.4 Diagnóstico Estratégico.....	64
2.2.3.4.1 Concepto de Diagnóstico Estratégico	64
2.2.3.4.2 Elementos del Diagnóstico Estratégico.....	66
2.2.3.4.2.1 La Cultura Organizacional.	66
2.2.3.4.2.2 Diagnóstico Interno.	67
2.2.3.4.2.3 Diagnóstico Externo.	69
2.2.3.4.2.4 El análisis DOFA.	70
2.2.3.4.2.5 Análisis de Vulnerabilidad.	73
2.2.4. Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A	75
2.2.4.1 Aspectos Administrativos	76
2.2.4.2 Misión.....	76
2.2.4.3 Visión	77
2.2.4.4 Objetivos de la Empresa.....	78
2.2.4.5. Estructura Organizativa de la Empresa	78
2.3 Bases Legales	80
2.4 Glosario	87
2.5 Sistematización de Variables	91
CAPÍTULO III	93
BASES METODOLÓGICAS.....	93

3.1 Nivel de Investigación.....	93
3.2 Tipo de Investigación.....	94
3.3 Población y Muestra.....	95
3.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.....	96
CAPÍTULO IV.....	99
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.....	99
4.1 Elementos de la Competitividad Interna y Externa presentes en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.....	100
4.1.1 Elementos de la Competitividad Interna Presentes en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.....	100
4.1.1.1 Los Estrategas	101
4.1.1.2 Direccionamiento Estratégico	102
4.1.1.2.1 Principios Corporativos.....	102
4.1.1.2.1.1 Misión.....	103
4.1.1.2.1.2 Visión	105
4.1.1.2.1.3 Planes Estratégicos	107
4.1.1.2.1.4 Estrategias	108
4.1.1.3 Cadena de Valor	110
4.1.1.3.1 Actividades Primarias	111
4.1.1.3.1.1 Logística al Interior	111
4.1.1.3.1.2 Operaciones	113
4.1.1.3.1.3 Logística al Exterior	114
4.1.1.3.1.4 <i>Marketing</i> y Ventas	116

4.1.1.3.1.5 Servicios	118
4.1.1.3.2 Actividades de Apoyo	120
4.1.1.3.2.1 Adquisiciones	120
4.1.1.3.2.2 Desarrollo Tecnológico	121
4.1.1.3.2.3 Administración de Recursos Humano	123
4.1.1.3.2.4 Administración General	125
4.1.1.4 Visión Basada en los Recursos de la Empresa	126
4.1.1.4.1 Recursos Tangibles	126
4.1.1.4.2 Recursos Intangibles	129
4.1.1.4,3 Capacidad Organizacional.....	129
4.2 Factores de la Competitividad Externa que Ejercen Influencia en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.....	131
4.2.1 Fuerzas Competitivas de Porter.....	133
4.2.1.1 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	134
4.2.1.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	135
4.2.1.3 Poder de Negociación de Proveedores	137
4.2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos	139
4.2.1.5 Intensidad de Rivalidad.....	142
4.3. Diagnóstico Competitivo de la Empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.....	143
4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.	144
4.3.2 Oportunidades y Amenazas de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.	154
4.3.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.	159
4.3.4Hoja de Trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.....	166
4.3.5 Matriz DOFA	168

4.3.6 Análisis de Vulnerabilidad para la Empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.	173
4.4 Estrategia y Acciones Estratégicas Competitivas para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.	177
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFÍA	189
ANEXO N°1	196
ANEXO N°2	206
HOJAS DE METADATOS	215

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso. Por haberme permitido llegar a este punto y haberme dada salud para lograr mis objetivos, además de su bondad y amor.

A mi madre Zoraida, por estar a mi lado, por haberme apoyado, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada por darme sus bendiciones y su amor.

A mi padre Jorgen, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Por enseñarme a luchar y a seguir adelante.

A mis abuelos por quererme y apoyarme siempre.

A mis hermanos Nathali, Jorge, Anyelith y Zoriannys por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. Me han dado su apoyo, consejos, comprensión y ayuda en los momentos difíciles. Los amo.

A mis cuñados que siempre han mostrado su disposición para ayudarme.

A mis sobrinos y sobrinas José Manuel, Nathais Nicol, Daniel Alejandro, Samir Eduardo, Gregori José, Zorianyelis de los Ángeles y Arantza Sofía para que le sirva de estímulos y alcancen éxitos en la vida.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, por ser tan especial conmigo, los quiero y aprecio. Forman parte de mi familia: Yeliamny Bermúdez, ItaloBalarezo, Heidy Chirinos, Magda Rodríguez, Jonathan Peroza y Cruz Daniela Espinoza.

A mis compañeros de trabajo de grado por su dedicación y perseverancia en lograr un excelente proyecto.

A mis compañeros de trabajo del supermercado Unicasa, por ser participe en este importante logro en mi vida.

Luis Ortíz.

DEDICATORIA

El trabajo realizado, el esfuerzo, dedicación se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la humildad ni desfallecer en el intento.

A mis padres quienes son un pilar fundamental en mi formación como profesional, por ellos soy lo que soy. Por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, son mi motor que me impulsan a seguir adelante.

A mis hermanas y sobrinos, por su compañía, por el apoyo incondicional que día a día me brindaron.

Dedico de manera muy especial a mi novio Italo Balarezo, por sus palabras, apoyo, cariño y sobre todo por su amor. Tu ayuda fue fundamental, estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitieron. Te agradezco no solo por la ayuda brindada, sino por los buenos momentos que hemos compartidos juntos.

A mis amigos Luis Ortiz, Yeliamny Bermúdez, Jonathan Peroza, Magda Rodríguez y Cruz Daniela Espinoza que me han apoyado desde el inicio de esta etapa, han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido en la consecución de este logro, son una parte importantísima en mi vida.

A la Sra. Yelitz y al Sr. Richard quienes se han convertido unos padres para mi, gracias por brindarme apoyo incondicional y por permitirme formar parte de su familia.

Heidy Chirinos.

DEDICATORIA

En primer lugar le doy infinitamente gracias a Dios y a la Virgen del Valle, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis hermanos, que siempre han estado ahí apoyándome.

A mis sobrinos y sobrinas para que les sirva de estímulo y alcancen éxitos en la vida.

A mi Angelito “Isabella del Valle”, que desde el cielo me cuida.

A toda mi familia y aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo de grado.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, gracias por ser tan especial conmigo, los quiero y aprecio: Heidy Chirinos, Luis Ortiz, Yeliamny Bermúdez, Italo Balarezo.

A mis compañeros de trabajo de grado por su dedicación perseverancia en lograr un excelente proyecto.

Jonathán Peroza.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por su fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de estudio y ser un profesional.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento y por ayudarme con los recursos financieros necesarios para poder asistir a la Universidad.

A mis hermanos(as) por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

A la Sra. Yelitza y al Sr. Richard por brindarme apoyo incondicional y por permitirme formar parte de su familia.

De igual manera agradezco a mis profesoras de investigación y trabajo de grado Dra. Damaris Zerpa, Dra., Rosmary Veltry, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por sus consejos, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos que ayudan a formarse como persona e investigador.

A mis profesoras durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Al Personal Administrativo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, por la colaboración y apoyo necesario, sobre todo por la oportunidad brindada para la realización de este trabajo de grado.

Para todos ellos: muchas gracias y que Dios los bendiga.

Luis Ortiz.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, por la vida, salud, familia, por estar conmigo en todo momento y en este camino de superación personal.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo de grado.

A mi equipo de trabajo, Luis Ortiz y Jonathan Peroza por su esfuerzo y dedicación que permitieron el logro de este grandioso trabajo.

A mis asesoras académicas Dra. Damaris Zerpa, Dra. Rosmary Veltry por toda la atención, colaboración y ayuda brindada para la consecución de este logro. También agradezco a todas las demás personas, compañeros que integraron el Curso Especial de Grado, el cual llevo por nombre; Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.

A mis padres, primordialmente por haberme dado la vida, por todos los principios y valores inculcados.

A Yeliamny Bermúdez, Italo Balarezo, Magda Rodríguez y Cruz Daniela Espinoza por estar allí siempre apoyándonos y haberme dado el aliento necesario de seguir adelante y nunca desistir a este logro. Más que amigos son parte de mi familia.

Al Personal Administrativo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, por la colaboración y apoyo necesario, sobre todo por la oportunidad brindada para la realización de este trabajo de grado.

Heidy Chirinos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen del Valle por protegerme durante todo mi camino y por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi Padre José y mi Madre Yulenis, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor. Gracias Papi, Gracias Mami.

A mi hermano Luis por ser el ejemplo de un hermano mayor y a mi hermana Yuselis por su apoyo incondicional. Gracias manito, Gracias Manita.

A mis sobrinos y mi angelito “Isabella del Valle”, que desde el cielo me guía y me motiva. Los amo.

A toda mi familia y aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo de grado.

A mi equipo de trabajo, Heidy Chirinos y Luis Ortiz por su esfuerzo y dedicación que permitieron el logro de este grandioso trabajo.

A mis asesoras académicas Dra. Damaris Zerpa, Dra. Rosmary Veltry por toda la atención, colaboración y ayuda brindada para la consecución de este logro.

Al Personal Administrativo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, por la colaboración y apoyo necesario, sobre todo por la oportunidad brindada para la realización de este trabajo de grado.

Para todos ellos: muchas gracias y que Dios los bendiga.

Jonathan Peroza.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Tipos de estrategias.....	33
Cuadro N° 2. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter.....	60
Cuadro N°3. Sistematización de Variables.....	92
Cuadro N° 4. Población objeto de estudio.....	96
Cuadro N° 5. Análisis Interno.....	144
Cuadro N° 6. Análisis Externo.....	154
Cuadro N° 7. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades).....	159
Cuadro N° 8. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).	164
Cuadro N° 9. Hoja de trabajo.....	167
Cuadro N° 10. Matriz DOFA.....	169
Cuadro N° 11. Análisis de Vulnerabilidad.....	173

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1. La cadena de valor: actividades primarias y de apoyo.....	39
Figura N°2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	45
Figura N° 3. Diagnóstico Estratégico	66
Figura N° 4. Categorías del PCI	71
Figura N° 5. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	71
Figura N° 6. Hoja de trabajo.	72
Figura N° 7. Diagrama de vulnerabilidad.	75
Figura N° 8.Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Responsabilidad de la toma de decisiones relacionada con el desempeño presente o futuro de la institución	101
Gráfico N°2. Definición de la misión en forma explícita.....	104
Gráfico N°3.Misión definida en términos competitivos	104
Gráfico N°4. Misión conocida y compartida por todos los trabajadores	105
Gráfico N°5. La visión de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. es conocida y compartida por todos los trabajadores	106
Gráfico N°6. Planes estratégicos	107
Gráfico N°7. Frecuencia con que se preparan los planes estratégicos.	108
Gráfico N° 8. Estrategias definidas	109
Gráfico N° 9. Estrategia competitiva.....	109
Gráfico N°10. Estrategia genérica competitiva	110
GráficoN°11. Cadena de valor como herramienta de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva.....	111
Gráfico N° 12. Sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores	112
Gráfico N°13. Materiales y sistema de control de inventario en la empresa	113
Gráfico N°14. Deterioros que afectan a los clientes y proveedores	115
Gráfico N° 15. Distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte.....	115
Gráfico N° 16. Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos.....	116
Gráfico N° 17. Métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto	117
Gráfico N°18. Estrategias eficaces de precios.....	118
Gráfico N° 19. Procedimientos para solicitar la opinión de los clientes	119
Gráfico N° 20. Respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes	119
Gráfico N° 21.Minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicios	

.....	121
Gráfico N°22. Instalaciones y equipos dotados de las técnicas más modernas.....	122
Gráfico N°23. Actividades para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal	123
Gráfico N°24. Premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores	124
Gráfico N° 25. Personal calificado para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor.....	125
Gráfico N°26. Activos materiales y financieros necesarios para crear valor a sus clientes.....	127
Gráfico N°27. Instalaciones y equipos modernos	127
Gráfico N°28. Procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados	128
Gráfico N°29. Sistema de evaluación y control	128
Gráfico N°30. Capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado.....	130
Gráfico N°31. Habilidades para controlar, motivar y retener el capital humano	131
Gráfico N°32. Conocimiento de la fuerza competitiva que condiciona el funcionamiento de la empresa.....	132
Gráfico N° 33. Determinación de rentabilidad promedio	133
Gráfico N°34. Identificación de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A	134
Gráfico N°35. Tendencia baja debido a la entrada de nuevos competidores	135
Gráfico N° 36. El funcionamiento interno de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A	136
Gráfico N° 37. Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero.	136
Gráfico N° 38. Vendedores específicos	137
Gráfico N° 39. La diferenciación de los productos de proveedores.....	138
Gráfico N° 40. Proveedores específicos.....	139
Gráfico N° 41. Productos sustitutivos	140

Gráfico N° 42. Condiciones en las que sean ofrecidos básicamente calidad y precio	140
Gráfico N° 43. Productos sustitutivos que ofrecen otras empresas del sector	141
Gráfico N°44. Productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño	141
Gráfico N° 45. Cantidad de competidores del sector que limitan el crecimiento de las ventas.....	142
Gráfico N°46. Alta rivalidad existente en el mercado actual	143



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES:

ORTIZ I. LUIS D.C.I. N° 23.581.003
CHIRINOS G. HEIDY D. C.I. N° 21.096.034
PEROZA R. JONATHAN J.C.I. N° 24.753.390

RESUMEN

Ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar estrategias competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas. Por lo que, el presente trabajo tiene como objetivo proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre. Se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo, además de una recolección de datos efectuada a través de la observación directa y la aplicación de encuesta en modalidad de cuestionarios aplicados al personal administrativo de la entidad. Los datos fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros y gráficos, para su análisis e interpretación y presentación en el informe final. De acuerdo a los resultados de la matriz DOFA y de la encuesta realizada, en esta entidad se propone la estrategia de diferenciación en los servicios que ofrece, ya que, ofertan una gran variedad de servicios a los consumidores, como la compra y venta de pescado fresco, congelado y la venta al mayor de especies marinas como (Langostinos, calamares, pulpos entre otros). También ofrece el servicio de transporte terrestre, marítimo para el traslado del producto. La estrategia de diferenciación es una barrera de protección y se basa en utilizar alguno de los atributos más sobresalientes de la empresa, comparado con el resto de los competidores, y tratar de que sea percibido como diferente por quienes se relacionan con la organización, clientes o proveedores. Tiene que ser característica muy relevante la que permita a éstos estimarla como motivo de diferenciación.

Palabras Clave: Estrategias, Competitividad, Diagnóstico Estratégico Estrategias Competitivas.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. 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. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización. 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 directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada. El establecimiento de las estrategias comprende todos los niveles de la empresa y para ello, deben tomarse en cuenta sus características, particularidades y 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.

En el caso de las estrategias competitivas, la gerencia sabe que deben establecerse adecuadamente en sus productos o servicios, de modo que le permitan no sólo mantenerse en los mercados conquistados, sino que además posibiliten el logro de otros nuevos. Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar estrategias competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

Si el gerente de una organización tiene las herramientas de análisis del medio ambiente tanto externo como interno, para medir su comportamiento en el corto y

largo plazo, esto conllevará a ser exitoso, además puede contribuir a la generación de riquezas y empleos, usando los recursos productivos con eficiencia, aumentando producción, reduciendo costos, y atendiendo clientes con eficacia.

La mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

Las empresas deben enfocarse en incluir en sus modelos administrativos estrategias competitivas genéricas como: liderazgo en costos, diferenciación del producto y enfoque, que estén enfocadas al alcance diario del mercado. Estos factores o estrategias ayudan a medir que tan competitiva puede ser una organización o empresa frente a un mercado nacional e internacional. Las empresas tienen que estar en constante cambio para enfrentar el mundo de la globalización y determinar qué tan competitiva o no puede ser en el mercado.

Con base a lo anterior y a la situación del entorno, se encamina esta investigación hacia la problemática que vienen presentando organizaciones hoy en día, en cuanto a la implementación de nuevas acciones que le permitan analizar los elementos básicos para aplicar las estrategias competitivas, tal es el caso de la empresa Distribuidora el FARO 2014 C.A, la cual tiene como objetivo fundamental la compra y venta de pescado fresco, congelado y la venta al mayor de especies marinas como: langostinos, calamares, pulpos entre otros. También ofrece el servicio de Transporte terrestre, marítimo para el traslado del producto ofrecido. La empresa está ubicada en el Salado Sector el Dique, Puerto Sucre al lado del Instituto Nacional de Espacios Acuáticos (INEA), Cumaná, Estado Sucre. Cuenta con un personal calificado en el sector pesquero, con experiencia de más de 10 años en el ramo. Ésta

al igual que otras empresas tiene que buscar nuevas propuestas e implementar o reforzar las estrategias que han venido manejando de manera que ayuden a tener mejores resultados y un alto rendimiento dentro del mercado. Asimismo, aprovechar y conocer cada elemento para la efectiva toma de decisiones en el corto y largo plazo, ya que, el entorno es uno de los parámetros que fija la pauta para las decisiones y estrategias, crecimiento, diversificación, desarrollo o para asumir estrategias competitivas en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa y tener un mejor desarrollo económico.

A tal efecto, el objetivo de esta investigación consiste en proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., para ello se realizó un diagnóstico competitivo, que permitió encontrar las amenazas existentes, las debilidades que imposibilitan el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en la misma, y también identificar las fortalezas que posea la organización, así como las oportunidades que existan en su entorno, el cual evidenció que la organización posee una cantidad razonable de fortalezas, sin embargo, también está rodeada de debilidades que no le permiten el pleno desarrollo de sus actividades, es por esto que se sugiere asumir la estrategia de diferenciación, así como la ejecución de acciones estratégicas que le facilitan a la empresa desprenderse de situaciones negativas que puedan incidir sobre ella, y conducirla al logro de los objetivos, su misión y visión.

La investigación comprende cuatro capítulos organizados de la siguiente manera:

El primer capítulo, contiene el planteamiento del problema de la investigación, los objetivos, tanto general como los específicos, así como su justificación.

El segundo capítulo, aborda lo relacionado al marco teórico: antecedentes,

bases teóricas, bases legales, glosario de términos y la sistematización de variables.

El tercer capítulo, presenta el marco metodológico en el que se circunscribe el nivel y tipo de investigación así como la población y muestra; y las técnicas, estrategias y procedimientos de recolección, análisis e interpretación de datos, y presentación de la información.

El cuarto capítulo, contempla las estrategias competitivas para la empresa Distribuidora El FARO 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, en el cual se presentan los elementos de la competitividad interna presentes en la empresa Distribuidora el FARO 2014 C.A; factores de la competitividad externa que ejercen influencia en la empresa Distribuidora el FARO 2014 C.A, en atención a las cinco fuerzas de Porter; diagnóstico competitivo de la empresa Distribuidora el faro 2014C.A, y la estrategia y acciones estratégicas competitivas para la empresa Distribuidora el FARO2014C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los problemas son inconvenientes o fallas que surgen en distintos contextos y que requieren de una solución. Puede entenderse que un problema es una barrera que debe ser sorteada para alcanzar un objetivo. Para Tamayo (1995:169), “La definición del problema se basa en presentar una oración que enfoque el mismo de una manera sencilla. En pocas palabras se trata de realizar una "reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos”.

Por su parte, Arias (2012:37) señala que: “Un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema“. Así mismo, Méndez (1988:79), expresa que la definición del problema de investigación permite la realización de una “descripción de los hechos y/o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación, con la cual se puede identificar la situación actual”.

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. En este sentido, el planteamiento del problema es el punto de partida de toda investigación, este consiste en determinar qué se va a investigar y bajo qué aspectos iniciales. Se debe expresar con claridad, términos concretos, pero explicativos. Hernández, Fernández y Baptista (2010:59), indican que “plantear el problema no es, sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”. Sin embargo, esto dependerá de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema de estudio, la complejidad de las ideas trazadas y los antecedentes que existan de la investigación, es imperativo que se alcance gran claridad y dominio del tema objeto de investigación. Estos son aspectos

preliminares muy importantes que no debe perder de vista el investigador, aunado a la dedicación y las habilidades de que se disponen.

Así mismo, Arias (2012:41) señala que el planteamiento de problema “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 o exponer con amplitud.

Arias (2012) expresa que, en el proyecto de investigación, el primer capítulo debe estar estructurado por un problema, el cual debe plantearse y consta de tres elementos que están relacionados entre sí: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio. En tal sentido, en este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema de investigación; los objetivos, general y específicos y la justificación de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

El término competitividad es utilizado en medios empresariales, políticos y socioeconómicos, interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Porter (1985:58), indica que, “La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Tiene que ver con los siguientes indicadores: 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.

Hernández (2000:3), refiere a la competitividad, como:

El estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados.

La competitividad está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo cual 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.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Porter (1985), indica que para determinar los niveles de competitividad, se considera la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad

interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. Sin embargo, lo necesario es determinar las fortalezas y debilidades de la capacidad interna de los recursos de la organización, como elemento clave para decidir por la estrategia competitiva.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ya alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado, así como prepararse para vencer las amenazas presentes y futuras.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (Martínez y Milla, 2005), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, y lo describe en términos de cinco fuerzas básicas: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutivos y la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector pueden depender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entradas existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.

El poder de negociación de los clientes, amenaza en un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector.

El poder de negociación de los proveedores, puede ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que éstas no puedan repercutir al precio de venta los altos costos de su materia prima. Los factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a aparecerse a los que inciden en el poder de los compradores

La amenaza de productos y servicios sustitutivos, limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector puedan provechosamente cargar. Cuando más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector.

La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector, se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición, las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de

enfoque en la gestión, de las organizaciones.

Lesca (1992:22) indica que, “Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse duradera y voluntarista, en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación”.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

En el marco de la dinámica de cambio mundial en los mercados, las organizaciones que tienen establecida una filosofía de gestión y visión prospectiva de crecimiento, están vinculadas con las estrategias competitivas.

A fin de desarrollar una estrategia, Serna (1999:35), plantea que una estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización para poner en práctica su misión”. La estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo conforme a esto, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito.

Drucker (1995:28), señala que las estrategias son “los planes de vuelo que dirigen los negocios de una empresa”.

Por su parte, Koontz (1991:65) indica que:

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.

Las estrategias proporcionan o crean oportunidades para el espíritu emprendedor del negocio o empresa, uno de los principales motores para poder sobrevivir y crecer en una economía cambiante; las estrategias no deben formularse ni desarrollarse, sino que deben responder a los retos estratégicos que enfrentan las empresas. Este es el motivo por el cual se formulan e implementan nuevas estrategias encaminadas a lograr los objetivos fijados, o aquellos otros que se identifiquen como más adecuados a la marcha y recursos de la empresa, conviene advertir que dicha estrategia no debe convertirse en una exhibición de conocimiento o creatividad, sino de ser capaz de llevar adelante una labor de alta envergadura, generando así estrategias competitivas para las organizaciones.

Porter (1982:121) sostiene que: “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. La cual orienta a los niveles directivos e intermedio, de qué forma van a disputar en los mercados, lo cual sin duda alguna influenciará en el éxito de su gestión empresarial.

Así mismo, la conjunción entre estas variables como lo son: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requeridos para generar un sistema productivo e

innovador, dado que la realidad a la que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitiva (la elevada competencia, la necesidad creciente y progresiva innovación, la mundialización de los mercados, la consolidación y declive de nuevas tecnologías), impone la necesidad de analizar e identificar cuáles serán las capacidades del gerente, como una forma clave de la competitividad y de las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que le permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial, pero todo dependerá de la formación gerencial de los directivos de cada empresa, quien es el que asegura el éxito o fracaso de la organización.

Quizás una de las propuestas más apasionantes y a la vez que más ha influido en el campo de los estudios estratégicos es la formulada por Porter (Dess, Lumpkin y Eisner; 2011). Este modelo consta de tres dimensiones diferenciadas pero ciertamente complementarias. Son estrategias genéricas que la empresa puede utilizar para superar las cinco fuerzas (proveedores, compradores, productos sustitutos, competidores potenciales y competidores actuales) y obtener una ventaja competitiva, cada una con un potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector.

Una de las estrategias propuestas por Porter(1982), es la de liderazgo en costo total, que se basa en crear una posición de costo bajo, en este caso la empresa debe administrar las relaciones de toda cadena de valor y abatir los costos en toda ella; otra, es la diferenciación, que requiere que la compañía cree productos y servicios únicos y valiosos, en este caso el énfasis está en los atributos diferentes al precio por los que los clientes están dispuestos a pagar una cantidad extra; y la estrategia de enfoque, que presta atención a líneas estrechas de producto, segmento de compradores o mercados geográficos objetivos, donde las ventajas deben obtenerse mediante la diferenciación o el liderazgo en costos. Mientras que las estrategias de

liderazgos en costos y diferenciación buscan obtener ventajas en todo el sector, las de enfoque se dirigen a un mercado objetivo estrecho.

La búsqueda de la competitividad a nivel mundial, consiste en tener un panorama claro y detallado de la situación actual en que se encuentra la organización. Al igual que los seres humanos, la organización es un ser vivo con personalidad y características propias que buscan por naturaleza, el equilibrio y la mejora continua a lo largo de su vida. Un reconocimiento completo de la situación actual de la organización en relación a su ubicación competitiva de clase mundial, puede obtenerse a través de: escuchar la voz del cliente, evaluar la posición competitiva y aplicar el diagnóstico de competitividad a nivel organizacional. Lipson (Álvarez y Palacios 1994: 25), expresa que: “No puedes esperar ganar si no sabes por qué pierdes”.

La lógica de la visión competitiva de Porter (Benítez, 2012), es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, la estructura moldea la estrategia, que es llamado enfoque "estructuralista". Este enfoque se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial, dominante en la práctica estratégica desde los años 80. Su análisis es básicamente al exterior de la empresa. Analiza el comportamiento del mercado y su impacto en las empresas para describir lo que serían las estrategias que las empresas pueden aplicar y luego la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias para ser competitivas.

Ya en 1993 el mundo parecía haberse estabilizado en términos de crecimiento, con grandes empresas dominando los mercados, principalmente como resultado de drásticas reingenierías y de fusiones y adquisiciones y la globalización comenzaba a ser considerada como una realidad muy próxima, sin embargo, aparecen nuevos actores de pequeño porte que disputan segmentos altamente lucrativo de los

mercados, lo que lleva a Treacy y Wierzema (Benitez:2012:79), al estudiar la razón de la competitividad de estos nuevos actores, a concluir con su explicación de la existencia de las disciplinas de valor. La teoría de estos dos autores permitió el desarrollo de muchas empresas que se enfocaron a atender segmentos de mercado altamente rentables a los cuales las grandes empresas no podían atender con sus estrategias convencionales. Lo que hicieron fue dar una metodología para la diferenciación y segmentación ya propuestas por Porter.

Al observar que varias empresas relativamente nuevas en el mercado, como Dell Computer, Home Depot y Niké, habían pasado a liderar los mercados anteriormente dominados por grandes empresas muy fuertemente posicionadas, en sus ramos respectivos realizaron una investigación para entender lo que tenían en común. Posteriormente esta investigación fue ampliada a otras empresas con comportamiento similar y concluyeron que habían empleado estrategias diferentes a las definidas por Porter unos diez años atrás. Este enfoque también es estructuralista como el de Porter, considera las condiciones del mercado como realidades establecidas e inmutables.

La prosperidad de los países no se hereda, se construye. Por esto, para convertir a un país competitivo a nivel mundial es necesario que las industrias, las empresas y la misma gente, se esfuercen por mejorar e innovar constantemente. La prosperidad de los países depende de la competitividad de sus empresas y de su gente. La verdadera ventaja competitiva se crea cuando las empresas aprovechan el clima de negocios vigente en el país y, a partir de ahí, aumentan su productividad en forma más rápida y sostenible que sus competidores internacionales. Un país competitivo es aquel donde las condiciones en las que operan los productores, y en las que vive la población, son conducentes a empresas que pueden generar prosperidad, y que puedan triunfar ante la competencia mundial, sin tener que recurrir para ello al recurso barato ni a la explotación del hombre o la naturaleza. Es importante entender

que ningún país puede ser el más competitivo en todas sus industrias; cada país es muy competitivo, favorece que las industrias florezcan y se proyecten como líderes a nivel internacional. La competitividad no es una receta única, hay que analizar bien las fortalezas que tiene un país, aprovecharlas y desarrollar las capacidades necesarias para aumentar la competitividad, es decir, hay que desarrollar un modelo sistémico.

El nivel de vida de un país depende cada vez más de la competitividad de sus empresas. La competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional. El comercio mundial y las inversiones extranjeras han aumentado más rápidamente que la producción mundial durante las últimas décadas. La competitividad en las industrias sujetas al comercio internacional y a la inversión extranjera directa puede brindar una forma de apuntalar sustancialmente el crecimiento económico. Esto es particularmente importante en el caso de los países pequeños, en los cuales la competitividad puede permitir a las empresas sobreponerse a las limitaciones de sus reducidos mercados internos y alcanzar su máximo potencial.

Durante los últimos años, una serie de países en vías de desarrollo, especialmente en América latina, han comenzado a cambiar sus entornos empresariales y económicos. Las barreras comerciales se han reducido, y el libre comercio ha comenzado a remplazar a la sustitución de importaciones como la ideología dominante. La inversión extranjera ha recibido más estímulos que desestímulo. La privatización ha reducido el papel directo del estado en la economía. Se ha hecho un mayor énfasis en el papel de la competencia interna. La meta ha sido fomentar el crecimiento económico a través de un régimen de políticas orientados hacia afuera. Estos cambios han generado modificaciones sustanciales en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa en estos países.

Venezuela, por supuesto, ha avanzado en esta dirección, aunque no tan rápida o

completamente como alguno de sus vecinos. Enfrentar el reto de la competitividad en Venezuela exige de progresos adicionales en la estrategia, estructura y rivalidad nacional de las empresas y de las fuerzas que influyen sobre ellas. Después de todo, las empresas venezolanas tienden a adoptar estrategias competitivas y estructuras acordes con el entorno en el que tiene que funcionar. Enfrentar el reto de la competitividad implica el desarrollo de estrategias y estructuras adecuadas para competir en los mercados foráneos y con rivales internacionales. Esto a su vez requerirá de un entorno económico en el que las empresas respondan a las señales del mercado, pero en el que las prácticas monopólicas o monopsónicas estén reguladas. Requerirá de una mayor atención a las estrategias competitivas empresariales que sirven a los consumidores y permiten competir con otras firmas en el mercado, en lugar de estrategias políticas que sirvan a unos pocos privilegiados y a la competencia que busca protección y mayores privilegios. Requerirá de una estructura pro-competencia que ejerza presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Enfrentar el reto de la competitividad en Venezuela también implica la creación de un entorno económico y empresarial más estable, donde la planificación a mediano y largo plazo pueda complementar y dar una mejor orientación a la acción a corto plazo.

En el caso de la comercialización de los productos pesqueros se ha venido regulando parcialmente, y en forma general, por las mismas normas que atienden al mercadeo de los demás rubros alimenticios, aunque por el carácter perecedero de dichos productos y por la especialidad de esta rama productiva, existe tradición en la conformación de circuitos comerciales específicos, la mayoría de los cuales siempre han sido organizados y mantenidos por agentes privados. Quintero (2005:80), expresa que: las empresas pesqueras “Son entidades compuestas por la agrupación de personas y capital dedicadas a la extracción, comercialización y distribución de especies marinas, dirigidos a satisfacer las necesidades humanas, de lo que obtiene su beneficio”.

El objetivo de estas empresas se fundamenta, en la captura y/o comercialización de especies marinas o fluviales bajo cualquiera de sus presentaciones. Estas empresas se diferencian entre sí, por las actividades que realizan con su materia prima.

En Venezuela, la pesca ha ido presentando fluctuaciones con un incremento paulatino, convirtiéndose ésta actividad en una de las más importantes dentro de la economía nacional. Al respecto Marcano (2008:2), señaló en una oportunidad que:

La importancia agroalimentaria, económica y social de nuestros recursos pesqueros es razón para que el FONAIAP mantenga un programa de investigación básica-aplicada en áreas disciplinarias y estratégicas como son: Evaluación de recursos pesqueros, acuicultura marina, tecnología pesquera (procesamiento y control de productos pesqueros), Innovación artes y métodos de extracción y de servicios al productor.

Asimismo, en Venezuela existen una gran cantidad de industrias y/o empresas de producción y explotación pesqueras y que las mismas se rigen por una serie de normativas establecidas por el Estado, y que a su vez están supervisadas y controladas por organismos públicos como: El Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (ISOPECA), Asociación Venezolana de Armadores Atuneros (AVATUN), Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), antiguo Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP), Instituto Nacional de la Pesca (INAPECA), entre otros.

Actualmente, el Estado ha tomado un papel protagónico con miras a garantizar la distribución de las especies marinas hacia todo el territorio nacional, reducir el número de intermediarios y contener el incremento desmesurado de los precios en la cadena de comercialización de tan importante rubro. El Estado tiene gran inherencia en coordinar las actividades de comercialización de las empresas pesqueras con la

intención de garantizar la seguridad alimentaria en relación a los alimentos del mar, para ello el Gobierno Nacional, ha dispuesto crear organizaciones comerciales como la Corporación Venezolana Agraria (CVA), las lonjas pesqueras, los puertos pesqueros, los centros de acopio pesqueros y otros, cuyo objetivo es asegurar no sólo la producción sostenible sino su aprovechamiento en la satisfacción de los requerimientos mínimos de la población.

Tal es el caso de Distribuidora el Faro 2014 C.A., empresa ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, con una trayectoria de más de veinte años de funcionamiento comercializando una gama de productos provenientes del mar a nivel nacional, cuenta con un personal capacitado en el área, su razón social está fundamentada en distribuir, comprar y vender los productos del mar. La empresa está comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, no se han definido estrategias que vayan de la mano con la visión y misión de la empresa, que permitan fortalecerse y a su vez enfrentar la situación del mercado real y potencial.

Ahora bien, en la distribuidora se invierten numerosos recursos, tanto económicos como humanos. El FARO 2014 C.A, ha realizado una fuerte apuesta comercial, por su presencia en la distribución de los productos, a fin de incrementar visibilidad y posicionamiento en los mercados. Por lo que, las profundas transformaciones llevadas a cabo en el mundo de la pesca inducen a la necesidad de enfocar una investigación desde la perspectiva de un enfoque global estratégico, y que además incorpore enfoques innovadores derivados del uso de conceptos de estrategias competitivas, tan usuales en otros campos de la economía. De allí que, surge la siguiente interrogante: ¿cuáles son las estrategias competitivas requeridas en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre?, de la que surgen otras interrogantes:

- ¿Qué elementos de la competitividad interna están presentes en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre?
- ¿Qué factores de la competitividad externa ejercen influencia en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, en atención a las cinco fuerzas de Porter?
- ¿Cuál es el diagnóstico competitivo de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre?
- ¿Qué acciones estratégicas competitivas son requeridas en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre?

1.2 Objetivos de la Investigación.

Objetivo es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. Arias (2012:43), indica que “un objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Por lo que, en esta sección se definen los objetivos tanto general como específicos, en torno a la presente investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos de la competitividad interna presentes en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre
- Identificar los factores de la competitividad externa que ejercen influencia en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, en atención a las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar el diagnóstico competitivo de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.
- Enunciar acciones estratégicas competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

1.3 Justificación de la Investigación.

Justificar es exponer todas las razones, las cuales parezcan de importancia y motiven a realizar una Investigación. Toda investigación al momento de realizarse, deberá llevar un objetivo bien definido, en el se debe explicar de forma detallada porque es conveniente y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento recién adquirido. Arias (2012:105), expresa que “en esta sección deben señalarse las razones por las cuales se realizan la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico o práctico”.

Atendiendo las razones que justifican la presente investigación, actualmente resulta vital adaptar las estrategias de las empresas para satisfacer las necesidades de nuevos ambientes comerciales, lo cual, representa un desafío para las empresas venezolanas, especialmente las que se encuentran ubicadas en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, Municipio Sucre.

A nivel social, esta investigación permitió proponer estrategias competitivas en la empresa, Distribuidora EL FARO 2014 C.A, para que puedan desarrollar sus actividades, de compra, venta y distribución de pescado en formas definidas, y mejorar el valor de este tipo de empresas en el mercado.

Desde el punto de vista práctico, proporciona información y recomendaciones con el fin de fortalecer estrategias competitivas (el liderazgo en costos, diferenciación y enfoques) en la empresa, Distribuidora EL FARO 2014 C.A, lo cual provee a las personas que ejercen funciones gerenciales las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

Desde la perspectiva teórica, se justifica en razón de que permitió indagar sobre los diversos postulados teóricos sobre estrategias competitivas cuyo análisis conlleva a presentar alternativas de solución sujetas a la comprobación científica, y permite así mismo, establecer coincidencias y diferencias entre las distintas teorías.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación aporta un instrumento de recolección de datos que sirve para fortalecer las estrategias competitivas en la empresa, Distribuidora EL FARO 2014 C.A, lo cual es base para investigaciones futuras que realicen acerca del tema tratado.

Para la empresa Distribuidora EL FARO 2014 C.A, es de gran importancia proponer estrategias competitivas, considerando que hoy en día el mercado se mantiene en una variación constante, que requiere guías de cómo se deben implementar adecuadas estrategias que generen competitividad en el mercado actual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Arias (2012:106), “El marco teórico o referencial, es el producto de la revisión documental - bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones, que sirvan de base a la investigación por realizar”. De allí que, este capítulo contempla una revisión de antecedentes de la investigación, así como también una revisión teórica de diversos conceptos y fundamentos relacionados con las estrategias competitivas. Dicha revisión se apoya en el proceso de la gerencia de la innovación, dentro del proceso de posicionamiento para ser competitivos en el mercado.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias (2012: 106), expresa que: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Los antecedentes de la investigación reflejan la consulta de estudios previos que han sido realizados en otros escenarios y que básicamente tienen algunos puntos de similitud con el presente estudio.

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajo y tesis de grado, trabajos de acenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión.

En este sentido, se plantean los siguientes antecedentes:

- Hernández y Sandoval (1997). Plantean una investigación sobre la “Definición de la Estrategia Competitiva para una Comercializadora de Artesanías basada en el caso Tinaja”, asumiendo dentro del escenario metodológico que la producción artesanal ha aumentado su demanda en los últimos años pero no ha logrado su proyección internacional, es por ello, que se toma en cuenta el caso de la comercializadora Tinaja como una referencia puntual para hacer extensiva la proyección que ella ha tenido en escala internacional con otras organizaciones similares del sector.

En este caso los autores concluyen que el sector de artesanía venezolana posee gran atractivo como negocio, sin embargo, no se ha explotado como ventaja competitiva, lo cual la ubica, en la actualidad, en un nivel de atractividad bajo y medio, a pesar de existir posibilidades reales para que éste pueda tener éxito y ser beneficioso para la economía del país.

Puntualizan que la mecanización ha llevado a este sector artesanal a un empobrecimiento creativo que se ha hecho más agudo en la medida en que aumenta la demanda de su producto. Asimismo, no ha podido desarrollar una estrategia competitiva que garantice su desarrollo sostenible y su comercialización a futuro y a escala mundial. Por estas razones se prevé el aprovechamiento de la experiencia en el caso Tinajas para la identificación de un nicho de mercado, la presencia de competitividad tanto en ámbito nacional como internacional, la organización y visión del negocio por parte de los artesanos proveyéndoles de mayor información educativa, lo cual puede crear un espacio de comercialización de artesanía, que le dé repuestas a los estándares y exigencias del mundo globalizado.

El aporte de la referencia antes expuesto se basa en toda la significación que conlleva el desarrollo de una alternativa competitiva para que una empresa logre abrirse nuevos espacios en el mercado, a través de la diferenciación de productos,

mejoras en los precios, costos, calidad, confiabilidad de entrega y satisfacción de las necesidades de los clientes. Aunado a ello, el antecedente por sí brinda un soporte en lo relativo al marco teórico sobre el cual se basó dicha investigación, por señalar algunos: identificación de la cadena de valor y definición de estrategias genéricas de acuerdo a Michael Porter, así como también el manejo de la matriz DOFA.

- Morella (2000:68). Presenta su trabajo que tuvo como objetivo el diseño de una estrategia competitiva para el Diario los Andes edición Trujillo, para lograrlo se definieron objetivos específicos enmarcados en determinar los aspectos internos y externos, y establecer los factores críticos de éxito de la empresa y su competencia directa.

El estudio reveló que el ambiente interno es débil y padece de condiciones que obstaculizan el desempeño de la organización, como son la falta de capital financiero, carencia de gerentes alternos de financiamiento y credibilidad del periódico y la expansión geográfica. Mientras que el bajo poder adquisitivo del anunciante y la recesión económica representaron las amenazas, y entre las oportunidades se evidenciaron la red internet y el crecimiento del mercado. Con respecto al perfil competitivo los resultados arrojaron que la posición interna de la competencia directa es más fuerte y sus factores críticos de éxitos eran: competitividad de precio, tecnología y participación del mercado. El diseño estratégico de competitividad se sustentó en proponer una plataforma comunicacional con tecnología avanzada para estrechar relaciones entre el público interno y externo.

- Suárez (2006). El autor aborda la importancia de la pequeña y mediana empresa para la economía nacional y el cómo la planificación estratégica constituye la columna vertebral para un desempeño altamente competitivo de las pymes. Parte fundamental del presente trabajo especial de grado se basa precisamente en lo que

platea Suárez en su investigación, y es que no se puede estar seguro que con solamente el *know-how* de una actividad o profesión ya se tiene todo lo necesario para formar una empresa exitosa, si bien es cierto que dicho conocimiento es necesario también es cierto que se requiere de una administración eficiente, estratégica y competitiva.

- Chacón y Lisboa (2007), la investigación tuvo como objetivo general definir estrategias competitivas para la Auto Administración de Servicios Médicos – Odontológicos para Obreros y Empleados de la Universidad de Oriente (ASMOE), el cual tiene como función auto administrar los recursos financieros para prestar servicios médicos al personal administrativo y obrero del Núcleo de Sucre y del Rectorado. Para ello se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado al personal administrativo que labora en ASMOE. Se pudo evidenciar que a pesar de que existen fortalezas importantes, también existen debilidades tales como: el presupuesto asignado no es suficiente para responder a las necesidades; el personal es insuficiente para el desempeño de las actividades, todos sus departamentos no están automatizados lo que dificulta y retarda muchas veces los procesos. Por estos motivos se proponen estrategias competitivas que de ser tomadas en consideración podrían contribuir a brindar un mejor servicio a los beneficiarios, en el momento oportuno, con la calidad y eficiencia requerida.

- Barreto y Cabrera (2007), La globalización muestra cómo la competitividad desempeña un rol determinante en la vida económica de las organizaciones de cada país, y cómo aquellas empresas que se han preparado para ello han logrado desarrollarse, conquistar mercados y permanecer en ellos. De esta manera, 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. En lo que respecta al empresario venezolano, éste, debe prepararse a fin de aprovechar adecuadamente todas las riquezas naturales y el potencial humano con que cuenta el país, asumiendo estrategias competitivas 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. De esta manera, el objetivo general del trabajo consistió en definir estrategias competitivas para la empresa Naviera Rassi, C.A. NAVIARCA, ubicadas en la ciudad de Cumaná estado Sucre y se demostró a través de una investigación de campo a nivel de tipo descriptivo. Se aplicó un cuestionario a los altos ejecutivos de esta organización, a fin de obtener la información, encontrándose fortalezas tales como: imagen corporativa, precios, grado de capacitación; debilidades reflejadas por la falta de infraestructura, desconocimiento por parte de los trabajadores de la misión y visión, así mismo se hallaron oportunidades y amenazas, lo cual sirvió para definir estrategias competitivas acordes a las necesidades actuales de la empresa.

- González, Martínez y García (2007).el presente trabajo de investigación tiene como objetivo definir estrategias competitivas para la Aduana Principal de Puerto Sucre del estado Sucre. Para lo 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. Una vez aplicado el instrumento, arrojó los siguientes hallazgos: la tecnología utilizada por la Aduana Principal de Puerto Sucre es obsoleta, en comparación con la de otras aduanas del país, es por ello que la inspección de la mercancía que entra o sale de la misma se realiza manualmente; en relación con las actividades propias; el personal, aunque está debidamente capacitado, es insuficiente y por ende el servicio prestado no satisface las necesidades de los contribuyentes; en cuanto a la aplicación de sanciones, multas e intereses se observó que son bajas debido a que se cumple con las leyes establecidas para la misma. Ello ameritó definir

para la Aduana una estrategia de diferenciación que puesta en práctica permitirá ampliar las operaciones y la prestación de sus servicios de una manera efectiva.

2.2 Bases Teóricas

Arias (2012:107), señala que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proporciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Constituyen el sustento para desarrollar la variable de investigación. Por lo que, se consultaron diversas bibliografías relacionadas con el tema objeto de estudio, al igual que se recurrió a diferentes fuentes de información ya sean directas o indirectas, tomando como referencias aspectos que se consideran pertinentes abordar conceptualmente.

Las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

2.2.1 Estrategias

Las estrategias, desde la perspectiva gerencial, asumen un rol de suma importancia, ya que, a través de ellas se logra demarcar el camino a seguir para alcanzar los objetivos corporativos. Definir estrategias para las organizaciones significa planificar un futuro basado en el conocimiento de factores claves que contribuirán a que la empresa alcance una ventaja competitiva y posicionarse en un determinado mercado.

2.2.1.1 Definición de Estrategias.

Para Álvarez y Palacio (1994:136), “Una estrategia es el conjunto de características básicas que requiere la organización para la conquista de las áreas de oportunidad que la llevan al logro de su misión”.

La estrategia según Chandler (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010:2), es definida como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esta metas.

Para Mintzberg y Quinn (1993:3), la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, basado en el curso que ha llevado la empresa “lo que ha hecho y lo que realmente hacer” al pasar el tiempo, es decir, el diseño de patrones en base a experiencias pasadas y proyectadas al futuro.

Koontz (<http://www.virtual.unal.edu.com>), se refiere a la estrategia como:

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.

Para Ansoff (<http://www.virtual.unal.edu.com>), la estrategia es “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Andrews (<https://www.ecured.cu>), por su parte, 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.

Porter (1985:118), definió la estrategia como “el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector en que se desenvuelve o buscar una posición dentro o fuera de ese sector para obtener una mejor rentabilidad”.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004: 3), la definen como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en el área de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización”.

Bateman y Snell (2004: 134), expresa que “la estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización”. Donde la estrategia que implante una empresa es un instinto de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de consumidores y de otros actores claves en el medio externo de la organización. Además algunas empresas pueden implementar estrategias que modifiquen o influyen en el ambiente externo.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, la estrategia es el resultado de relacionar las metas básicas de una empresa, su visión y misión, tomando en cuenta aquellas acciones que se han llevado en la empresa a lo largo de su vida y marcar el camino hacia el futuro. Estos expertos al tratar sobre estrategia, se inclinan en que es la búsqueda de una forma singular de competir, no porque sea la mejor manera de

competir para todo el mundo, sino porque permite a una empresa adaptar específicamente las actividades de su cadena de valor.

Dentro de todo este contexto, para la investigación, la estrategia no es tan solo una noción de cómo enfrentar, evitar o vencer la competencia o el mercado, sino que ella debe conducir a la organización a desarrollar vías efectivas de éxito en el entorno en el cual se desenvuelve o interactúa, donde se cuente con objetivos claros y decisivos, se conserve la iniciativa, concentración y flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido.

En este sentido, una empresa debe contar con una estrategia, un diseño de qué es lo que quiere lograr y los medios, acciones para lograrlo. Una compañía que quiere competir debe diseñar una estrategia para hacerlo, es decir para lograr ventajas competitivas mediante de una adecuada combinación de costo y diferenciación de sus productos y servicios.

2.2.1.2 Tipos de Estrategias

De acuerdo con Thompson y Strickland (2004), existen diferentes tipos de estrategias, presentadas en el siguiente cuadro N° 1.

2.2.1.3 Componentes de las Estrategias.

La importancia de la estrategia es su capacidad para orientar la empresa hacia el futuro. Ahora de lo que se trata es de definir propuestas de emisión, visión y valores que nos permiten tener un punto de partida, ya sea el eje que sirva de “puente articulador” para llevar a cabo la gestión de la filosofía de la empresa.

Para Azkoul (2004), los componentes de las estrategias son:

- El ámbito o campo de actividad: donde lo importante es saber qué clase de producto o servicio, para qué mercado y con qué tecnología se va a competir.
- Las capacidades distintivas: crear, combinar los recursos, habilidades y conocimientos que generen valor y potencialidad.
- La sinergia: resalta la búsqueda de los aspectos positivos entre las distintas tareas o actuaciones que constituyen el campo de actividad de la empresa.
- Las ventajas competitivas: puede definirse como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir.

2.2.1.4 Niveles de la Estrategia.

Para Thompson Y Strickland (2004), en las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes.

Hay una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa). En empresas con un solo negocio, únicamente existen tres niveles de formación (estrategia de negocios, funcional y operativa).

- Estrategia corporativa: determina el ámbito de actuación de la empresa al especificar en qué mercados o segmentos se quiere competir. Se crea en los niveles más altos de la administración y se extiende a nivel de toda la empresa.

- Estrategia de negocio: indica la manera específica en la que se desea competir en cada mercado. Situados en un determinado sector, la estrategia de negocio define qué ventaja competitiva se desea desarrollar.
- Estrategia funcional: En este nivel se determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo.
- Estrategia de operación, se preocupa por iniciativas y enfoques estratégicos. Aun cuando son de alcance limitado, proporcionan un apoyo valioso para las estrategias de alto nivel.

La estrategia representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como: Si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; satisfacer a los clientes; superar la competencia; responder a las condiciones cambiantes del mercado; lograr los objetivos estratégicos y financieros. Estos aspectos tienden a ser específicos de la compañía, la empresa enfrenta momentos en los que necesita adaptar su estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y la competitividad.

Mientras más rápido cambie el ambiente externo e interno de una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos a corto y largo plazo para mejorar sus condiciones competitivas.

Cuadro N° 1,Tipos de estrategias

Tipo de estrategias	Definición	Tipos	Descripción
I N T E G R A C I Ò N	<p>Buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente. También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen cuatro tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal e integración vertical</p>	<p>Integración hacia adelante</p> <p>Integración hacia atrás</p> <p>Integración horizontal</p> <p>Integración vertical.</p>	<p>Implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.</p> <p>También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.</p> <p>La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación.</p> <p>Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Estas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.</p>
I N T E N S I V A S	<p>Tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.</p>	<p>Penetración en el mercado.</p> <p>Desarrollo del mercado.</p> <p>Desarrollo del producto</p>	<p>Tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización.</p> <p>Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización.</p> <p>Tiene como objetivo maximizar las ventas por</p>

... Continuación cuadro N° 1

			medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo.
D I V E R S I F I C A C I Ò N	Con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio	Concéntrica. Horizontal Conglomerada	Es la Incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio. Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales. Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes).
D E F E N S I V A S	Sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos; como también para desprendernos de una parte del negocio para solventar gastos, y para aprovechar recuperar lo máximo posible mediante una liquidación. Las empresas pueden recurrir a riesgos compartidos, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.	Riesgos compartidos Encogimiento Desinversión	Está orientada a las empresas que se han juntado formando una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa. Consiste en la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones. La estrategia de desinversión puede trabajar en conjunto con la estrategia de encogimiento con el objetivo de deshacerse de negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio

... Continuación cuadro N° 1

<p>F U N C I O N A L E S</p>	<p>Tienden a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.</p>	<p>Producto</p> <p>Precio</p> <p>Promoción</p> <p>Distribución</p>	<p>Es la oferta básica del <i>márketing</i> que incluye una serie de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor. Desde un punto de vista competitivo ante una necesidad del consumidor pueden concurrir diversos productos para su satisfacción. La empresa deberá buscar algún elemento que suponga una diferenciación de su producto respecto a la competencia.</p> <p>Representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto y su valor en la satisfacción de una necesidad. Bajo esta concepción, el precio no es una mera traslación de los costes más un beneficio sino todo aquello que incluye la oferta comercial, es decir, servicios, calidad, marca, imagen y similares.</p> <p>Condicionará las actitudes, preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas. En suma el conjunto de acciones de promoción contribuirán a la creación de una imagen de marca que construirán elementos clave de diferenciación entre competidores.</p> <p>Comprende el conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor. El número de puntos de venta, su localización y características son elementos claves para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaborado por los autores. Adaptado de Thompson y Strickland (2004).

Las condiciones competitivas de una empresa y su atractivo general son factores importantes para la determinación de la estrategia. Esta se debe ajustar a la naturaleza y la combinación de factores competitivos que están en juego, es decir, precio, calidad, características del desempeño y servicio. Cuando las condiciones competitivas se identifican de una manera significativa, una compañía debe responder con acciones estratégicas para proteger su posición.

2.2.2 Competitividad

La competitividad se ha convertido en un asunto vital para las empresas y los gobiernos en todo el mundo. A nivel nacional, no hay una política única para apoyar la competitividad, en las empresas una sola decisión no genera competitividad. Esta debe ser vista como el resultado de interacciones dentro de un sistema complejo. La competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

2.2.2.1 Definición de Competitividad

Para Cebreros (1993:70):

La competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico.

Enright, Francés y Saavedra (1994:66), indican que “la competitividad de una industria consiste en la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios”.

Para Piñeiro (1993:117):

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera.

2.2.2.2 Competitividad Interna y Competitividad Externa

La competitividad de una empresa es su habilidad o capacidad para competir con otras firmas, es decir, su capacidad para luchar favorablemente en un mercado. Esta capacidad se traduce en la obtención o desarrollo de ventajas de la empresa respecto a sus competidores y, en último extremo, en el hecho de que los clientes perciban como más ventajoso adquirir productos de la empresa en cuestión que adquirir los de sus competidores.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma, a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado

universalmente. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

2.2.2.2.1. Competitividad Interna

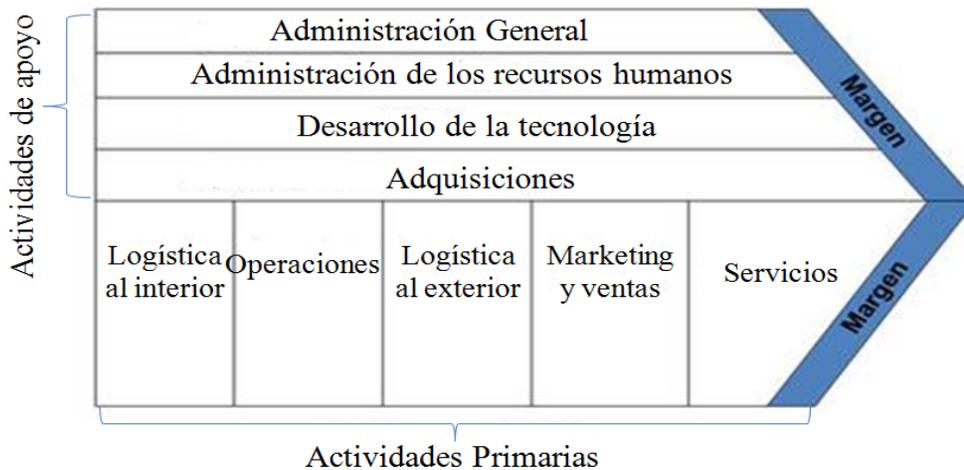
La competitiva interna es el resultado de una mejor productividad; y por ello, da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes, lo que, antes de nada, pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

Para conocer sobre el ambiente interno de una empresa se incluye dos secciones: el análisis de la cadena de valor y la visión basada en los recursos de la empresa. (Dess, Lumpkin y Eisner), (2011).

La cadena de valor (ver figura nº 1), considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que constituyen las ventajas competitivas. Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les ofrece una empresa, se mide respecto al ingreso total y reflejan el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede venderse; una empresa es rentable cuando el valor que recibe excede al total de los costos que implica crear sus productos servicios:

crear valor para los compradores por encima de los costos de producción (es decir, el margen) es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa.

Figura N°1, La cadena de valor: actividades primarias y de apoyo



Fuente: Elaborado por los autores. Adaptado de Dess, Lumpkin y Eisner, (2011).Pág. 80

Porter (Dess ,Lumpkin. y Eisner, 2011), describió dos categorías distintas de actividades; primer, cinco actividades primarias: Logística al interior, operaciones, logística al exterior, *marketing* y ventas, y servicios, que contribuyen a la creación material del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, y su servicio después de la venta; y segundo las actividades de apoyo: la adquisición, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general, que de suyo agregan valor o por medio de relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo.

Para sacar el mayor provecho posible del análisis de la cadena de valor, se considera el concepto en su contexto más amplio, sin tomar en cuenta las fronteras de su organización; es decir, colocando a una empresa dentro de una cadena de valor

más amplia que incluya a sus proveedores, clientes y socios aliados, de manera que además de comprender a fondo cómo se crea valor al interior de su organización.

A continuación se definirán cada una de las actividades primarias y de apoyo:

- Actividades primarias: para competir en cualquier industria intervienen 5 categorías generales de actividades primarias; cada una se divide en un número de actividades distintas que dependen de la industria particular y de la estrategia de la empresa.

- Logística al interior: ésta se refiere sobre todo a recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto e incluye: el manejo de los materiales, su almacenamiento, el control de inventario, la programación de los vehículos que los transportan y su devolución a los proveedores.

- Operaciones: están incluyen todas las actividades asociadas a la transformación de los insumos hasta la forma que tendrán como producto final, por ejemplo, maquinado, empaclado, ensamble, pruebas, estampado y operaciones de las instalaciones.

- Logística al exterior: esta se refiere a la recolección, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores; actividades que incluyen los bienes terminados, el almacenaje, el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la calendarización.

- *Marketing* y ventas: estas actividades se relacionan con la compra de productos y servicios que hacen los usuarios finales y con los procesos de inducción utilizados para que los compre, incluidos la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, las cantidades, la selección de canales, la relaciones con el canal y los precios.

- Servicio: esta actividad primaria incluye todas las acciones relacionadas con brindar un servicio para mejorar o mantener el valor del producto, con la instalación,

la reparación, la capacitación, el suministro de partes y el acondicionamiento del producto.

- Las actividades de apoyo: se divide en cuatro categorías generales, cada una de las cuales a su vez se dividen en una serie de actividades de valor distintas que son específicas de una industria particular: por ejemplo, las distintas actividades del desarrollo tecnológico incluirían el diseño de componentes y características, las pruebas de campo, la ingeniería de procesos y la selección de tecnologías; así mismo, las adquisiciones incluirán la calificación de nuevos proveedores, la compra de diferentes grupos de insumos y la vigilancia del desempeño de los proveedores.

- Adquisiciones: esta se refieren a la función de comprar los insumos que se emplean en la cadena de valor de la empresa y no propiamente a los insumos. Entre los insumos comprados se incluyen las materias primas, los suministros y los otros bienes de consumo, al igual que ciertos activos como maquinaria, equipo de laboratorio y de oficina, y edificios.

- Desarrollo tecnológico: toda actividad de valor supone una tecnología; la serie de tecnología que emplea la mayoría de las empresas es muy amplia y cubre desde aquellas para preparar documentos y transportar bienes hasta las incrustadas en el proceso, el equipamiento o el producto mismo. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características, sostienen a la cadena de valor entera y otros desarrollos tecnológicos están asociadas con las actividades primarias o de apoyo particulares.

- Administración de los recursos humanos: ésta consta de las actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a toda clase de personal; ayuda a las actividades individuales primarias y de apoyo y a la cadena de valor entera

– Administración general: esta incluye una serie de actividades, entre ellas la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, los asuntos jurídicos y gubernamentales, la administración de la calidad y los sistemas de información; la administración suele ayudar a toda la cadena de valor y no a las actividades individuales.

La visión de la empresa basada en los recursos combina dos perspectivas: el análisis interno de los fenómenos dentro de una compañía y el análisis externo de la industria y el entorno de la competencia; supera el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), pues integra las perspectivas internas y externas. Si no se considera el contexto general de la competencia, es imposible determinar la capacidad de los recursos de una empresa para obtener ventaja(s), competitiva(s); estos recursos requieren evaluarse en términos de que tan valiosos, excepcionales y difíciles de duplicar por los competidores, de lo contrario la empresa solo obtendrá la paridad competitiva.

La visión de la empresa basada en los recursos es una perspectiva de que las ventajas competitivas de la empresa se deben a la dotación que posee recursos estratégicos que son valiosos, excepcionales, y caros de imitar y sustituir. Los recursos de la empresa son todos los activos, las capacidades, los procesos organizacionales, la información, el conocimiento, etc. Bajo su control y que le permiten crear e instrumentar estrategias para crear valor.

Existen tres clases de recursos claves que poseen las empresas: que son los recursos tangibles, los recursos intangibles y las capacidades de la organización.

- Los recursos tangibles: son activos relativamente fáciles de identificar que incluyen a los activos materiales y financieros que la organización emplea para crear

valor para sus clientes. Entre ellos están los recursos financieros (el efectivo, las cuentas por cobrar y la capacidad de endeudamiento de una empresa), materiales (la planta, el equipamiento y la maquinaria de la compañía, así como su proximidad a los clientes y proveedores), organizacionales (los procesos de planificación estratégica de la compañía y sistemas de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados) y tecnológicos (los secretos comerciales, las patentes y los derechos de autor).

- Recursos intangibles: los recursos intangibles, que suelen estar insertos en las rutinas y prácticas que han evolucionado y se han acumulado a lo largo del tiempo incluido en los recursos humanos (la experiencia y capacidad de los empleados, la confianza, la efectividad de los equipos de trabajo, las habilidades administrativas), para la innovación (como la experiencia técnica y científica, las ideas) y de la reputación (entre otros, el renombre de la marca, la fama de justicia ante los proveedores y de productos confiables de la calidad ante los clientes); la cultura de la empresa también es un recurso que proporciona una ventaja competitiva.

- Capacidades organizacionales: no son activos tangibles o intangibles específicos, sino competencias o habilidades que la empresa emplea para transformar los insumos en productos; es decir, son la capacidad de la organización para desplegar los recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, casi siempre en combinación, así como para aprovechar esas capacidades y producir el fin deseado; algunos ejemplos son excelentes servicio al cliente, excelentes capacidades para el desarrollo de productos, magníficos procesos de innovación y flexibilidad en los procesos de manufacturas.

Las fortalezas y las capacidades de una empresa, aun cuando sean únicas o impresionantes, no siempre conducen a ventajas competitivas en los mercados; por tanto, la visión de la empresa basada en los recursos es un marco muy útil para saber

por qué algunos competidores son más rentables que otros.

2.2.2.2.2. Competitividad Externa

Cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, disminuyendo sus costes de uso, o aumentando su rendimiento de uso.

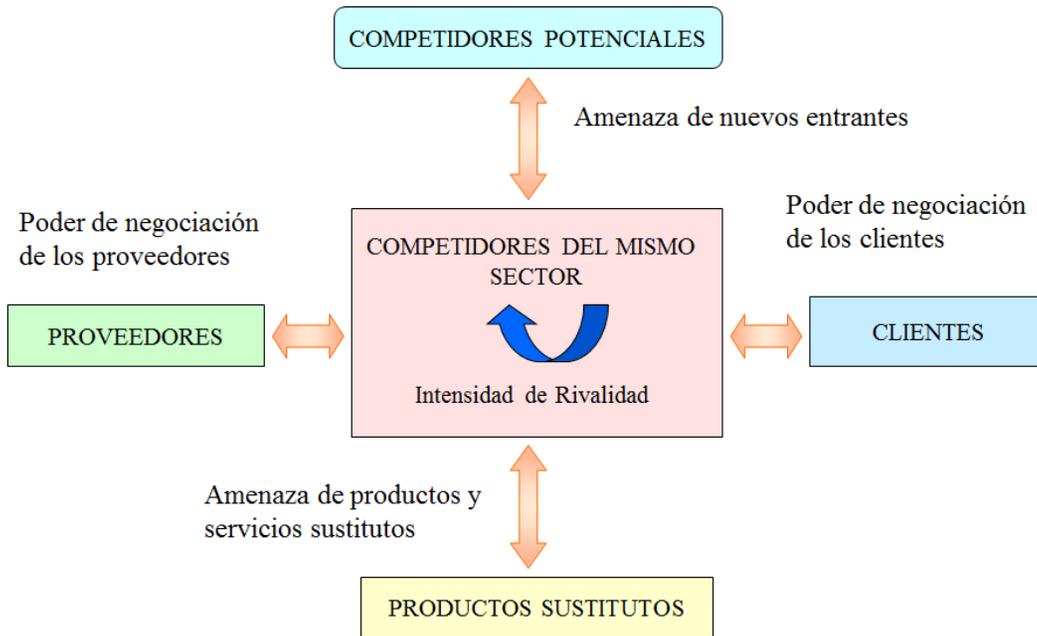
La competitividad externa confiere a la empresa un poder extraordinario, consigue que el mercado acepte un precio de venta superior al del competidor prioritario. Una estrategia fundamentada en una competitiva externa es una estrategia de diferenciación, que pone de relieve el saber hacer del *marketing* de la empresa, así como su capacidad para detectar oportunidades y satisfacer necesidades que aún no estaban cubiertas por los productos actuales.

Porter (1985:75):

Señala que el objetivo de las estrategias competitivas para una empresa en un sector, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o puedan inclinarse a su favor, donde el estado de la competencia en una empresa es una combinación de las cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1985), son las siguientes (ver figura N° 2):

Figura N°2, El modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaborado por los autores. Adaptado de Dess y Lumpkin, (2003). Pag64.

- La amenaza de nuevos entrantes: Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entradas existentes y de acción combinada de los competidores actuales.

Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Esta circunstancia desalienta a nuevos competidores. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

- Economías de escala: Se refieren a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción es decir, el número de unidades producidas.
 - Diferenciación del producto: Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la lealtad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
 - Necesidades de capital. La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo arriesgada o no recuperable.
 - Costes de cambio de proveedor: Esta barrera se crea si existen costes adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.
 - Acceso a los canales de distribución: La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto, puede crear una barrera de entrada.
 - Desventajas en costes independientes de la escala: Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala esto puede ocurrir por: la propiedad del producto, el acceso favorable a las materias prima, los subsidios del gobierno y las políticas gubernamentales favorables.
-
- El poder de negociación de los clientes: Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de la característica de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen pocos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.

- El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que éstas, no pueden repercutir al precio de venta los altos costes de una materia prima. Los factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a parecerse a los que inciden en el poder de los compradores. Un grupo de proveedores será poderoso en la siguiente circunstancia:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado (pocas empresas dominan el sector) que el sector al que vende.
- El grupo de los proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para vender al sector.
- El sector no es un importante cliente del grupo proveedor.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costes de cambio.

– El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza de integración hacia adelante.

- La amenaza de productos y servicios sustitutivos: Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que productos y servicios sustitutivos. Los sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector puedan provechosamente cargar. Cuando más atractiva se la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, mas bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Ésta es una tarea sutil que conduce a un directivo a negocio muy alejado y distinto de su propio sector.

Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que: Se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector ò que son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios. Para los sectores de alta rentabilidad, los sustitutivos a menudo entran en un juego si un nuevo desarrollo incrementa la rivalidad en un sector y acarrea reducciones de precios y mejoras en el desempeño.

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector: Se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precio, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Algunas formas de competición, como la competencia en precio, son generalmente muy desestabilizadoras y son proclives a disminuir el nivel medio de rentabilidad de un sector. Los competidores pueden establecer fácilmente la competición en base a recortes en precios, una acción que disminuye los beneficios de todas las empresas. Las guerras publicitarias aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto para beneficio de todas las empresas del sector.

2.2.2.3 Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

Una empresa presenta un ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior.

La mejora de los sistemas empresariales está muy relacionada con la capacidad de formar competencias básicas en la generación de nuevos productos y servicios. Para un emprendedor que persiga el éxito, está en seleccionar los diversos recursos que necesite para llevar a la práctica su idea de empresa y, paralelamente, ir desarrollando las capacidades sobre los que puedan generar ventajas competitivas sostenibles en el futuro. La forma de crear y sostener ventajas competitivas tiene un origen que puede ser múltiple, tanto en los mercados o sectores que se explotan como desde los recursos y capacidades internas de la empresa, que se pueden disponer para

dirigirlos a sectores diversos.

Para Porter (1985), las empresas tratan de aprovechar sus áreas competitivas descritas, según las características concretas de los mercados en los que opera; en donde, la combinación de la ventaja competitiva conduce a la definición de estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector.

2.2.3 Estrategias Competitivas

El centro de la estrategia competitiva de una empresa consta de sus iniciativas internas para ofrecer valor superior a los clientes. Pero también incluyen las medidas ofensivas y defensivas para contrarrestar sus rivales. Al respecto, Thompson y Strickland, (2004), señala que es a partir de mediados de la década de los 50 cuando algunos sucesos rápidos y acumulativos, empezaron a cambiar los límites, la estructura y las dinámicas del entorno empresarial.

De la misma forma que ocurrió con el cambio inicial de la producción a la orientación empresarial, muchas empresas no reconocieron o se resistieron al cambio hacia la orientación postindustrial o era de turbulencia debido a que este produce nuevas incertidumbres, amenaza con producir una pérdida de poder por parte de los gerentes que tratan de protegerse. En respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y el alcance de las estrategias competitivas comenzaron a usarse cada vez más por las empresas.

En los 70's muchas empresas consideraban el crecimiento del mercado como algo natural de su medio ambiente, de ahí que las estrategias competitivas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa en el mercado para poner énfasis en la diversificación del negocio.

Con la llegada de los 80's la perspectiva cambió de la visión de la diversificación del negocio a la del fortalecimiento de la empresa. Este cambio en la postura estratégica fue, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas.

Ya en esta época algunas empresas han adoptado una perspectiva mayor enfatizando el uso y la difusión, como elemento clave para sobrevivir a los constantes cambios que se producen en el mercado y su uso casi se ha generalizado entre las empresas. 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.

Si bien, la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, entonces, se puede decir que la competencia determina las características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado.

2.2.3.1 Definición de Estrategias Competitivas

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada idea que maneja. Es por ello que la palabra estrategia ha sido utilizada de múltiples modos. Durante las últimas décadas este tema ha merecido gran atención por parte de los estudiosos de la administración y gerencia empresarial, no obstante cada uno de ellos ha colocado su enfoque en una perspectiva diferente y única de este concepto que muestra variadas dimensiones. Algunos elementos de la estrategia pueden ser aplicados a cualquier empresa al mostrar valdes universal, sin embargo otros parecen depender además de la naturaleza de la organización, de sus integrantes, estructura y

cultura.

Es así como desde esta perspectiva, la estrategia competitiva constituye un marco de referencia, por medio del cual la organización puede afirmar su razón de ser a largo plazo y flexibilizar su rumbo de acuerdo a las señales de cambio emitida por el medio ambiente, identificar los segmentos del mercado donde se encuentran, escoger aquellos en los que decide participar y de los cuales retirarse, así como también reconocer los competidores que deberá enfrentar, fijar las pautas para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo desde los tres niveles de la empresa y con base en ello, efectuar inversiones en recursos tangibles e intangibles que contribuyan a la obtención de capacidades que garanticen tales ventajas.

La estrategia competitiva representa el modelo de decisiones estratégico de la organización con miras a alcanzar una rentabilidad sostenida como respuestas a nuevas oportunidades de negocios. También engloba la expresión de la posición de liderazgo deseada por la empresa y de los criterios para proyectar su progreso hacia el futuro. Ahora bien, dado que el objetivo general de esta investigación es proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, es importante hacer referencia a varios conceptos de estrategia competitiva.

Thompson y Strickland (2004:152), señalan que “la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado”. Indicando, que la estrategia es cada vez más efectiva a medida que proporcione una buena defensa, donde transforme las presiones competitivas a favor de la empresa y ayuda a crear una ventaja competitiva sostenible.

Rosales (1997:117), refiere que:

La estrategia competitiva viene a representar el producto de la planificación estratégica, cuya metodología es normalmente practicada en las grandes empresas, sin embargo se nota su ausencia o poco conocimiento en la pequeña y mediana empresa, toda vez que para su gestión de negocios resultan conceptos de gran significación los correspondientes a misión, visión, objetivos o propósitos estratégicos.

Miller y Chen (1996:21), expresan que: “el objetivo de la estrategia competitiva es el de comprender los caminos a través de los cuales las empresas compiten entre sí”.

Para Casilda (1995:32):

Esta dinámica competitiva es la que va a generar las ventajas diferenciadoras de las organizaciones que compiten en los distintos ámbitos del mercado y en los distintos segmentos del mismo, ya que es evidente que se necesita dar una respuesta estratégica al reto competitivo, de forma que le permita afrontar las amenazas y oportunidades del nuevo entorno con garantías de éxito.

En este sentido, para que la estrategia competitiva de la empresa sea ampliamente entendida, se debe considerar su análisis desde una perspectiva integradora, considerando, por un lado, la forma de competir que analiza los movimientos competitivos de la empresa en su conjunto, examinando con intensidad cómo va compitiendo en un determinado periodo de tiempo; así como, considerar la relación existente entre las distintas acciones competitivas de la empresa y las diferentes conductas utilizadas por las empresas competidoras

Por su parte, Porter (1985:16), indica que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Es por

ello que, la estrategia competitiva busca posicionar de una manera ventajosa y sostenible a la empresa en el sector donde se ha escogido participar, haciendo frente a la fuerzas de las competencias que se generan dentro de él.

2.2.3.2 Tipos de Estrategias Competitivas

Los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. Es claro que cada empresa tiene sus particularidades y por ello no existirían dos estrategias iguales, ya que cada empresa tiene diferentes objetivos y dispone de recursos, capacidades y alcances distintos. Las empresas que siguen estrategias similares comparten en gran medida una historia similar, lo que implica que comparten el proceso de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades. Las empresas cuyas estrategias son marcadamente diferentes tenderán también a ser marcadamente diferentes con respecto a sus recursos.

La empresa necesita de estrategias que la guíen acerca de cómo lograr los objetivos y como buscar la misión y la visión. Las estrategias competitivas genéricas a nivel general conllevan el planteamiento de cada estrategia, cada una implica acciones propias ajustadas a circunstancia de la empresa y al ambiente industrial al que pertenece dejando a un lado los detalles. Porter (1990), identifico tres estrategias competitivas genéricas: de liderazgo en costo, de diferenciación y de alta especialización o enfocada a nichos de mercado.

- Estrategia de liderazgo en costo. Consiste esencialmente, en mantener los costos más bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costo mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escalas, el regido control de cotos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio férreo y constante.

Los clientes del rendimiento marginal se evitan y se busca la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de empresa.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de industria y la protegerá de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precios, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente que son eliminados. Obviamente los competidores, menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere de una alta participación relativa de mercado (participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilite su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, imprimir una estrategia de costos bajos podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado, exige un conjunto de tácticas interrelacionadas estrechamente, como:

- Construcción dinámica de instalaciones con escalas eficientes.
- Búsqueda enérgica de reducciones en los costos con base a la experimentación.
- Control escrito de costos y gastos fijos.
- Prevención de cuentas de clientes marginales.

–Minimizar costos en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, como investigación y desarrollo, servicio, fuerzas de venta y publicidad.

Una posición de costo bajo permite a la empresa obtener rendimiento por encima del promedio a pesar de una fuerte competencia; la protege contra la rivalidad de los competidores porque los costos menores le permiten obtener utilidades a pesar de que la competencia erosiona sus ganancias mediante una rivalidad intensa, y contra los compradores poderosos, que pueden ejercer su poder para bajar los precios hasta el siguiente nivel del productor más eficiente, le ofrece más flexibilidad para lidiar con las demandas de proveedores poderosos que quieren obtener aumento de precios a los insumos; erige importantes barreras para la entrada mediante las economías de escala y ventajas de costos, y colocar a la empresa en una situación favorable frente a los productos sustitutos introducidos por competidores nuevos o establecidos.

La empresa pretende conseguir ventaja, frente a sus competidores, volcando todos sus esfuerzos en la reducción de los costos de producción de los bienes o servicios, para poder ofrecerlos al más bajo precio posible. De este modo aumentará su cuota de mercado y podrá entrar en otros.

Esta estrategia se ha desarrollado a partir del concepto del "efecto experiencia". Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. La estrategia de liderazgo en costes, tiene la ventaja en costes que le permite a la empresa rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque los clientes no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores.

– Estrategia de diferenciación. Consiste en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia (ya que un producto altamente diferenciado debería generar una fuerte lealtad de marca), la que como resultante, debería producir una mayor sensibilidad al precio (el cliente así fidelizado estaría dispuesto a asumir los precios). Hay que precisar que esta estrategia tiene altos costos, ya que, “diferenciarse” significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se da en todas las industrias y hay negocios que pueden competir con costos bajos y precios comparables a los de su competencia. Esta diferenciación adopta muchas formas: prestigio o imagen de la marca, tecnología, innovación, características, servicio al cliente y red de distribuidores.

La diferenciación es una protección contra la rivalidad porque la lealtad a la marca disminuye la sensibilidad de los clientes al precio y eleva los costos a pagar por cambiarla. Como aumenta los márgenes de una empresa, también evita la necesidad de una posición de costo bajo; la lealtad del cliente y la capacidad de la empresa para ofrecer la singularidad de sus productos o servicios eleva las barreras a la entrada; la diferenciación también proporciona márgenes más elevados lo que junto a cierto grado de prestigio asociado con ser proveedor de quienes elaboran los productos y servicios sumamente diferenciados, permite que la empresa lidie con el poder de los proveedores; disminuye el poder de los compradores porque estos no son alternativas comparables y, por tanto, son menos sensibles al precio. El poder del proveedor también disminuye debido a que hay cierto grado de prestigio asociado al hecho de ser proveedor de producto y servicio altamente diferenciado, por último, la diferenciación aumenta la lealtad de los clientes y, por tanto, disminuye la amenaza

de los sustitutos.

Una estrategia de diferenciación se basa en utilizar alguno de los atributos más sobresalientes de la empresa, comparado con el resto de los competidores, y tratar de que sea percibido como diferente por quienes se relacionan con la organización, clientes o proveedores. Tiene que ser característica muy relevante la que permita a éstos estimarla como motivo de diferenciación.

La selección de una estrategia de diferenciación obligará a una inversión para fortalecer la característica elegida, no es habitual que, aun teniendo ventaja competitiva, llegue a percibirse nítidamente por los potenciales consumidores, haciendo que el producto sea percibido como único en el mercado y que los clientes estén dispuestos a pagar más para obtener un producto o servicio de una empresa que de otra. La diferenciación de productos, puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como tamaño, forma, color, peso, diseño, material y tecnología, todas ellas características relevantes en el proceso de decisión del cliente.

- Estrategia de enfoque. Consiste, básicamente, en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objeto estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimiento y atributos, y otros de los que dispone dicha empresa, el mismo de los

que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, situación que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de la competencia. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si deseare mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrado en el marco del proceso de planificación estratégica. El enfoque, se basa en elegir las competencias en un segmento estrecho de un sector; la empresa que la aplica elige un segmento o un grupo de segmentos y formula su estrategia para abarcarlo, la esencia del enfoque es que se explotara un nicho particular de mercado y sobra decir que este enfoque estrecho en si (como sólo ser diferente para la diferenciación) no basta para registrar un desempeño por encima del promedio.

El enfoque requiere que una empresa tenga una posición de costo bajo en su objetivo estratégico una importante diferenciación o ambas; como se explicó respecto de las estrategias de costos y diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas de la competencia; el enfoque también se emplea para elegir nichos que son menos vulnerables a los sustitutos o en los cuales los competidores son más débiles. Debe estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como tamaño, forma, color, peso, diseño, material y tecnología, todas ellas características relevantes en el proceso de decisión del cliente. Toda la estrategia del enfoque está constituida para servir muy bien a un objetivo en particular, donde la empresa puede así ser más efectiva o eficaz que los competidores que compiten en forma más general.

Dependerá de estas estrategias el que la organización pueda lograr o no esa ventaja competitiva. También, dependerá la forma y la combinación de estrategias, el que se pueda lograr un efecto de sinergia, es decir, que el resultado conjunto de un grupo de estrategias provoque un efecto más fuerte que el que se pudiera obtener con la suma de cada estrategia individual.

El cuadro N° 2, muestra los riesgos de las estrategias competitivas de Porter (1990).

Cuadro N°2, Riesgos de las estrategias competitivas de Porter.

Riesgos de liderazgo de costes	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de enfoque
<p>El liderazgo de costes no es sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan. 	<p>La diferenciación no se sostiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores. 	<p>La estrategia de enfoque se imita:</p> <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece.
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Se pierde la proximidad de costes</p>	<p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
<p>Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores sub-segmentan al sector industrial.</p>

Fuente: Elaborado por los autores. Adaptado de Porter, (1990).Pág. 38.

2.2.3.3. Modelo para la Determinación de Estrategias Competitivas.

Uno de los modelos que permite la determinación de estrategias de planeación y gerencia estratégica, propuesto por Serna (2011), el cual es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito, lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la

organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntar y resolver problemas. En tal sentido Ortega (2008) define la planeación estratégica como “proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”.

La planeación y gerencia estratégica para Serna (2011), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. El modelo implica el desarrollo de las siguientes etapas:

- Los estrategas. Se definen como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

- Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
 - Principios corporativos. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión; en otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como norma que regula un comportamiento, los

principios corporativos son el marco de referencia dentro de la cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

– Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

– Visión. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La visión señala el rumbo, la dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de la estrategia, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyo resultado deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es la parte fundamental del proceso estratégico de una organización.

- Diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estaba?; ¿Dónde está hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus

debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

Debido a que en la presente investigación, se busca proponer estrategias competitivas, se realizará el diagnóstico estratégico siguiendo la metodología de Serna (2011), y en el punto siguiente se describirá el mismo.

- Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico de la organización, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la organización deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizando el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la organización; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

- Formulación estratégica. Dentro de ésta se definen los objetivos y las estrategias de cada área funcional. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la organización. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante

del proceso de planeación estratégica.

- **Índices de gestión.** Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y pueda, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formulación de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco.

2.2.3.4 Diagnóstico Estratégico

Para la realización del diagnóstico estratégico se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base en ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la organización.

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la organización.

2.2.3.4.1 Concepto de Diagnóstico Estratégico

Para Dussan (<http://kdussanplaneacion.blogspot.com>), el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad organizacional. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnóstico estratégico es una herramienta muy eficaz para pensar, interpretar, organizar, y concentrarse en información acerca del futuro, para la planificación y la toma de decisiones estratégicas, que permita orientar o reorientar los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades, sin dejar de mirar la visión y misión institucional.

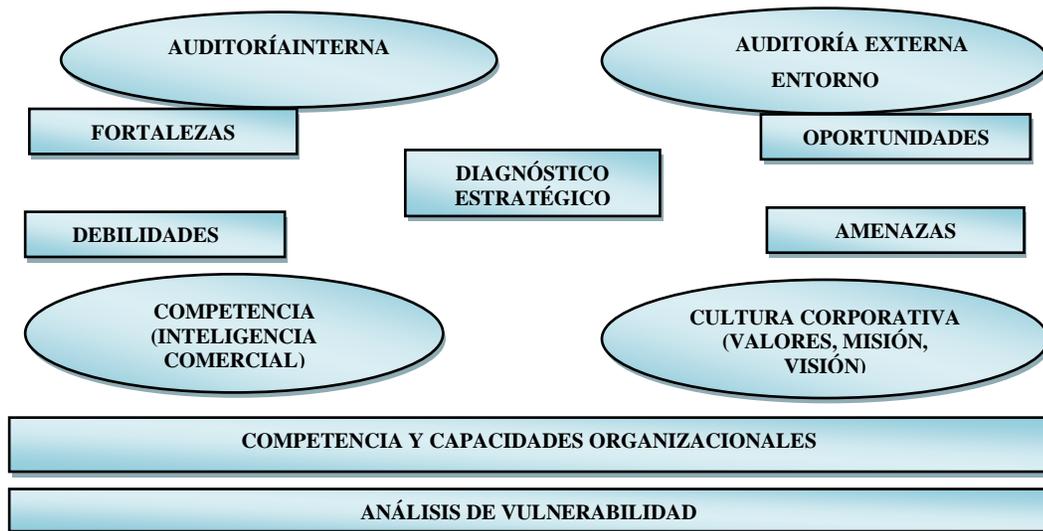
En el marco de un proceso de planeación y gerencia estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización. El diagnóstico de las instituciones implica analizar rigurosamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la institución. Por lo tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una institución. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolo en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor del factor clave, con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

2.2.3.4.2 Elementos del Diagnóstico Estratégico.

El diagnóstico estratégico incluye aspectos como: la cultura organizacional, diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades) y el análisis de vulnerabilidad, tal como se muestra en la figura N° 3.

Figura N° 3. Diagnóstico Estratégico



Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág. 63

2.2.3.4.2.1 La Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el inicio del diagnóstico estratégico, donde se identifica la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa, por lo que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura incluye los valores, creencias, y

comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completa la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía; es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si no ocurre, será una de sus principales debilidades.

2.2.3.4.2 Diagnóstico Interno.

El diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, o del área o unidad estratégica. Para Serna (2011), el diagnóstico lo integra el análisis de:

- Capacidad directiva. Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiéndose como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- Capacidad competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

- Capacidad técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.
- Capacidad financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía como: deuda y capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

En el caso de esta investigación, el diagnóstico interno, de la empresa el Faro 2014 C.A, está referido a todos los factores que influyen para poder determinar las fortalezas y debilidades de esta. Por esta razón, los elementos internos estudiados en esta investigación se basarán en el modelo propuesto por Dess, Lumpkin y Eisner, (2011), quienes indican que para conocer el ambiente interno de la organización se constituyen dos secciones: el análisis de la cadena de valor y la visión basada en los

recursos de la empresa. Lo cual fue referido cuando se trató el tema de la competitividad interna en la sesión 2.2.2.2.1

2.2.3.4.2.3 Diagnóstico Externo.

El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de:

- Factores económicos. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos. Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los organismos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estadales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocios.
- Factores tecnológicos. Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- Factores geográficos. Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos. Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

- Factores sociales. Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc).

El diagnóstico externo, incluye un estudio de todos los factores que provienen de la capacidad de la empresa, en este caso, del entorno en que se desenvuelve la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A, siendo estos factores las oportunidades y las amenazas. Aun cuando el diagnostico interno estará basado en el modelo de Serna (2011), los elementos del diagnóstico externo de dicha investigación serán tomados de del modelo propuesto por Porter (1990).

2.2.3.4.2.4El análisis DOFA.

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. Como se mencionó anteriormente el PCI y el POAM son herramientas muy importantes para la realización de la auditoría organizacional (Serna, 2011).

- Perfil de capacidad interna (PCI). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina 5 categorías, a saber: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

Para efectos de la investigación realizada, se tomará como referencia la cadena de valor, la cual es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor y la visión basada en los recursos de la empresa.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la clasificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B) (Ver la figura N° 4).

Figura N° 4 Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directiva									
2. Competitiva									
3. Financiera									
4. Tecnológica									
5. Talento humano									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.169

- El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite

identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (ver figura N° 5).

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.150

Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta calificación (ver figura N° 6).

Figura N° 6. Hoja de trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.186

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor

acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

- Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- Debilidades. Son las actividades y los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.2.3.4.2.5 Análisis de Vulnerabilidad.

Es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía. Serna (2011), describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las conciencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

- Identificación de puntales. Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.

- Traducir los puntales en amenazas para el negocio. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área o bien, de toda la organización.
- Evaluación de las consecuencias. El grupo debe analizar cuidadosamente la consecuencia que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en lo que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse.
- Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Una vez que el grupo haya hecho los análisis de impacto, probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad (ver figura N° 7).

Figura N° 7. Diagrama de vulnerabilidad.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grado de vulnerabilidad
				0				0	

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.194

Concluido el análisis de vulnerabilidad, la organización está lista para iniciar la definición de su visión, la misión, las opciones estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le permitan el logro de sus objetivos corporativos.

2.2.4. Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A

La empresa Distribuidora EL FARO 2014 C.A., fue registrada el 01 de noviembre de 1980, en la ciudad de Cumaná, llevando como nombre Transporte EL FARO, para ese momento, cambiando el nombre de registro el 09 de septiembre 1995 a Distribuidora Rodríguez C.A., tiene como razón social la compra y venta de pescado fresco, congelado y la venta al mayor de especies marinas como (Langostinos, calamares, pulpos entre otros). También ofrece el servicio de Transporte terrestre, marítimo para el traslado del producto que ofrece. Ubicado en el Salado Sector el Dique Puerto Sucre al lado del Instituto Nacional de Espacios Acuáticos (INEA), Cumaná, Estado Sucre.

La empresa cuenta con un personal calificado en el sector pesquero, con experiencia de más de 10 años en el ramo. Está ubicada en la zona norte de la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, y tiene relaciones comerciales con empresas gubernamentales y no gubernamentales.

2.2.4.1 Aspectos Administrativos

Los aspectos administrativos tienen que ver con el procedimiento administrativo que se debe adoptar en el desarrollo de una estructura organizativa, el cual debe clarificarse y cuantificarse; al igual que su puesta en marcha de una infraestructura administrativa que permita la acción conjunta y coordinada de un sin número de elementos materiales, humanos y financieros, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Por este motivo se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la empresa.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.
- Crear un ambiente adecuado para el desarrollo personal y laboral.

2.2.4.2 Misión

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quien lo va hacer.

También se puede decir que definir una identidad corporativa clara y

determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que, una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa. En este caso, la misión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, es la siguiente: Consolidar y transportar, de forma optimizada, pescados y mariscos frescos desde los puertos hasta la casa de nuestros clientes, a nivel nacional, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

2.2.4.3 Visión

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse a largo plazo.

Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de

ésta, logrando así coherencia y organización. La siguiente visión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, es: Consolidarnos como empresa líder en el ramo, brindando cada día un mejor servicio, de manera eficiente. Estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un reconocido prestigio nacional.

2.2.4.4 Objetivos de la Empresa

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Los objetivos principales que la empresa Distribuidora El FARO 2014, C.A, quiere alcanzar son los siguientes:

- Desarrollar altos estándares de calidad dentro del ambiente pesquero de la ciudad de Cumaná y expandirse a todo el país.
- Ofrecer productos y servicios en el ámbito pesquero.
- Garantizar productos y servicios de alta calidad
- Satisfacer las exigencias de la demanda.

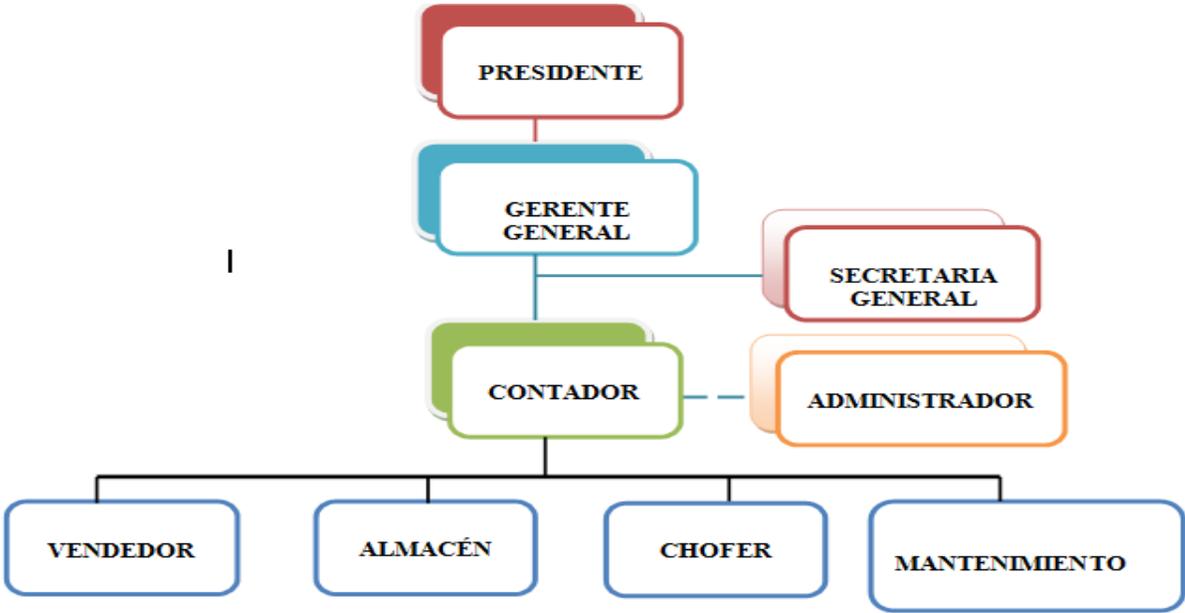
2.2.4.5. Estructura Organizativa de la Empresa

Dentro del marco de la estructura organizativa para la Distribuidora El Faro

2014 C.A, dicha propuesta ayudará a que los trabajadores se ajusten a los puestos de trabajo existentes en la empresa y se reflejen las verdaderas distribuciones de estos; así como también las líneas de mando, los responsables, entre otros y de esta manera contribuir a que los empleados puedan identificarse con ella y así mismo minimiza los problemas derivados en la asignación de responsabilidades para una mejor comunicación en cuanto a la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos propuesto.

La estructura organizativa de la empresa, establece departamentos, niveles de jerarquías, cargos, entre otros, la cual se muestra mediante la figura N°8.

Figura N° 8.Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A



Fuente: Realizado por los Autores.2016

2.3 Bases Legales

Parella y Martins (2004:55), se refiere a las bases legales "como a las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros". De acuerdo a este concepto, las bases legales son todas aquellas leyes orgánicas las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio.

Villafranca (2002:25), indica que "Las bases legales no son mas que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto". En este sentido, constituye el marco normativo al cual obedece la investigación y que sirve de referencia y respaldo a la misma, se constituyen en el conjunto de documentos de tipo legal que abarca desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes orgánicas, las leyes especiales, los decretos, los reglamentos, las resoluciones y ordenanzas.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Estos artículos tratan de la actuación del Estado en el desarrollo económico del país. Aquí se propone la creación de un Modelo Económico Productivo por parte del Estado, fundado en los valores humanísticos de la cooperación y la preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales. El Estado también fomentará y desarrollará distintas formas de empresas y unidades económicas de propiedad social, comunal o estatal, de producción y/o distribución social, pudiendo ser éstas de propiedad mixtas entre el Estado, el sector privado y el poder comunal, creando las mejores condiciones para una economía socialista. Además, en la propuesta, la República podrá asumir, si así lo considere necesario para garantizar la seguridad alimentaria, los sectores de la producción agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola, y podrá transferir su ejercicio a entes autónomos, empresas públicas y organizaciones sociales, cooperativas o comunitarias. Podrá también utilizar la expropiación,

afectación y ocupación.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Artículo 305. El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral, a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además, promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola.

- Ley de Pesca y Acuicultura (2003).

La pesca ha consistido una de las actividades económicas más tempranas de

muchos pueblos del mundo. El objeto de los artículos de esta ley es Fomentar, promover, desarrollar y regular las actividades de pesca, la acuicultura y actividades conexas, basados en los principios rectores que aseguren la producción, la conservación, el control, la administración, el fomento, la cuenta, los aspectos biológicos, tecnológicos, económicos, de seguridad alimentaria, sociales, culturales, ambientales y comerciales pertinentes. Además, promover el desarrollo integral del sector pesquero y de acuicultura, asegurar la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura para atender la demanda del mercado Nacional., Proteger los asentamientos y comunidades de pescadores artesanales, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores a pequeña escala. Por tal motivo, los siguientes artículos desarrollan ampliamente los acondicionamientos antes mencionados.

Artículo 1: Esta Ley tiene por objeto regular el sector pesquero y de acuicultura a través de disposiciones que permitan al Estado:

1. Fomentar, promover, desarrollar y regular las actividades de pesca, la acuicultura y actividades conexas, basados en los principios rectores que aseguren la producción, la conservación, el control, la administración, el fomento, la investigación y el aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos hidrobiológicos, teniendo en cuenta los aspectos biológicos, tecnológicos, económicos, de seguridad alimentaria, sociales, culturales, ambientales y comerciales pertinentes.
2. Promover el desarrollo integral del sector pesquero y de acuicultura.
3. Asegurar la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura para atender la demanda del mercado nacional.

4. Proteger los asentamientos y comunidades de pescadores artesanales, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores a pequeña escala.
5. Proteger los caladeros de pesca de los pescadores artesanales, en las aguas continentales y los próximos a la línea de costa marítima.
6. Establecer los principios y las normas para la aplicación de prácticas responsables que aseguren la gestión y el aprovechamiento eficaz de los recursos acuáticos vivos respetando el ecosistema, la diversidad biológica y el patrimonio genético de la nación.
7. Proteger la biodiversidad natural y los procesos ecológicos asegurando un ambiente acuático sano y seguro.
8. Garantizar los plenos beneficios económicos y sociales a los pescadores artesanales, a los tripulantes de los buques pesqueros y a los demás trabajadores del subsector pesquero.
9. Desarrollar los principios de interdependencia, coordinación, cooperación, corresponsabilidad y subsidiariedad para realizar las funciones relacionadas con la pesca, la acuicultura y las que le fueren conexas.

Artículo 2. Son fines específicos de la presente Ley:

1. Promover y velar por el aprovechamiento racional, sostenible y responsable de los recursos hidrobiológicos y la protección de los ecosistemas, favoreciendo su conservación, permanencia en el tiempo, y eventualmente su aumento por repoblación.

2. Promover la participación genuina y directa de los pescadores, acuicultores, industriales y comercializadores, en las decisiones que el Estado tome en materia de pesca y acuicultura.
3. Promover, mediante políticas, programas y proyectos, el desarrollo integrado del sector pesquero y de acuicultura, así como la formación humana y técnica de sus trabajadores.
4. Regular el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos a las estimaciones de su potencialidad, así como a su estado de explotación e importancia social de los mismos para la alimentación de la población y generación de empleo, en armonía con lo dispuesto en los convenios internacionales sobre la materia, suscritos por la República.
5. Establecer las medidas oportunas para abastecer el mercado nacional y fomentar el consumo de los productos y subproductos derivados de la pesca y la acuicultura.
6. Controlar que los productos y subproductos de la pesca y acuicultura, se adecuen a los estándares de calidad nacional e internacional.
7. Incentivar la creación y el desarrollo de empresas económicamente viables en el sector pesquero y de acuicultura, apoyando la competitividad de sus productos en los mercados nacionales e internacionales.
8. Fomentar el mejoramiento de las estructuras productivas de los sectores extractivo, comercializador y transformador, para incrementar el valor agregado de los productos pesqueros y de acuicultura.
9. Establecer el régimen de infracciones y sanciones a las actividades de pesca, acuicultura y las que le fueren conexas.

10. Asegurar la participación de los productores pesqueros, acuícolas y de las actividades conexas en los diversos órganos consultivos de la Administración Pesquera.

11. Jerarquizar institucionalmente la Administración Pesquera y Acuícola Nacional.

Artículo 5. Las actividades que se regulan conforme a la presente Ley, gozarán de los beneficios, protección y trato preferencial de las leyes que rigen al sector agrícola, al sector naviero y las de la seguridad social para los pescadores artesanales, acuicultores y para los tripulantes de los buques pesqueros nacionales.

Artículo 6. Son competencias concurrentes de los órganos del Poder Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, dictar medidas dirigidas a la promoción de la pesca y la acuicultura, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Agricultura y Tierras, a través del Instituto Nacional de Pesca.

Artículo 12. El Estado velará por la protección de la pesca, la acuicultura y sus actividades conexas, nacional e internacionalmente, así como por la incorporación y permanencia de buques pesqueros venezolanos en las zonas de pesca ubicadas fuera de los espacios acuáticos bajo su soberanía o jurisdicción.

Artículo 14. El aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos estará limitado y regulado para asegurar una utilización racional y sustentable de la riqueza pesquera y acuícola del país, conforme a lo establecido en la presente Ley y en las normas que al efecto dicte el Ministerio de Agricultura y Tierras, por intermedio del Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura.

Artículo 21. Por el interés estratégico alimentario de la Nación, y a fin de asegurar la sostenibilidad de los recursos pesqueros, se reserva de manera exclusiva a los

pescadores artesanales y de subsistencia o sus asociaciones comunitarias, la explotación en los caladeros de pesca de los siguientes recursos hidrobiológicos:

1. Sardina. (*Sardinella aurita*).
2. Pepitona. (*Arcazebra*).
3. Otra perla (*pinctadaimbricata*), según lo establecido en las leyes y regulaciones estatales.
4. Otros moluscos sedentarios en sus bancos naturales. (Guacuco, chipichipi, almeja, ostra mangle, otros).
5. Las especies de la fauna acuática en áreas bajo régimen especial.
6. Los camarones y cangrejos distribuidos en bahías, lagunas y humedales costeros, excepto las bahías históricas como el Golfo de Venezuela.
7. Los recursos pesqueros presentes, próximos a la línea de costa y hasta una distancia de seis (6) millas náuticas de ancho. Se exceptúan los recursos objetos de la pesca deportiva, contemplada en el punto I, numeral 4 del artículo 9 de la presente Ley.
8. Los recursos pesqueros de los ríos y otros ambientes acuáticos continentales. Se exceptúan los recursos objetos de la pesca deportiva, contemplada en el punto I, numeral 4 del artículo 9 de la presente Ley.

Artículo 31. El Ministerio de Agricultura y Tierras, por órgano del Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura, coordinará con los Ministerios de Salud y Desarrollo Social, de la Producción y el Comercio, y de Infraestructura, así como con los estados y municipios, la construcción, distribución y supervisión del funcionamiento de la infraestructura de comercialización, con el objeto de facilitar el desarrollo de las actividades de las cadenas agroproductivas de origen pesquero y acuícola.

Artículo 32. El Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura dictará medidas destinadas al adecuado funcionamiento de las redes de comercialización de los

productos y subproductos de la pesca y la acuicultura, en coordinación con los estados y municipios.

Artículo 36. El Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura tendrá su sede en el estado Vargas y establecerá direcciones permanentes en las principales regiones pesqueras y de acuicultura, que así lo requieran

2.4 Glosario

Para Tamayo (1993:78), la definición de términos básicos “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”. Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados (Arias, 2006). De allí que a continuación, se mencionan, los términos que dan vida a la presente investigación.

- Amenaza: peligro o factor de riesgo externo de un sujeto o sistema, representado por un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural, de origen tecnológico o provocado por el hombre, que puede manifestarse en un sitio específico, durante un tiempo de exposición determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y/o el medio ambiente (<http://www.eird.org>).
- Análisis DOFA: “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (Serna, 1999).
- Cadena de valor: contempla la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor. (Dess y Lumpkin, 2003).

- Calidad: es “el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente” (<http://www.gestiopolis.com>).
- Cliente: persona que está bajo la protección o tutela de otra, respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios. (<http://leydile.blogspot.com>).
- Competencia: considera que una competencia consta de un conjunto de reglas más o menos refinadas que permiten la generación de innumerables desempeños (<http://www.eumed.net>).
- Competitividad: La competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico (Cebreros, 1993).
- Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1999).
- Diagnóstico estratégico: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 1999).
- Diferenciación: es una de las metas más importantes de cualquier estrategia de producto, la percepción de los clientes es de suma importancia en este proceso, porque las disimilitudes entre los productos pueden basarse en cualidades reales (características, atributos y estilo del producto) o psicológicas (percepción e imagen)” (Ferrell, Hartline y Lucas, 2002).

- Distribuidora: se trata de empresas que adquieren bienes o servicios y los venden a otras compañías para obtener un rédito comercial y entonces por eso es que se los suele denominar popularmente como mayoristas (<http://www.definicionabc.com>).
- Eficacia: es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios (<http://www.gestiopolis.com/>).
- Eficiencia: el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontzy Weihrich, 2004).
- Enfoque: Consiste en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único (Porter, 1985).
- Empresa: es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. (<http://definicion.de/empresa>)
- Estrategia: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 1999).
- Estrategia competitiva: la estrategia competitiva de una empresa consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado (Thompson y Strickland, 2004).

- Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1999).
- Liderazgo: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).
- Metodología: el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica (<http://conceptodefinicion.de/metodologia>).
- Misión: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (Serna, 1999).
- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 1999).
- Precio: es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación. (<http://definicion.de/precio>).
- Proveedor: Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin (<http://definicion.de/proveedor>).

- Segmentación de mercado: la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2012).
- Ventajas competitivas: las empresas tratan de aprovechar sus áreas competitivas descritas, según las características concretas de los mercados en los que opera; en donde, la combinación de la ventaja competitiva conduce a la definición de estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector (Porter, 1985).
- Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 ò 5 años (Serna, 1999).

2.5 Sistematización de Variables

Arias (2012:63), define la sistematización de variables como “el proceso mediante el cual se transforma una variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Las variables pueden ser independientes y dependientes. Las variables dependientes, son aquellas que se modifican por la variable independiente, y ésta se refiere a las causas que generan dichos cambios. En relación a esta investigación, la variable dependiente es: estrategias competitivas y las variables independientes son: competitividad interna y competitividad externa, respecto a la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

El cuadro N° 3, muestra la sistematización de variables para la presente investigación.

Cuadro N°3. Sistematización de Variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
E S T R A T E G I A S C O M P E T I T I V A S	Competitividad interna	La cadena de valor	Actividades Primarias: <ul style="list-style-type: none"> ●Logística interior y exterior. ●Las operaciones. ●El marketing y venta. ●Servicio. Actividades de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> ●Administración general. ●Administración de Recursos humano. ●Desarrollo Tecnológico. ●Adquisiciones.
		Visión basada en los recursos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ●Recursos tangibles. ●Recursos intangibles. ●Capacidades organizacionales.
	Competitividad externa.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	<ul style="list-style-type: none"> ●La amenaza de nuevos entrantes. ●El poder de negociación de los clientes. ●El poder de negociación de los proveedores. ●La amenaza de productos y servicios sustitutivos. ●La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector.

Fuente: Elaborado por los autores.2016.

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

Arias (2012:110), indica que el marco metodológico “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación y diseño las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.

En este capítulo se describe el marco metodológico necesario para el sustento de la investigación, a fin de que los hechos estudiados, resultados obtenidos y conocimientos que se pueden generar, sean las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez del estudio. Está constituido por: 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

Arias (2012:23), expresa que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Según el nivel, la investigación se clasifica en: exploratoria, descriptiva y explicativa.

- Exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto de desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

- Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este

tipo de investigación se ubican en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

- Explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen en nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado por Arias (2012), en el estudio realizado, el nivel de investigación es descriptiva, porque se hizo énfasis en la caracterización, análisis e interpretación de las estrategias competitivas, por cuanto se busca la proposición de las mismas, en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

3.2 Tipo de Investigación.

Arias (2012:27), define el tipo de investigación como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al tipo de investigación esta se clasifica en: documental, de campo y experimental.

- 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 esta es el aporte nuevos conocimientos.
- 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.

- **Experimental:** es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variables dependientes).

Es conveniente determinar en cualquier tipo de investigación, la forma cómo se abordará. En este caso la investigación es de campo, debido a que la información para el desarrollo de la misma, relacionada con la proposición de estrategias competitivas a la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A, fue obtenida directamente de los sujetos investigados, es decir, del personal que labora en dicha empresa. La investigación de campo surge cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por medio de encuestas, entrevistas, entre otros (datos de primera mano u originales).

3.3 Población y Muestra.

Arias (2012:110), dice que el termino población se refiere a “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”.

Para Hernández y otros (2010:304), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En la presente investigación la población objeto de estudio, está conformada por el presidente y cinco (5) trabajadores administrativos de la empresa pesquera, Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre (ver cuadro N° 4).

Ahora bien, una vez precisada la población, se hace necesario especificar cuál es la muestra.

Arias (2012:110), expresa que la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”.

Cuadro N° 4. Población objeto de estudio.

CARGO	NÚMERO DE TRABAJADORES
Presidente	1
Gerente General	2
Secretaria General	1
Contador	1
Administrador	1
Total	6 Trabajadores

Fuente: Realizado por los Autores. 2016.

Para Hernández, y otros (2003:305), “es en esencia, un subgrupo de la población en que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”.

A efectos de obtener la información requerida para la investigación no fue necesario un muestreo, por cuanto la población se considera finita.

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

Arias (2012:67), indica que “las técnicas de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas son particulares y específica de una disciplina, por lo que sirve de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. La aplicación de una técnica conduce a la

obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), la entrevista, entre otros.

- Observación directa: 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. En el caso de la observación se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de nota, cámara fotográfica y de video, lista de cotejo, frecuencia y escala de estimación.

- Encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con su tema en particular.

- Oral: se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. contaría a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta.

- Escrita: es la que se realiza mediante un cuestionario. El cual es 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 encuestado.

Esta modalidad utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuestas, la cual siempre es llenada por el encuestador. Otros instrumentos empleados, son las grabadoras y cámaras de videos.

- Entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un 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. Se clasifican en estructurada, no estructurada y semi-estructurada.

- Estructurada: se realiza a partir de una guía prediseñada que consiste que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.

- No estructurada: no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

- 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.

Para la realización de ésta investigación se utilizó como técnica la encuesta en modalidad de cuestionario, el cual fue aplicado al presidente y personal administrativo de la empresa Distribuidora EL FARO 2014 C.A.

Los resultados de la investigación fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros y gráficos, para su posterior análisis e interpretación y presentación en el informe final.

CAPÍTULO IV
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A., UBICADA EN LA
CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE

Las estrategias competitivas son acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual se desempeñan. Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debe reflejar que tan bien habrá comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden. De allí que, en el presente capítulo se detalla el análisis realizado en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., mediante el desarrollo de los siguientes aspectos: elementos de la competitividad interna y externa presentes en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., diagnóstico competitivo de la empresa, y las acciones estratégicas competitivas para la misma, el cual sirvió de base para proponer estrategias competitivas que podrán contribuir a fortalecer los servicios prestados en la empresa.

Para abordar el análisis, fue necesario la aplicación de una encuesta en modalidad de cuestionario, el cual fue respondido por el personal administrativo de la referida empresa, miembros de la población de interés, indicada en el capítulo III y que para efectos del análisis realizado se constituyó en el 100%. Asimismo, los resultados analizados son mostrados mediante gráficos, cuyos datos están contenidos en las tablas del anexo N°2.

4.1 Elementos de la Competitividad Interna y Externa presentes en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre

Las estrategias no surgen ni deberían surgir de la nada. Deben responder al ambiente interno y externo del negocio. De allí que, los gerentes deben tomar en cuenta una serie de elementos que al ser estudiados, pueden influir en la capacidad competitiva de la empresa, utilizando una herramienta para analizar los escenarios que permitan minimizar amenazas presentes y futuras, así como explorar oportunidades.

El análisis de los elementos de la competitividad interna y externa, es el análisis de situación de una empresa, en el caso de esta investigación, implica, por una parte, determinar los factores del ambiente interno de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A, a través de la cadena de valor y la visión basada en los recursos de la empresa a fin de identificar las fortalezas y debilidades y, por otra parte, los factores externos mediante las cinco fuerzas competitivas para identificar oportunidades y amenazas.

4.1.1 Elementos de la Competitividad Interna Presentes en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre

El análisis interno corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y las deficiencias (debilidades) de la organización. Para conocer sobre el ambiente interno de una empresa se incluye dos secciones: el análisis de la cadena de valor y la visión basada en los recursos de la empresa (Dess, Lumpkin y Eisner), (2011).

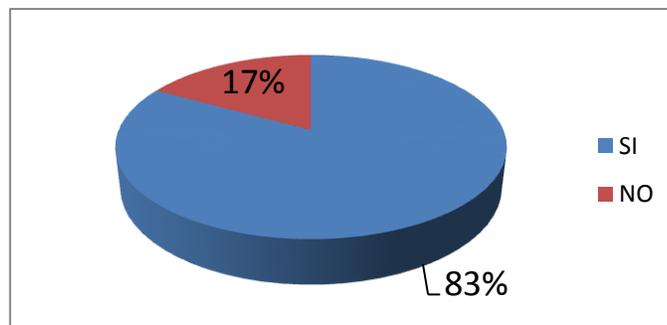
4.1.1.1 Los Estrategas

Los estrategas son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Al respecto, el 100% de los encuestados respondió que la responsabilidad de cumplir con los objetivos y políticas recae en los directivos de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A.

Cuando se consultó si los directivos de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A. tienen la responsabilidad de la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la institución, el 83% opinó que si y el 17% que no (ver gráfico N° 1).

Gráfico N°1. Responsabilidad de la toma de decisiones relacionada con el desempeño presente o futuro de la institución



Fuente: Autores. 2017.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se puede decir, que el personal directivo de la empresa está en condiciones para establecer los objetivos y políticas de

la organización. Además de tomar decisiones oportunas para el desarrollo del futuro de la misma, de todo esto se desprende que los directivos valoran principalmente a la empresa en su conjunto por la labor que realizan.

4.1.1.2 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo. De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

4.1.1.2.1 Principios Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión; en otras palabras, cuando se define la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como norma que regula un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro de la cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

En la investigación realizada, mediante el cuestionario aplicado al personal

administrativo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. se determinó que la empresa cuenta con valores que permanecen unidos y permiten diferenciarla de las demás. De la encuesta realizada el 100% dijo que sí.

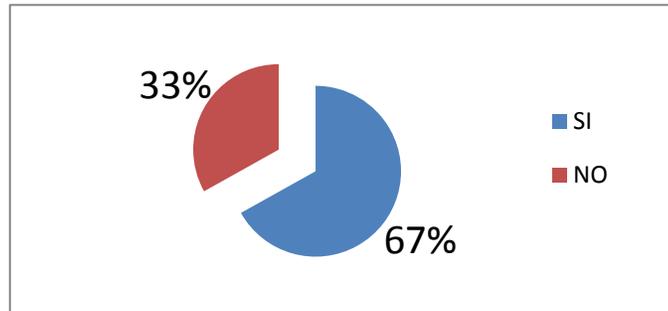
Respecto a que si la empresa tiene definido los valores, actitudes y claves del éxito, el 100% de los encuestados manifestaron que sí.

La empresa tiene definido su posicionamiento estratégico competitivo, en el se muestran los valores corporativos, es decir, aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree como su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y proveedores. Lo importante es que los valores se corresponden con la estrategia.

4.1.1.2.1.1 Misión

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. Por lo que, se consultó si la empresa tiene definida la misión en forma explícita, a lo que el 67% de los encuestados opinó que sí y el 33% manifestó que no (Ver gráfico N° 2).

Gráfico N°2. Definición de la misión en forma explícita

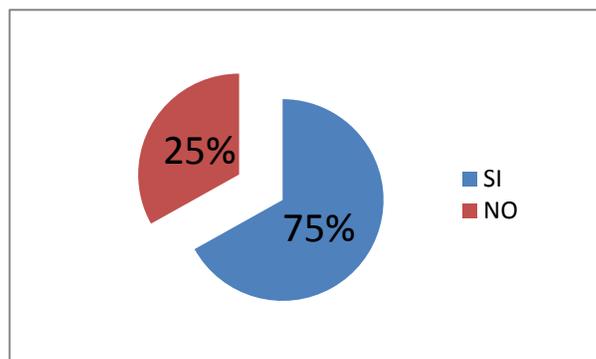


Fuente: Autores. 2017.

En relación, a que si el personal administrativo conoce la misión de la Empresa Distribuidora el Faro C.A., se evidencia que el 100% de los encuestados se mostraron de acuerdo con conocer la misión.

En consideración, a que si la empresa tiene definida la misión en términos competitivos, se obtuvo como resultado que un 75% del personal encuestado indicó que si y el 25% manifestó que no (Ver gráfico N° 3).

Gráfico N°3. Misión definida en términos competitivos

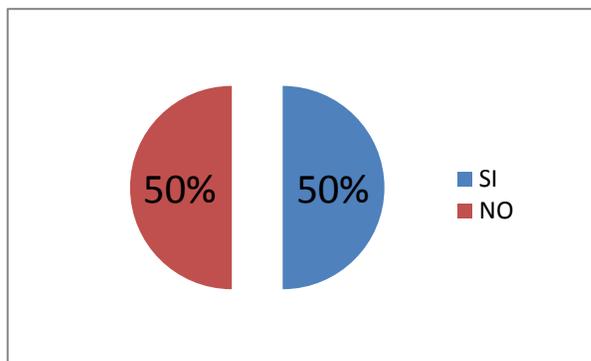


Fuente: Autores. 2017.

Así mismo, se les preguntó si la misión es conocida y compartida por todos

los miembros, a lo que el 50% contestó que sí, y el 50% manifestó que no (ver gráfico N° 4).

Gráfico N°4. Misión conocida y compartida por todos los trabajadores



Fuente: Autores. 2017.

Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, cuenta con una misión claramente establecida y conocida por la mayoría del personal administrativo, que le indica la manera cómo lograr y consolidar las razones de su existencia. Además de la dirección en la que va encaminada la empresa.

4.1.1.2.1.2 Visión

La visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La visión señala el rumbo, la dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de la estrategia, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas

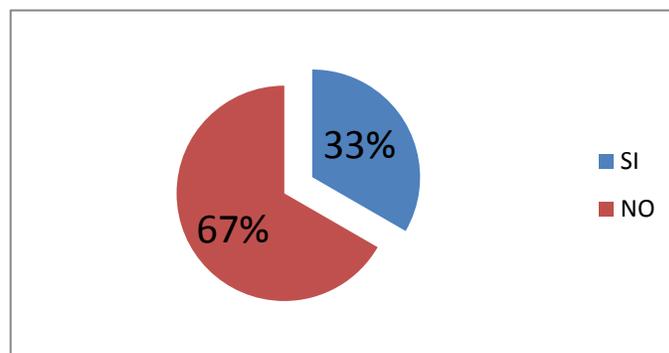
específicas, cuyo resultado deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es la parte fundamental del proceso estratégico de una organización.

Al respecto, el 100% del personal encuestado afirmó que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. tiene la visión establecida.

Asimismo, el 100% de los encuestados indican conocer la visión de la empresa, de acuerdo al comportamiento de las opiniones se pudo observar un porcentaje favorable.

Se les preguntó si la visión de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., es conocida y compartida por todos los miembros, a lo que el 33% contestó que sí y el 67% manifestó que no (ver gráfico N° 5).

Gráfico N°5. La visión de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. es conocida y compartida por todos los trabajadores



Fuente: Autores. 2017.

Tomando en cuenta los resultados se puede decir, que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., cuenta con una visión claramente establecida y

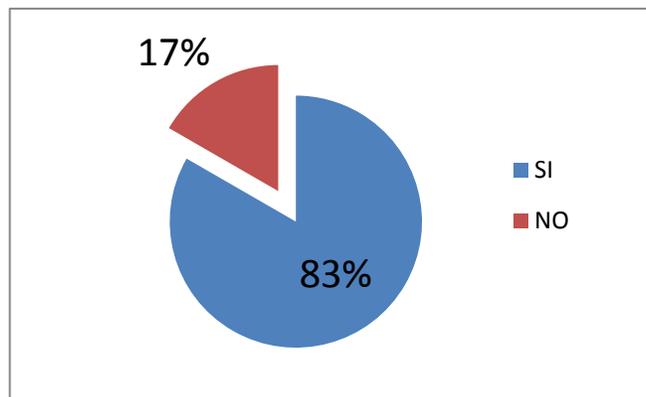
conocida por el personal administrativo, aunque no en su totalidad, que le provee a la empresa el marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro, señalándole al personal administrativo el camino para lograr el desarrollo esperado de la organización.

4.1.1.2.1.3 Planes Estratégicos

Plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

Mediante el cuestionario aplicado, se observó que existe una variación entre si la empresa realiza esfuerzos a preparar planes estratégicos. Dando como resultado que el 83% manifestó que si y el otro 17% considera lo contrario (ver gráfico N°6).

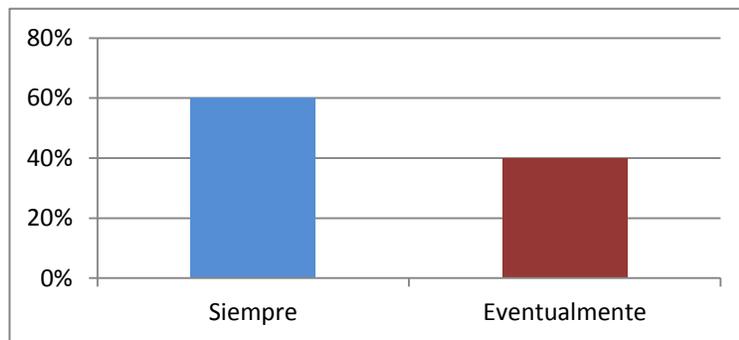
Gráfico N°6. Planes estratégicos



Fuente: Autores. 2017.

De la encuesta realizada, se pudo apreciar la frecuencia con la cual la empresa prepara planes estratégicos, dejando ver que un 60% de los encuestados opinan que siempre lo realizan, mientras que el otro 40% manifestó que mayormente son eventuales (ver gráfico N°7).

Gráfico N°7. Frecuencia con que se preparan los planes estratégicos.



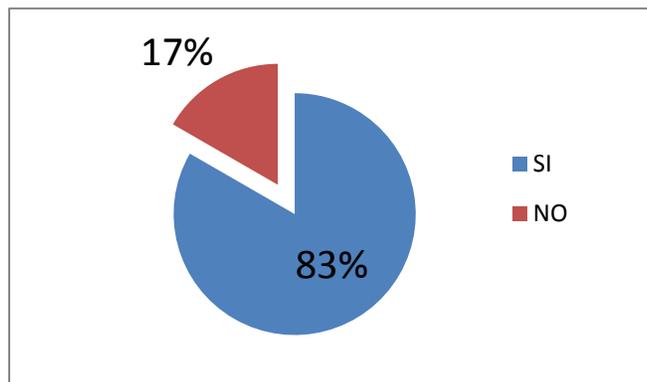
Fuente: Autores. 2017.

4.1.1.2.1.4 Estrategias

La estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, basado en el curso que ha llevado la empresa “lo que ha hecho y lo que realmente hacer” al pasar el tiempo, es decir, el diseño de patrones en base a experiencias pasadas y proyectadas al futuro.

Respecto a si la Empresa Distribuidora El Faro C.A., tiene estrategias definidas, se pudo constatar cómo el 83% de los encuestados afirmaron que la empresa tiene estrategia definida que permiten alcanzar los objetivos de la misma, el otro 17% opina lo contrario (ver gráfico N°8).

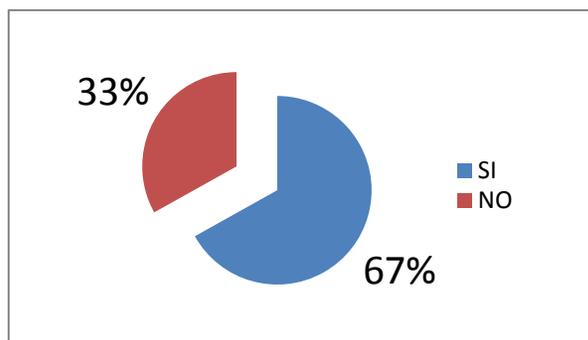
Gráfico N° 8. Estrategias definidas



Fuente: Autores. 2017.

Mediante la interrogante planteada sobre si la Empresa Distribuidora El Faro C.A., si tiene una estrategia competitiva definida, existe una diferencia entre las respuestas las personas encuestadas, pues el 67% dijo que si, mientras que el otro 33% opina lo contrario (ver gráfico N°9).

Gráfico N° 9. Estrategia competitiva

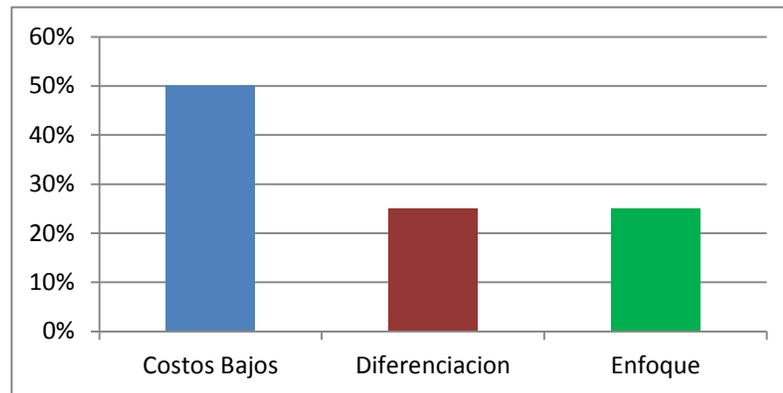


Fuente: Autores. 2017.

En relación con las estrategias competitivas definidas en la Empresa Distribuidora El Faro C.A., el 50% manifestó que la empresa tiene definido la estrategia de costos bajos, el 25% opina que es la de diferenciación, mientras que el

25% considera que la de enfoque es la estrategia aplicada en la empresa (ver gráfico N°10).

Gráfico N°10. Estrategia genérica competitiva



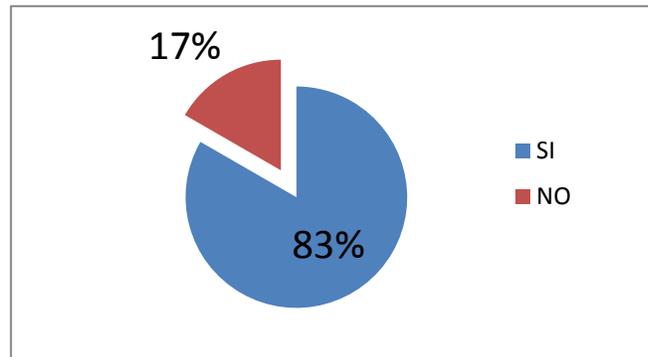
Fuente: Autores. 2017.

Al hacer referencia a las estrategias, los resultados demuestran que la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., cuenta con estrategias definidas y las direcciona de forma competitiva para enfrentar los retos del mercado actual.

4.1.1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es un proceso secuencial de actividades creadoras de valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que constituyen las ventajas competitivas, valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les ofrece una empresa, se mide respecto al ingreso total y reflejan el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede venderse. Por lo que, se indagó en cuanto a si se considera que la cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de las ventajas competitivas, el 83% de los encuestados dijo que si y el 17% opinó lo contrario (ver gráfico N°11).

Gráfico N° 11. Cadena de valor como herramienta de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva



Fuente: Autores. 2017.

4.1.1.3.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

4.1.1.3.1.1 Logística al Interior

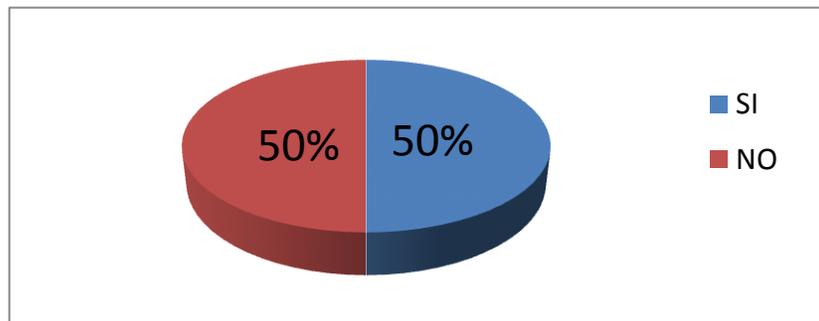
La logística al interior está referida sobre todo a recibir, almacenar y distribuir los insumos para el producto e incluye: el manejo de los materiales, su almacenamiento, el control de inventario, la programación de los vehículos que los transportan y su devolución a los proveedores.

En relación a la logística al interior se observó en los resultados arrojados por el cuestionario aplicado, que el 100% de los encuestados afirmó que la empresa cuenta con un personal directivo que maneja conocimientos sobre cómo crear valor dentro de la organización.

También se muestra que el 100% de las personas encuestadas afirman, que el personal de la Distribuidora El Faro 2014 C.A, aplican un perfecto manejo de elementos como: Materiales de almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos.

De acuerdo a la logística al interior, se les consultó a los encuestados, acerca si existe en la empresa sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores, el 50% respondió de manera afirmativa y el otro 50% manifestó que no (ver gráfico N°12).

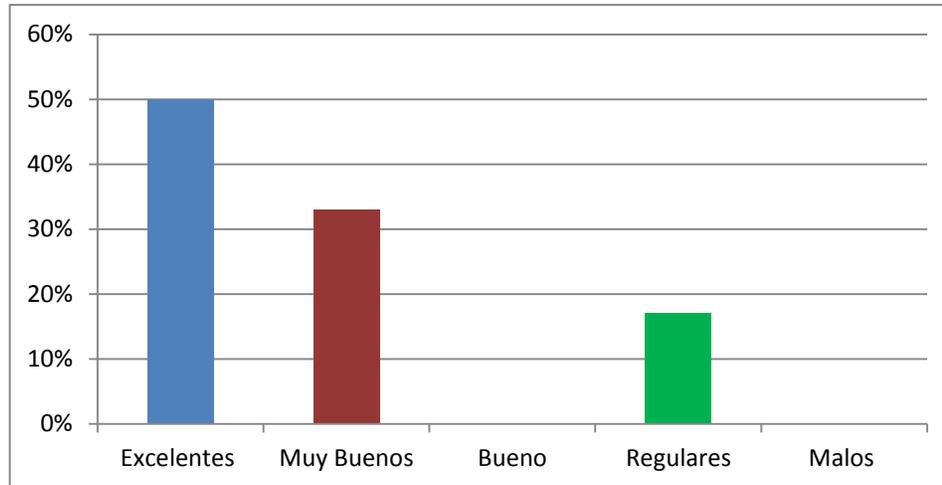
Gráfico N° 12. Sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores



Fuente: Autores. 2017.

En lo que respecta, en qué condiciones se encuentran los materiales y sistema de control de inventario de la empresa, el 100% de los resultados obtenidos se detalla de la siguiente manera: el 50% opina que son excelentes, un 33% indica que son muy buenos y el 17% los clasifica como regulares (ver gráfico N°13).

Gráfico N°13. Materiales y sistema de control de inventario en la empresa



Fuente: Autores. 2017.

La logística al interior es aplicada en la Distribuidora El Faro 2014 C.A., formando parte de la cadena de valor. Con la aplicación de la logística al interior en la organización, se obtienen muchas ventajas y beneficios con respecto a la competencia, el personal directivo trabaja para optimizar procesos en cuanto al manejo de materiales, almacenamientos, control de inventarios y programación de vehículos. En cambio, los sistemas para reducir el tiempo de envíos de devoluciones a los proveedores no son del todo favorables y los materiales y sistemas de inventarios generalmente se aplican de manera excelente.

4.1.1.3.1.2 Operaciones

Son todas las actividades asociadas a la transformación de los insumos hasta la forma que tendrán como producto final, por ejemplo, maquinado, empaçado, ensamble, pruebas, estampado y operaciones de las instalaciones.

Se observa que en la Distribuidora El Faro 2014 C.A, existe la maquinaria necesaria para el empaquetado, ensamblaje y operaciones en las instalaciones, pues el

100% de los encuestados dejan ver su grado de satisfacción.

Lo que corresponde a los resultados, respecto a si la empresa cuenta con equipos eficientes que minimicen los costos, el 100% del personal encuestado manifestó que si cuenta con estos equipos.

Se observa cómo el 100% de los encuestados opinan que los sistemas de control de calidad en la distribución de especies marinas son eficientes y ayudan a reducir los costos. Además de elevar la calidad en la empresa.

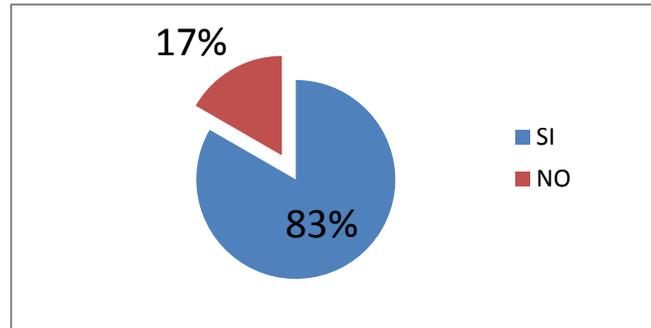
En la Distribuidora El Faro 2014 C.A., el rol de las operaciones es importante por tres razones: se cuenta con maquinaria necesaria para el empaquetado, ensamblaje y operaciones en las instalaciones, además de equipos eficientes para minimizar los costos y con sistemas de control de calidad en la distribución para reducir los costos y elevar la calidad en la empresa.

4.1.1.3.1.3 Logística al Exterior

La logística al exterior se refiere a la recolección, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores; actividades que incluyen los bienes terminados, el almacenaje, el manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la calendarización.

En relación, a los procesos que realiza la empresa para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros que afectan a sus clientes y proveedores, el 83% de los encuestados afirman que si tienen procesos eficaces, en cambio el otro 17% opina lo contrario (ver gráfico N°14).

Gráfico N°14. Deterioros que afectan a los clientes y proveedores

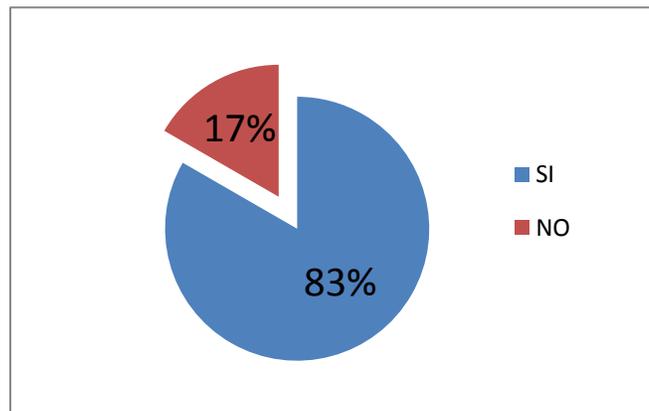


Fuente: Autores. 2017.

Se evidencia que el 100% de los encuestados refieren que la Distribuidora El Faro 2014 C.A, realiza procesos eficaces de almacenaje en sus productos terminados.

Respecto a que si en la Distribuidora El Faro 2014 C.A, se ofrecen servicios de distribución en lote de gran tamaño para así minimizar los costos de transporte, un 83% afirmó que si se ofrece dicho servicio y el 17% opinó lo contrario (ver gráfico N°15).

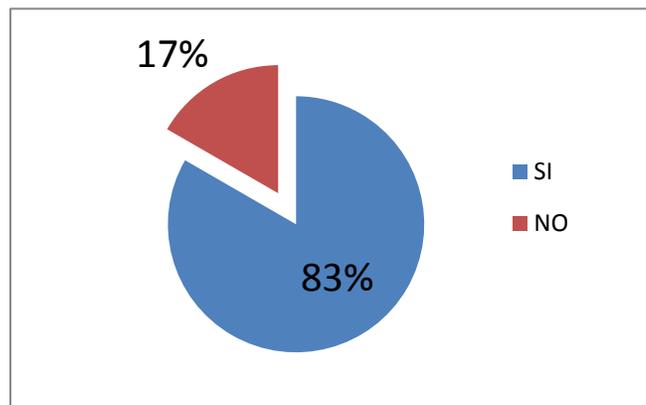
Gráfico N° 15. Distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte



Fuente: Autores. 2017.

Respecto si en la empresa se cuenta con equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos, un 83% indicó que si se cuenta con equipos para recoger un mayor número de pedidos y el otro 17% opino que no (ver gráfico N° 16).

Gráfico N° 16. Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos



Fuente: Autores. 2017.

En cuanto a la logística al exterior llevado a cabo en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a los clientes, enriqueciendo la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunos de los resultados obtenidos derivados de la encuesta aplicada son los siguientes: la empresa cuenta en su mayor parte con procesos eficaces de entregas rápidas a los clientes y proveedores, manteniendo procesos eficaces que le permiten el almacenaje del producto terminado. Además cuenta con servicios de distribución y equipos que permiten recoger un mayor número de pedidos.

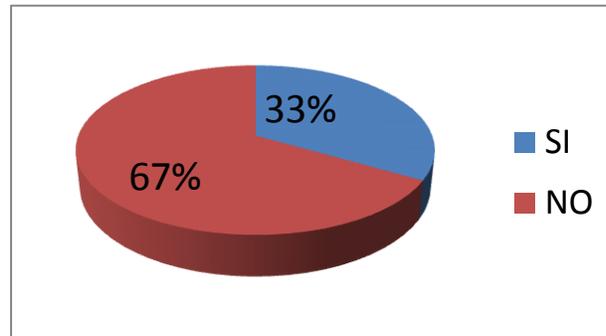
4.1.1.3.1.4 *Marketing* y Ventas

Las actividades de *marketing* y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. No siempre basta con tener un buen producto. La

clave es convencer a sus aliados en la cadena de que les interesa, no solo trabajar con su producto, sino también comercializarlo de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

Se pudo constatar que el 33%, opina que en la empresa se emplean métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto, mientras que el 67% indican que la misma no utiliza métodos de Innovación (ver gráfico N°17).

Gráfico N° 17. Métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto

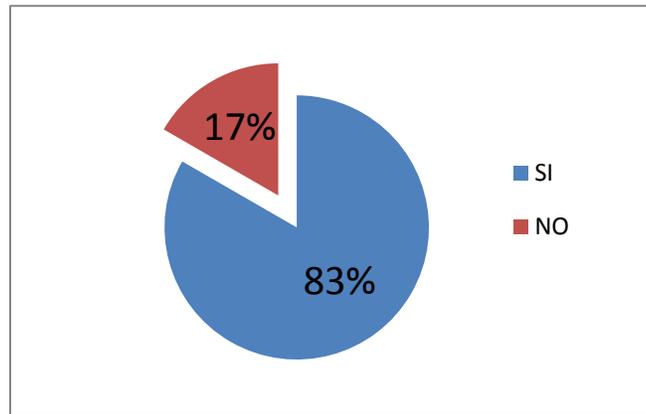


Fuente: Autores. 2017.

En cuanto a los canales de distribución apropiados para la venta del producto que posee la empresa Distribuidora El Faro C.A., el 100% afirmó que la empresa si cuenta con estos canales de distribución apropiados para la venta de dicho producto.

Asimismo, el 83% de los encuestados afirmaron que la empresa Distribuidora El Faro C.A., cuenta con estrategias eficaces de precios, y el 17% opinó que no se utilizan estrategias de precios, evidenciando la escasa capacidad de respuesta ante cambios o eventos a la hora de competir(ver gráfico N°18).

Gráfico N°18. Estrategias eficaces de precios



Fuente: Autores. 2017.

Tomando en consideración los resultados obtenidos se puede decir, que el *marketing* y venta, generan una gran cantidad de actividades que tienen como objetivo principal la satisfacción del cliente potencial que debe captarse, mediante el ofrecimiento de un producto o un servicio determinado, la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, para llevar a cabo sus actividades económicas hacen poco uso de los métodos para innovar, promocionar y publicitar el producto. No obstante cuenta con distintos canales de distribución apropiado para la venta del mismo, utilizando las estrategias eficaces de precios adecuados.

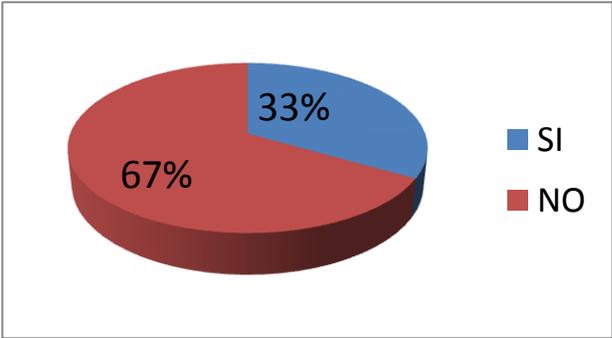
4.1.1.3.1.5 Servicios

La actividad de servicio es una actividad primaria que incluye todas las actividades asociadas con proporcionar servicios para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo, la instalación, reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto.

Con relación al uso adecuado de los procedimientos para solicitar la opinión

de los clientes y actuar con base a esa información, se señala que el 33% de los encuestados afirman que la empresa si hace el uso correcto de la información recibida, y un 67% opinaron que no toman en consideración la opinión de clientes y proveedores (ver gráfico N°19).

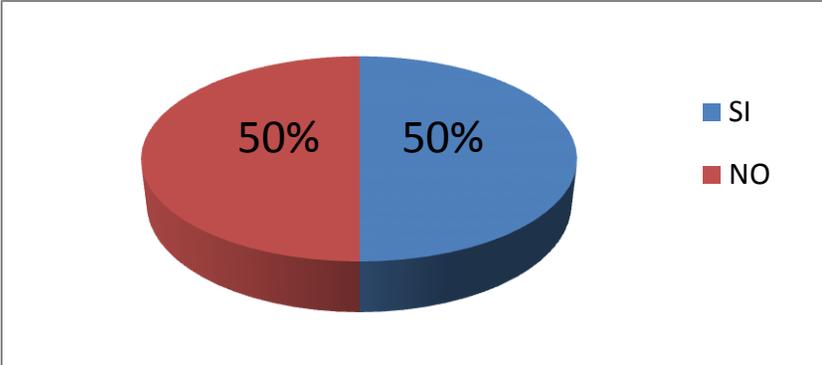
Gráfico N°19. Procedimientos para solicitar la opinión de los clientes



Fuente: Autores. 2017.

De igual forma se consultó, si la empresa Distribuidora El Faro C.A., da una rápida respuesta en cuanto a las necesidades y emergencias de los clientes, donde se pudo apreciar que el 50% de los encuestados opinaron que si, mientras que el otro 50% de los encuestados manifestó no (ver gráfico N°20).

Gráfico N° 20. Respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes



Fuente: Autores. 2017.

El 100% opinó que la empresa presta y brinda servicios de buena calidad y formación continua al personal.

Analizando los datos obtenidos se pudo observar que los servicios son actividades que satisfacen necesidades, respecto a la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., no hace el uso necesario de los procedimientos que se llevan a cabo en cuanto a la opinión de los clientes, dando respuesta a las necesidades y emergencias de los mismos. La empresa se encarga de brindar servicios de calidad y formación al personal que elabora en ella.

4.1.1.3.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo en la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de cualquiera industria y pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas, como son: adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos y administración general.

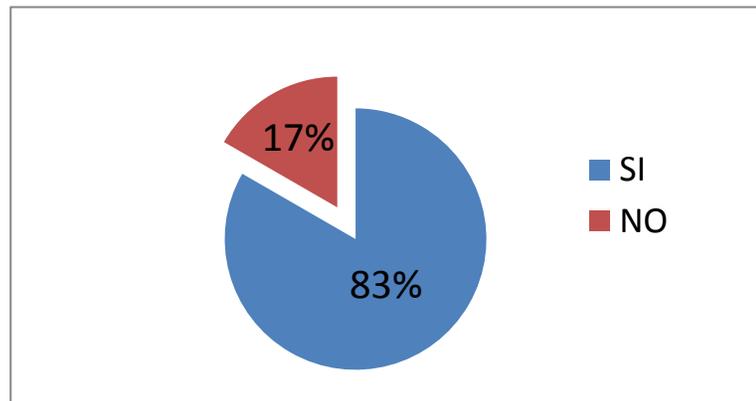
4.1.1.3.2.1 Adquisiciones

Las adquisiciones se refieren a la función de comprar el material utilizando en la cadena de valor de la empresa, no al propio material comprado, los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como los activos, como la maquinaria, los equipos de laboratorios, los equipos de oficina y los de edificio.

En relación a las adquisiciones adoptadas por la empresa, se pudo constatar que el 83% del personal encuestado afirmaron que en la empresa se optimiza la calidad del producto para así minimizar los costos asociados al suministro de materiales y

servicio, y el 17% opinaron que no (Ver gráfico N° 21).

Gráfico N° 21. Minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicios



Fuente: Autores. 2017.

Con relación a las adquisiciones estas giran en torno a la búsqueda de optimizar costos y servicios, y evitar que se haga mal uso de los recursos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, los resultados obtenidos muestran un grado de satisfacción en la calidad para minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicio. Sin embargo, es preciso resaltar que la empresa debe seguir trabajando en el mejoramiento de la calidad del producto con los recursos que posee.

4.1.1.3.2.2 Desarrollo Tecnológico

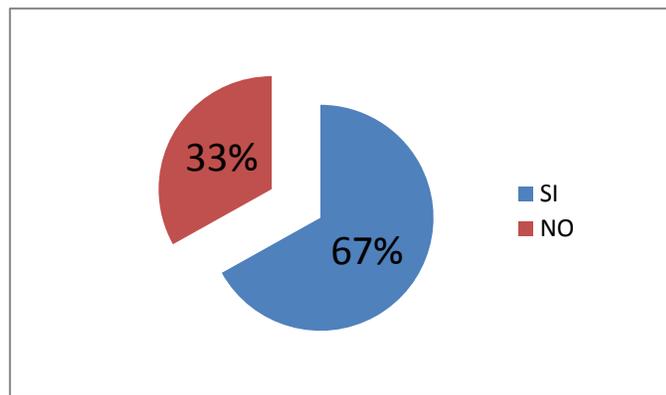
Es toda actividad de valor que encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde tecnología utilizadas para preparar documentos y transportar bienes, hasta las tecnologías incorporadas en proceso y equipos, o en el propio producto.

En el ámbito tecnológico, en el mercado actual existen maquinarias más

óptimas utilizadas para la revisión de mercancías tanto entrantes como salientes, lo que permite a la organización mejorar la efectividad en sus operaciones; lo cual constituye al mejoramiento de los servicios y al momento de competir en el mercado. El 100% de los encuestados afirman que en la empresa se emplea tecnología actualizada para la preparación de documentos importantes que les permite transportar el producto acabado.

De acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario aplicado, se muestra que el 67% indican que la empresa cuenta con instalaciones y equipos dotados de técnicas modernas, sin embargo, el 33% manifestó que no se hace uso de equipos modernos que agilice las operaciones (Ver gráfico N° 22).

Gráfico N°22. Instalaciones y equipos dotados de las técnicas más modernas



Fuente: Autores. 2017.

Así mismo, el 100% de los encuestados señalan que el personal de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. están capacitados profesionalmente.

En lo que respecta al desarrollo tecnológico utilizado en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., se pudo observar que en ella se emplea tecnología actualizada y a pesar de que la tecnología ha existido desde que el ser humano tiene

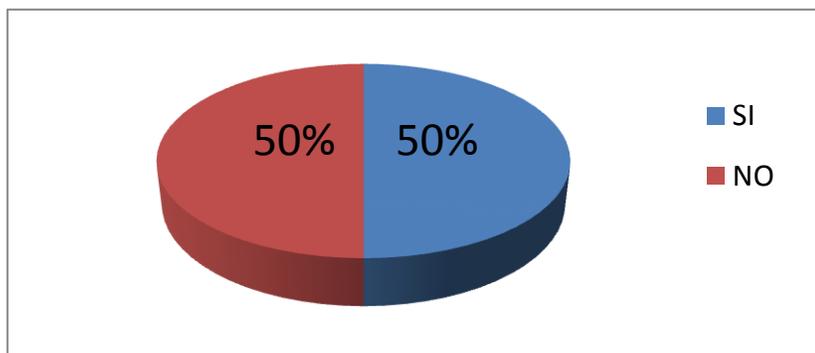
conocimiento está les propicia a preparar la documentación que les permita transportar los bienes al destino fijado. Así mismo, se demostró que el personal que labora en ella está capacitado profesionalmente.

4.1.1.3.2.3 Administración de Recursos Humano

La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal.

Al consultar sobre el recurso humano como elemento interno de la empresa, el 50% del personal encuestado afirmó que la empresa ofrece actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal que labora dentro de la misma, y en contraposición un 50% dice que no(Ver gráfico N° 23).

Gráfico N°23. Actividades para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal

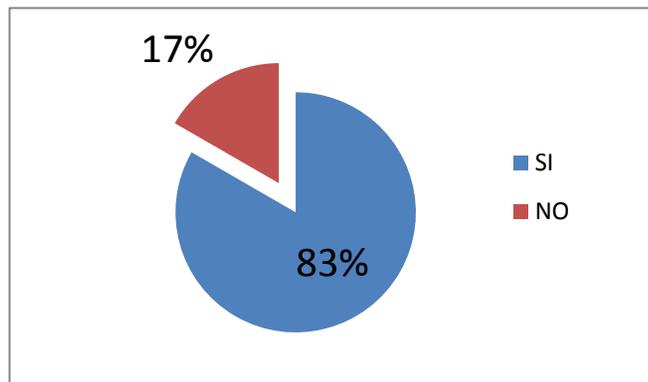


Fuente: Autores. 2017.

En relación a los premios e incentivos motivadores para el personal, se observó

que el 83% de los encuestados indicó que los trabajadores no reciben incentivos por parte de los encargados de la empresa, el 17% afirma que la empresa si cuenta con programa de premios motivadores (Ver gráfico N° 24).

Gráfico N°24. Premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores



Fuente: Autores. 2017.

La encuesta realizada señala los mecanismos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados opinan que la empresa no utiliza mecanismos efectivos para mantener al personal.

En síntesis, se puede decir, que desde el punto de vista de la capacidad organizacional, la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., presenta debilidades, ya que, en su mayoría, no manejan debidamente todo lo que tiene que ver con la combinación de los recursos tangibles e intangibles.

La administración de recursos humanos forma parte importante de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., debido a que esta ofrece actividades para seleccionar, contratar, emplear, controlar y mantener a los empleados que formarán parte de la organización.

4.1.1.3.2.4 Administración General

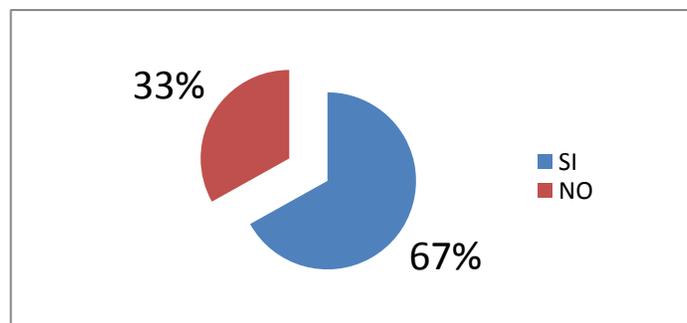
La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información.

En relación a la administración general, se obtuvo que el 100% de los encuestados afirmó que la empresa utiliza sistema de planificación eficaz para alcanzar sus metas y objetivos de manera general.

Asimismo, el 100% de los encuestados opinaron que en la empresa se cuenta con personal administrativo calificado que ayudan a conseguir fondos más bajos para el desembolso de capital.

En cuanto a que si en la empresa existe personal calificado para coordinar e integrar actividades mediante la cadena de valor, el 67% de los encuestados manifestó que si se cuenta con dicho personal y el otro 33% opina que no(Ver gráficoN°25).

Gráfico N°25. Personal calificado para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor



Fuente: Autores. 2017.

Analizando los datos se considera que la empresa puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva, ya que utiliza sistema de planificación eficaz que la ayudan a alcanzar sus metas y objetivos globales. Integrado por personal administrativo calificado para conseguir desembolsos de capital. También se debe motivar a dicho personal a seguir coordinando e integrando nuevas actividades mediante la cadena de valor.

4.1.1.4 Visión Basada en los Recursos de la Empresa

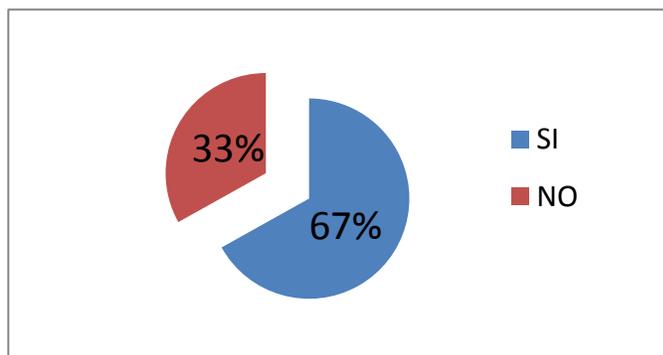
Son el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimientos, entre otros., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

4.1.1.4.1 Recursos Tangibles

Los recursos tangibles son activos relativamente fáciles de identificar, incluyen los activos físicos y financieros que una organización utiliza para crear valor para sus clientes.

De acuerdo a la información recopilada el 67% afirmó que en la empresa se emplean activos materiales y financieros que ayudan a crear valor para sus clientes, y el otro 33% consideró que no es así (Ver gráficoNº26).

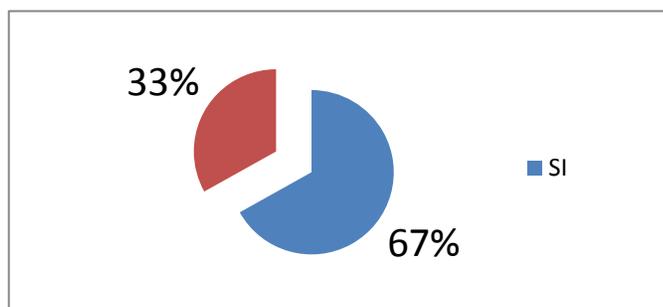
Gráfico N°26. Activos materiales y financieros necesarios para crear valor a sus clientes



Fuente: Autores. 2017.

En cuanto a las instalaciones y equipos modernos el 67% afirmó que la empresa si cuenta con los mismo, y el 33% opinó que necesita ser dotado de estos (Ver gráficoN°27).

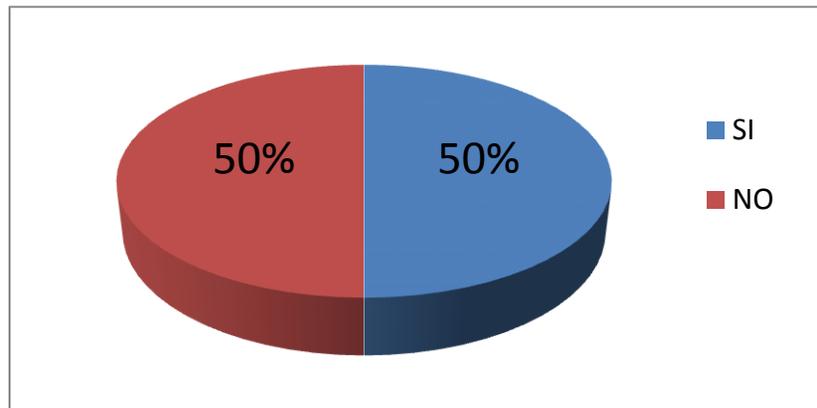
Gráfico N°27. Instalaciones y equipos modernos



Fuente: Autores. 2017.

También, se evidencia que el 50% del personal encuestado considera que en la empresa se utilizan procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de empleados, en contraposición el otro 50% opinan lo contrario (Ver gráfico N° 28).

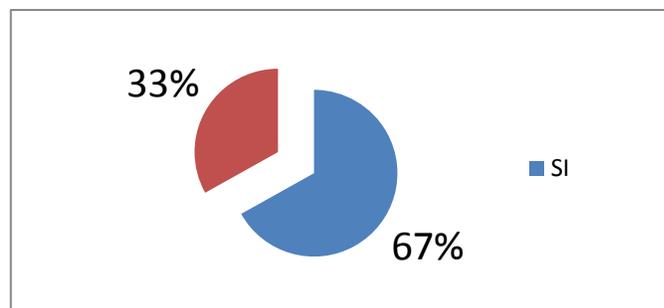
Gráfico N°28. Procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados



Fuente: Autores. 2017.

Otro de los resultados mostrados, permiten observar que el 67% afirmó que en la empresa se mantiene un adecuado sistema de evaluación y control, sin embargo el 33% consideró lo contrario (Ver gráfico N° 29).

Gráfico N°29. Sistema de evaluación y control



Fuente: Autores. 2017.

Analizando cuidadosamente los resultados obtenidos se observó que la empresa no cuenta con la total formación informatizada con base a la alta tecnología que comporta un doble beneficio para la misma; requiere emplear activos tanto materiales

como financieros que ayude a crear valor sobre los clientes; además aunque cuenta con equipos e instalaciones modernas, así como también con sistemas de desarrollo, evaluación, remuneración y control, éstos no son suficientes para incrementar la eficiencia de los trabajadores.

4.1.1.4.2 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos que generalmente se encuentra enraizados en rutinas y practicas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo estos incluyen: los recursos humanos y recursos de reputación e imagen.

Al respecto, el 100% de los encuestados afirmó que el personal de la empresa cuenta con la experiencia y capacitación referida. De igual forma, el 100% de los encuestados manifestó que la empresa tiene reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores.

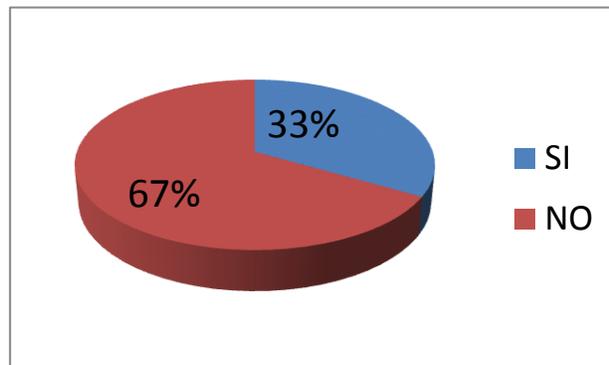
Una vez realizado el análisis pertinente de los resultados, se puede decir que los recursos por si solos no constituyen la base para lograr ventajas competitivas y ventajas sostenibles a lo largo del tiempo, es por ello que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, cuenta con la experiencia y capacitación del personal requerida, al igual que mantiene una reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores, proporcionando un mayor beneficio para la organización.

4.1.1.4,3 Capacidad Organizacional

Esta se refiere a la capacidad de una organización de desplegar recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, generalmente de forma combinada, y de potenciar estas capacidades para llegar al fin deseado.

Los resultados arrojados por la encuesta en relación a la capacidad de la empresa, permiten observar que el 33% opina que la empresa tiene la capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles, utilizando procesos organizativos para alcanzar tal fin, en contraposición el otro 67% considera que no es así(Ver gráfico N° 30).

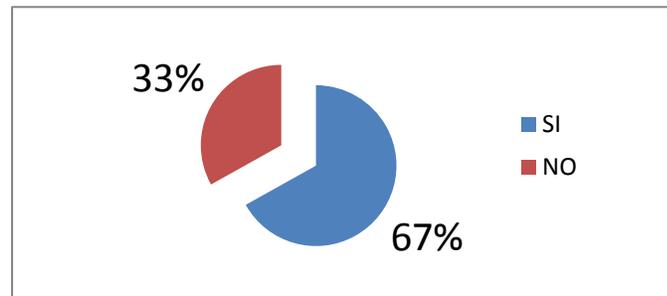
Gráfico N°30. Capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado



Fuente: Autores. 2017.

Otro de los resultados obtenido muestra que el 67% de los encuestados manifestó que en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. se generan habilidades para controlar, motivar y retener al personal, y el 33% opina lo contrario (Ver gráfico N° 31).

Gráfico N°31. Habilidades para controlar, motivar y retener el capital humano



Fuente: Autores. 2017.

El 100% de los encuestados responde que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. está enfocada en la innovación, en el desarrollo de productos y servicio.

Considerando los datos obtenidos, la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., no tiene la capacidad necesaria para combinar recursos tangibles e intangibles al utilizar procesos organizativos para alcanzar algún fin deseado. La razón vital de la capacidad organizacional de la empresa orienta y encauza al talento humano a buscar las mejores soluciones, para mantener de manera sostenible a la organización, generando habilidades para controlar, motivar y retener al capital humano, enfocándose en la innovación para el desarrollo de productos y servicios.

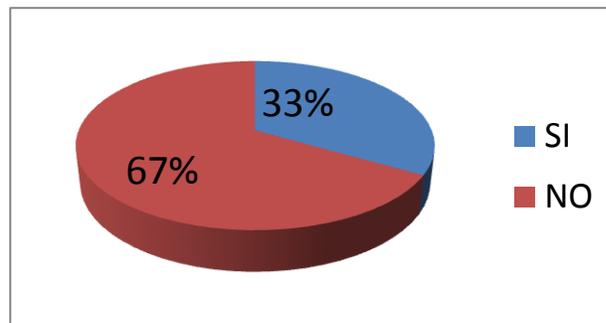
4.2 Factores de la Competitividad Externa que Ejercen Influencia en la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Los factores de la competitividad externa, se refieren al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. De esta manera, se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad, a través de las cinco fuerzas competitivas. La correcta identificación que

ellas le ofrecen al entorno de la organización debe permitir el apoyo en forma más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa.

A través de los resultados obtenidos, se pudo determinar que el 33% del personal administrativo encuestado manifestó que las cinco fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento de la empresa y su posibilidad competitiva son conocidas por los Mismo, el 67% considera lo contrario (Ver gráfico N° 32).

Gráfico N°32. Conocimiento de la fuerza competitiva que condiciona el funcionamiento de la empresa

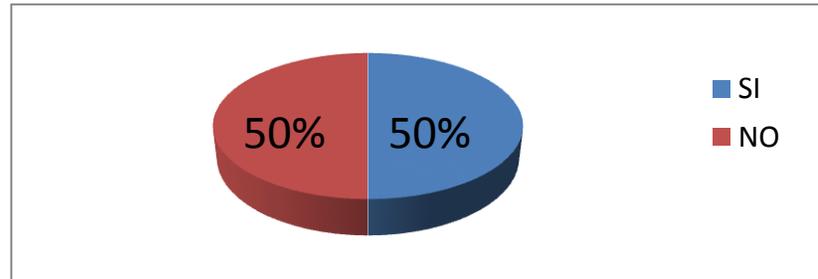


Fuente: Autores. 2017.

El 100% de los encuestados afirman que el personal directivo de la empresa conoce el entorno externo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

Con base a los resultados obtenidos se observó que el 50% de los encuestados indican que la empresa determina rentabilidad promedio esperada del sector pesquero, y el otro 50% opina lo contrario (Ver gráficoN°33).

Gráfico N° 33. Determinación de rentabilidad promedio



Fuente: Autores. 2017.

En cuanto, a si la empresa puede aumentar el poder ante la competencia para así mejorar una posición competitiva el 100% de los trabajadores dieron como resultado que si es necesario aumentarla.

Las observaciones obtenidas en el cuestionario aplicado, hacen énfasis en que las cinco fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, no son conocidas en su totalidad por el personal que elabora en ella, además el personal administrativo afirma tener conocimiento sobre el entorno de la misma y cree que la empresa puede aumentar su posición competitiva ante la competencia si aplica estrategias competitivas, para enfrentar el mercado actual.

4.2.1 Fuerzas Competitivas de Porter

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia competitiva ha sido el propuesto por Porter (1985), quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, debe evaluar

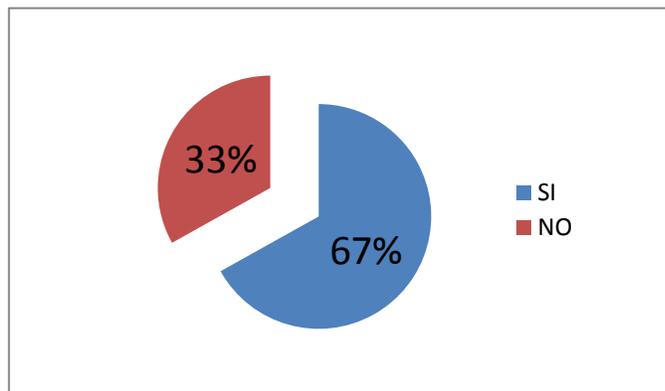
sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación.

4.2.1.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector pueden depender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entradas existentes y de la acción combinada de los competidores actuales

El 67% de los encuestados opinan que la identificación de nuevos competidores, si puede representar una amenaza, y el 33% manifestó que no (Ver gráfico N° 34).

Gráfico N°34. Identificación de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A

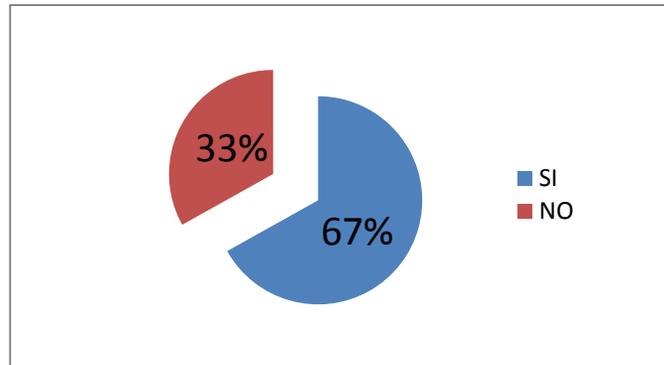


Fuente: Autores. 2017.

En las interrogantes planteadas, se indica si existe probabilidad de que la empresa tenga una baja tendencia debido a los nuevos competidores, el 67% afirmó que si existe una probabilidad y en contraposición el 33% dice que no (Ver gráfico

Nº 35).

Gráfico N°35. Tendencia baja debido a la entrada de nuevos competidores



Fuente: Autores. 2017.

Mediante los resultados obtenidos se observó que el 100% de los encuestados afirma que en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, se tiene la capacidad de lanzar al mercado productos que se diferencien de los demás.

En vista a los resultados obtenidos se considera que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, puede verse afectada y bajar la tendencia de las ventas por la entrada de nuevos competidores. La empresa está en capacidad de responder con nuevos productos que la diferencien en el mercado.

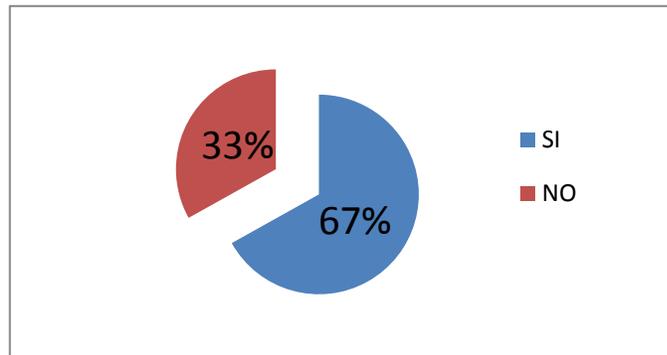
4.2.1.2 Poder de Negociación de los Compradores

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

De la información obtenida por los encuestados, se afirmó con un 67% que el poder de negociación de los clientes tiene relevancia para el funcionamiento interno

de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, y en contraposición un 33% opinó que no (Ver gráfico N° 36).

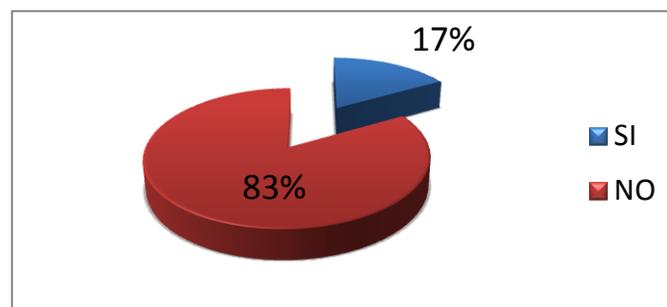
Gráfico N° 36. El funcionamiento interno de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A



Fuente: Autores. 2017.

En cuanto a si la Distribuidora El Faro 2014 C.A, se puede aumentar el poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero, los encuestados de dicha organización dieron como respuesta con un 83% que no es necesario recurrir a terceros para aumentar su poder de compra y en contraposición un 17% indicó que si puede aumentar (Ver gráfico N° 37).

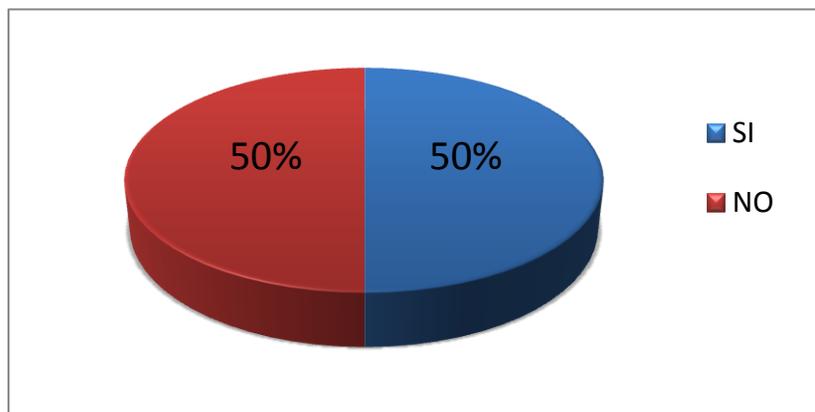
Gráfico N° 37. Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero.



Fuente: Autores. 2017.

Los resultados mostrados, permiten observar que el 50% afirmó que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, está atada a vendedores específicos, y el otro 50% consideró lo contrario (Ver gráfico N° 38).

Gráfico N° 38. Vendedores específicos



Fuente: Autores. 2017.

Tomando en consideración los resultados arrojados mediante la encuesta aplicada se puede decir que, el poder de negociación de los clientes probablemente incide en el funcionamiento interno de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, es importante destacar que si la empresa recurre a los servicios de un tercero no sería favorable para la organización. También se muestra que la misma podría estar atada a vendedores específicos.

4.2.1.3 Poder de Negociación de Proveedores

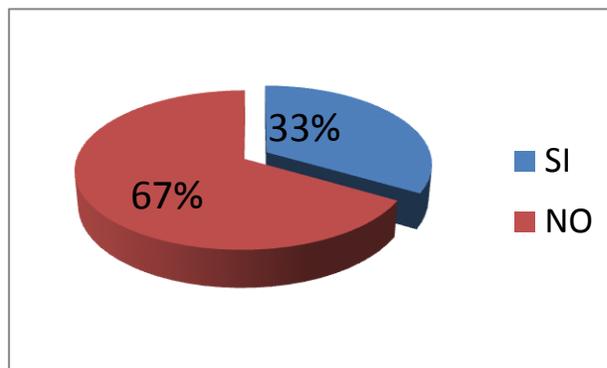
Puede ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que éstas no puedan repercutir al precio de venta los altos costos

de su materia prima. Los factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a aparecerse a los que inciden en el poder de los compradores

Al visualizar los resultado del cuestionario aplicado se observó que el 100% de los encuestados afirmó que el poder de negociación de los proveedores es una amenaza para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

De la información obtenida, se detalla que el 33% afirmó que la diferenciación de los productos de su proveedor es alta, mientras que el otro 67% considera que no existe diferenciación respecto a los otros proveedores (Ver gráfico N° 39).

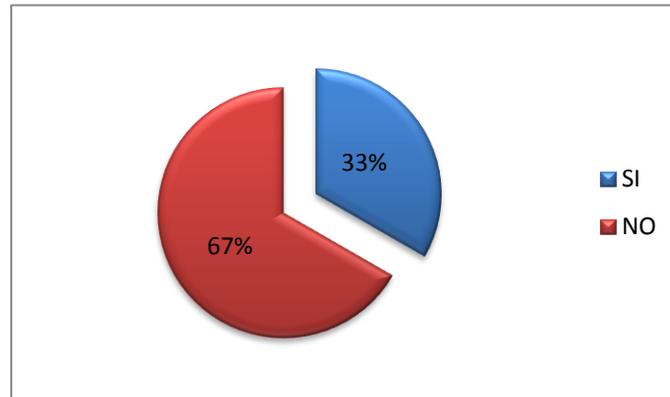
Gráfico N° 39. La diferenciación de los productos de proveedores



Fuente: Autores. 2017.

De acuerdo a la información recopilada, se determinó que el 33% del personal administrativo encuestado afirmó que la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A permanece atado a un proveedor específico, en contra posición un 67% manifestó lo contrario (Ver gráfico N° 40).

Gráfico N° 40. Proveedores específicos



Fuente: Autores. 2017.

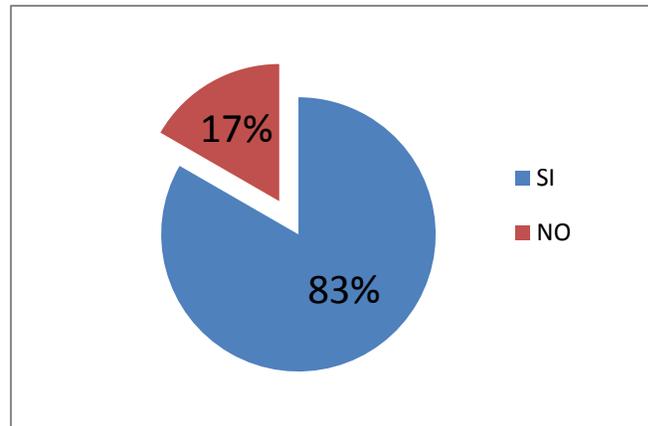
Con base al poder de negociación de los proveedores, el proceso de adquisiciones de bienes puede representar una amenaza para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., de acuerdo a la competencia que exista en el sector dado.

4.2.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos limita el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector puedan a provechosamente cargar. Cuando más atractiva sea la relación calidad/ precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector.

Con base a la amenaza de productos sustitutos, los resultados mostrados permiten observar que el 83% afirma que la amenaza de productos sustitutos es de vital significación para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, y el 17% dijo que no (Ver gráfico N° 41).

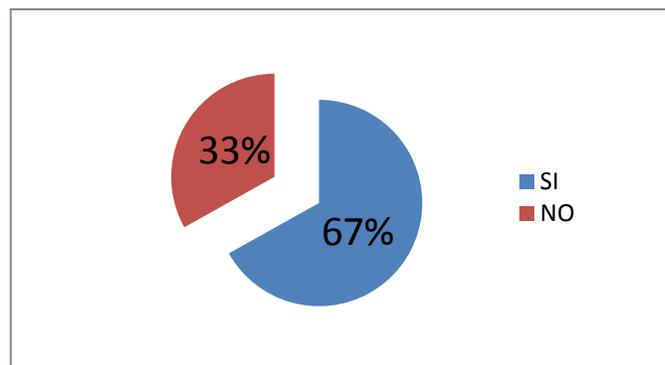
Gráfico N° 41. Productos sustitutos



Fuente: Autores. 2017.

Al consultar si la amenaza de los productos sustitutos depende de condiciones que sean ofrecidos básicamente en calidad y precio el 67% de los encuestados manifestó que si, y el otro 33% opinó lo contrario (Ver gráfico N° 42).

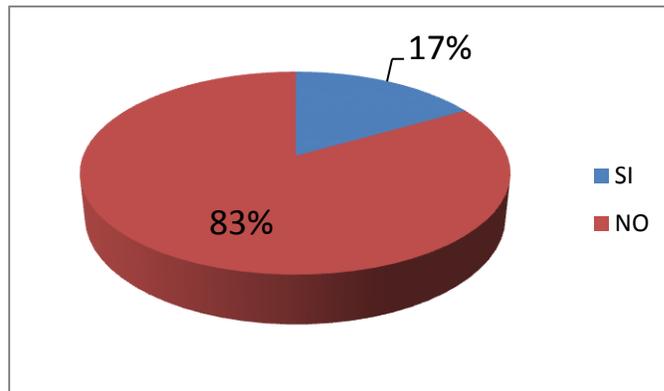
Gráfico N° 42. Condiciones en las que sean ofrecidos básicamente calidad y precio



Fuente: Autores. 2017.

También se le preguntó al personal administrativo, sobre si la empresa está limitada por los productos sustitutos que ofrecen otras empresas del sector, el 17% respondió de manera afirmativa y 83% manifestó contrario (Ver gráfico N° 43).

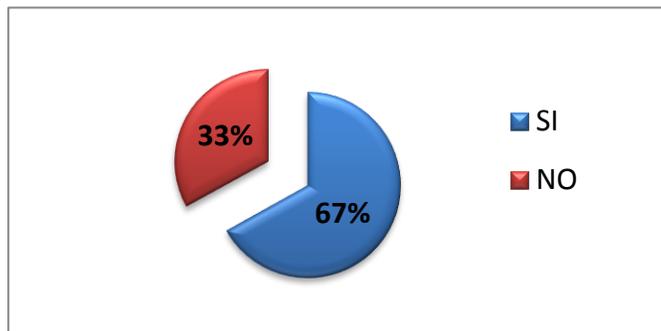
Gráfico N° 43. Productos sustitutivos que ofrecen otras empresas del sector



Fuente: Autores. 2017.

Otro de los resultados obtenidos, respecto a que en la empresa se puedan ofrecer productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño, el 67% respondió de manera afirmativa y el otro 33% manifestó lo contrario (Ver gráfico N° 44).

Gráfico N°44. Productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño



Fuente: Autores. 2017.

Analizando los resultados obtenidos quedó demostrado que los consumidores, generalmente, elegirán usar un producto o servicio, hasta que aparezca un sustitutivo que satisfaga la misma necesidad. En la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., se

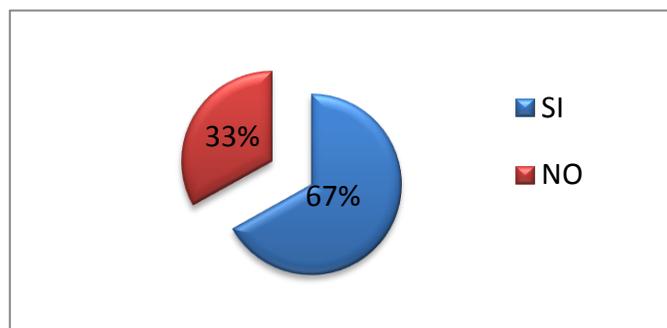
considera que los productos ofrecidos van a depender de las condiciones en la que se encuentren estos, también, se observa que no existe limitante por parte de los productos sustitutivos ofrecidos por otras empresas. Los productos que la empresa introduce en el mercado son viables, lo que proporciona el mejoramiento de la tasa de desempeño.

4.2.1.5 Intensidad de Rivalidad

La intensidad de rivalidad se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición, las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

En relación a la intensidad de rivalidad, un 67% de los encuestados afirmó que la cantidad de competidores del sector limitan el crecimiento de las ventas, el 33% consideró que no (Ver gráfico N° 45).

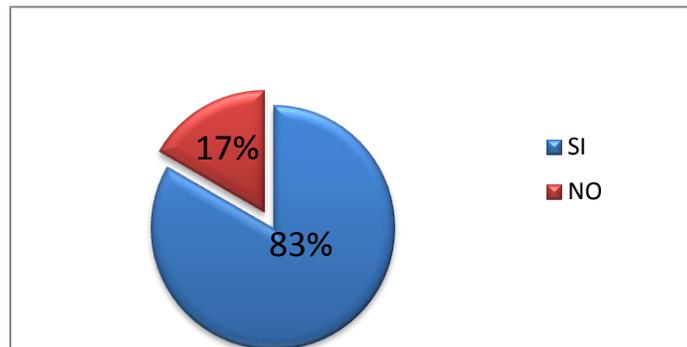
Gráfico N° 45. Cantidad de competidores del sector que limitan el crecimiento de las ventas



Fuente: Autores. 2017.

Al consultar la presión en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ante una alta rivalidad existente en el mercado actual, un 83% de los encuestados opinó que si y en contraposición un 17% manifestó que no la afecta (Ver gráfico N° 46).

Gráfico N°46. Alta rivalidad existente en el mercado actual



Fuente: Autores. 2017.

Para este análisis se muestra que la rivalidad es más intensa cuando los costos por cambiar de proveedor son pocos y la diferencia de productos es mínima, en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C,A, se limita el crecimiento de las ventas debido a la alta existencia de competidores, ejerciendo presión a la empresa en el mercado actual.

4.3. Diagnóstico Competitivo de la Empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

El diagnostico competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El diagnostico competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado. A continuación, se muestra el análisis DOFA, realizado de la información obtenida producto de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. el análisis DOFA ayuda a determinar

si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

4.3.1 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

El cuadro N° 5, muestra la determinación de fortalezas y debilidades de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. (ver cuadro N° 5).

CUADRO N° 5. Análisis Interno

Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Estrategas		
Responsabilidad de cumplir con objetivos y políticas	Mantener la responsabilidad de cumplir con los objetivos y políticas de la institución.	Fortaleza: Los directivos de la empresa son los que llevan a cabo la responsabilidad de que se cumplan los objetivos y políticas, de forma que esta le permita a la empresa un mejor desempeño.

... Continuación cuadro N° 5

Responsabilidad de tomar decisiones	Mantener la responsabilidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la institución.	Fortaleza: Los directivos de la empresa tienen la responsabilidad de tomar decisiones oportunas para el desarrollo del futuro de la organización, de todo esto se desprende que los directivos valoran principalmente a la empresa en su conjunto por la labor que realizan.
Direccionamiento Estratégico		
Valores corporativos, actitudes y claves de éxito definidos, que la distinguen de otras	Mantener los valores corporativos, las actitudes y claves de éxito que distinga a la empresa de otras.	Fortaleza: La empresa tiene definido su posicionamiento estratégico competitivo, en él se muestran los valores corporativos, es decir, aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree cómo su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y proveedores, además tiene incorporadas actitudes y valores que conducen al éxito.
Misión de la Empresa		
Misión definida	Mantener definida la misión en forma explícita.	Fortaleza: A través de la misión se establece el propósito de la organización, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos
Conocimiento de la misión	Mantener la misión de la empresa	Fortaleza: Permite expresar la razón de ser de la empresa
Misión definida en términos competitivos	Mantener la misión definida en términos competitivos	Fortaleza: Proporciona ventajas competitivas respecto a la competencia.
Misión conocida y compartida por todos los trabajadores	A aumentar si no se divulgar información de la misión, a todos los trabajadores de la empresa.	Debilidad: La misión no es conocida y compartida por los trabajadores.
Visión de la Empresa		
Visión establecida	Mantener establecida la visión de la empresa.	Fortaleza: La empresa cuenta con una visión claramente establecida, que le provee un marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro.

... Continuación cuadro N° 5

Conocimiento de la visión	Conservar la visión de la empresa	Fortaleza: A través de la visión se señala el rumbo o dirección en la organización presente en el futuro.
Visión conocida y compartida por todos los trabajadores	A disminuir si no se mejora la visión de la empresa de tal forma que sea conocida y compartida por todos los trabajadores	Debilidad: La visión no es conocida y compartida en su totalidad por los trabajadores, de manera que influye negativamente en el camino para lograr el desarrollo esperado de la organización.
Planes Estratégicos		
Preparación de planes estratégicos	Mantener esfuerzos a preparar planes estratégicos	Fortaleza: A través de los planes estratégicos se recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.
Estrategias	.	
Estrategias definidas	Preservar el cumplimiento de estrategias en la empresa	Fortaleza: Conduce al cumplimiento de los objetivos orientados hacia el futuro
Definición de estrategias competitivas	Mantener Estrategias Competitivas en la empresa	Fortaleza: La empresa cuenta con estrategias definidas y las direcciona de forma competitiva para enfrentar los retos del mercado actual.
Cadena de Valor		
Herramienta fundamental de la ventaja competitiva	Mantener la cadena de valor como herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva.	Fortaleza: Permite el planteamiento útil para comprender los bloques que constituyen las ventajas competitivas
Actividades Primarias		
Logística al Interior		
Conocimiento de cómo crear valor en la empresa	Preservar los conocimientos que generan valor en la empresa	Fortaleza: La empresa cuenta con un personal directivo que maneja conocimientos sobre cómo crear valor dentro de la organización.
Manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos	Mantener al personal capacitado en cuanto al manejo de materiales almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos.	Fortaleza: Con la aplicación de la logística al interior en la organización, el personal directivo trabaja para optimizar procesos en cuanto al manejo de materiales, almacenamientos, control de inventarios y programación de vehículos.

... Continuación cuadro N° 5

Tiempo de envío de devoluciones a los proveedores	A disminuir si no se mejora el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores.	Debilidad: Los sistemas para reducir el tiempo de envíos de devoluciones a los proveedores no son del todo favorables.
Operaciones		
Maquinarias, equipos y sistemas para reducir costos.	Mantener maquinarias, equipos y sistemas necesarios y eficientes que ayuden a reducir los costos en la empresa.	Fortaleza: Hace posible que las operaciones mejoren progresivamente con la aplicación de la maquinaria, equipos y sistemas necesarios para reducir los costos en la empresa.
Logística al Exterior		
Proceso para ofrecer entregas rápidas a los clientes y proveedores	Continuar con los procesos llevados a cabo en la empresa para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros que afectan a los clientes y proveedores.	Fortaleza: Permite mejorar el servicio a los clientes y proveedores, enriqueciendo la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible.
Almacenaje de productos terminados	Mantener los procesos eficientes de almacenaje de productos terminados.	Fortaleza: A través del almacenaje de productos terminados se llevan a cabo la entrega rápida y oportuna del producto.
Servicio de distribución en lotes	Continuar ofreciendo servicio de distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte	Fortaleza: Los servicios de distribución permiten que los productos sean distribuidos en grandes lotes y a un menor precio.
Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos	Preservar los equipos que ayudan a recoger pedidos en grandes cantidades.	Fortaleza: Se cuenta con equipos que facilitan la entrada de continuos pedidos.
Marketing y Venta		
Métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto.	A mantenerse si no se mejora la capacidad de emplear métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto.	Debilidad: No han desarrollado la capacidad de inducción de nuevos métodos para innovar, promocionar y publicitar el producto.
Canales de distribución	A mantenerse la existencia de canales de distribución apropiados para la venta del producto.	Fortaleza: Proporciona la selección del canal idóneo para la distribución de los productos o especies marinas.
Estrategias eficaces de precio	Mantener la utilización de estrategias eficaces de precio.	Fortaleza: Le permite a la empresa una línea de precio favorable en la compra y venta del producto.
Servicio		

... Continuación cuadro N° 5

Solicitud de opinión de los clientes	A mantenerse si no se mejora el uso adecuando de los procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar con base a esa información	Debilidad: Falta de servicios a los clientes sobre sus necesidades y urgencias.
Necesidades y emergencia de los clientes.	Establecer los mecanismos de respuestas rápidas y efectivas, considerando las necesidades y emergencia de los clientes.	Debilidad: Ausencia de información para conocer las necesidades y emergencia de los clientes.
Servicio de calidad y formación al personal	Presencia en servicios de calidad para la formación continua al personal.	Fortaleza: Hace posible que el personal trabaje con gusto y mejore progresivamente el nivel de desempeño en la empresa.
Actividades de apoyo		
Adquisiciones		
Suministro de materiales y servicio	Mantener los Insumos de materias primas que optimicen la calidad y minimicen los costos asociados.	Fortaleza: Capacidad de realizar procesos eficaces de compras y minimizar los costos asociados
Desarrollo Tecnológico		
Tecnología actualizada para preparar documentos y transportar los bienes	Conservar tecnología actualizada en la preparación de documentos y transporte de bienes.	Fortaleza: La tecnología utilizada en la empresa es muy amplia, lo que permite un alto desarrollo del producto.
Equipos dotados de técnicas modernas	Existencia de instalaciones de equipos dotados de las técnicas más modernas.	Fortaleza: Permite el desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características.
Personal capacitado profesionalmente	Se cuenta con personal capacitado profesionalmente	Fortaleza: Permite asignar a la persona idónea a cada puesto de trabajo, mostrando su capacidad y actitud.
Administración de Recursos Humanos		
Actividades de reclutamientos, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.	A mantenerse si no se fortalecen las actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal.	Debilidad: Falta de mecanismos efectivos para el reclutamiento, desarrollo, contratación y remuneración de empleados.
Programa de premios e incentivos para los trabajadores	A mantenerse si no se implementan sistemas de premios e incentivos que motiven a todos los trabajadores.	Debilidad: Ausencia de programa de premios e incentivos para el alto desempeño de los trabajadores.

... Continuación cuadro N° 5

Mecanismo de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado	A mantenerse si no se refuerzan los mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado	Debilidad: Falta de mecanismo de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado que permitan nuevas fuentes de ideas para la empresa.
Administración General		
Sistema de planificación eficaz	A aumentar si se continúan utilizando sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos globales	Fortaleza: Se cuenta con sistemas de planeación efectivo para alcanzar las metas y objetivos generales.
Personal administrativo calificado	A mantenerse la existencia de personal administrativo calificado.	Fortaleza: Contribuye de manera significativa a mejorar la posición de la empresa
Personal calificado para coordinar e integrar actividades	Existencia del personal calificado para coordinar e integrar actividades, a través de la cadena de valor.	Fortaleza: Capacidad para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor, mejorando el desempeño de la empresa.
Visión de la Empresa Basada en los Recursos		
Recursos Tangibles		
Activos materiales y financieros para crear valor a los clientes	A aumentar presencia de activos tanto materiales como financieros necesarios para crear valor a los clientes	Fortaleza: Cuenta con activos materiales financieros, necesarios para crear valor a sus clientes.
Instalaciones y equipos modernos	Mantener actualizado los equipos e instalaciones de la empresa	Fortaleza: Procesos innovadores de producción.
Planificación estratégica, desarrollo, evaluación y remuneración de empleado.	A disminuir si no se fortalece la empresa mediante procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de empleado	Debilidad: Falta de procesos efectivos para la planificación estratégica, desarrollo, evaluación y remuneración, que desarrolle a empleados más efectivos y al mismo tiempo disminuye los costos.
Sistemas de evaluación y control	Mantener adecuados sistemas de evaluación y control en la empresa	Fortaleza: Proporcionan información necesaria para decidir lo que es favorable para la empresa.
Activos Intangibles		

... Continuación cuadro N° 5

Experiencia y capacidades del personal, calidad y confianza ante los clientes y proveedores.	Aumentar la existencia de experiencia y capacidad de los empleados, así como también de calidad y confianza en los productos ofrecidos a los clientes y proveedores.	Fortaleza: Cuentan con un personal administrativo altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan, manteniendo una reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores.
Capacidad organizacional		
Capacidad de combinar recursos tangibles e intangibles.	Aumentar la capacidad del personal para detectar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin deseado.	Debilidad: Se encuentran dificultades para identificar los recursos tangibles e intangibles en la empresa.
Control, motivación y retención del capital humano	Mantener habilidad para controlar, motivar y retener el capital humano.	Fortaleza: Capacidad para contratar, motivar y retener el capital humano.
Innovación, desarrollo de productos y servicios.	Preservar el enfoque innovador para desarrollar productos y servicios.	Fortaleza: Permite servicios de alto nivel a los clientes

Fuente: Autores. 2017.

Para entender el ambiente interno se requiere analizar las fortalezas, las cuales se refieren a las Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1999). Una vez analizado los elementos internos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se determinaron las siguientes fortalezas presentes en la organización:

- Los directivos de la empresa son los que llevan a cabo la responsabilidad de que se cumplan los objetivos y políticas, de forma que esta le permita a la empresa un mejor desempeño.
- Los directivos de la empresa tienen la responsabilidad de tomar decisiones oportunas para el desarrollo del futuro de la organización, de todo esto se desprende que los directivos valoran principalmente a la empresa en su conjunto por la labor que realizan.

- La empresa tiene definido su posicionamiento estratégico competitivo, en él se muestran los valores corporativos, es decir, aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree cómo su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y proveedores, además tiene incorporadas actitudes y valores que conducen al éxito.
- A través de la misión se establece el propósito de la organización, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos
- Permite expresar la razón de ser de la empresa
- Proporciona ventajas competitivas respecto a la competencia.
- La empresa cuenta con una visión claramente establecida, que le provee un marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro.
- A través de la visión se señala el rumbo o dirección en la organización presente en el futuro
- A través de los planes estratégicos se recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.
- Conduce al cumplimiento de los objetivos orientados hacia el futuro
- La empresa cuenta con estrategias definidas y las direcciona de forma competitiva para enfrentar los retos del mercado actual.
- Permite el planteamiento útil para comprender los bloques que constituyen las ventajas competitivas
- La empresa cuenta con un personal directivo que maneja conocimientos sobre cómo crear valor dentro de la organización
- Con la aplicación de la logística al interior en la organización, el personal directivo trabaja para optimizar procesos en cuanto al manejo de materiales, almacenamientos, control de inventarios y programación de vehículos.
- Hace posible que las operaciones mejoren progresivamente con la aplicación de la maquinaria, equipos y sistemas necesarios para reducir los costos en la empresa.

- Permite mejorar el servicio a los clientes y proveedores, enriqueciendo la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible.
- A través del almacenaje de productos terminados se llevan a cabo la entrega rápida y oportuna del producto.
- Los servicios de distribución permiten que los productos sean distribuidos en grandes lotes y a un menor precio
- Se cuenta con equipos que facilitan la entrada de continuos pedidos.
- Proporciona la selección del canal idóneo para la distribución de los productos o especies marinas.
- Le permite a la empresa una línea de precio favorable en la compra y venta del producto.
- Hace posible que el personal trabaje con gusto y mejore progresivamente el nivel de desempeño en la empresa.
- Capacidad de realizar procesos eficaces de compras y minimizar los costos asociados
- La tecnología utilizada en la empresa es muy amplia, lo que permite un alto desarrollo del producto.
- Permite el desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características.
- Permite asignar a la persona idónea a cada puesto de trabajo, mostrando su capacidad y actitud.
- Se cuenta con sistemas de planeación efectivo para alcanzar las metas y objetivos generales.
- Contribuye de manera significativa a mejorar la posición de la empresa
- Capacidad para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor, mejorando el desempeño de la empresa.
- Cuenta con activos materiales financieros, necesarios para crear valor a sus clientes.
- Procesos innovadores de producción.

- Proporcionan información necesaria para decidir lo que es favorable para la empresa.
- Cuentan con un personal administrativo altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan, manteniendo una reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores.
- Capacidad para contratar, motivar y retener el capital humano.
- Permite servicios de alto nivel a los clientes

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1999). Una vez analizado los elementos internos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se determinaron las siguientes debilidades presentes en la organización:

- La empresa cuenta con una misión claramente establecida, pero no es conocida y compartida por los trabajadores.
- La visión no es conocida y compartida en su totalidad por los trabajadores, de manera que influye negativamente en el camino para lograr el desarrollo esperado de la organización.
- Los sistemas para reducir el tiempo de envíos de devoluciones a los proveedores no son del todo favorables.
- No han desarrollado la capacidad de inducción de nuevos métodos para innovar, promocionar y publicitar el producto.
- Falta de servicios a los clientes sobre sus necesidades y urgencias.
- Ausencia de información para conocer las necesidades y emergencia de los clientes.
- Falta de mecanismos efectivos para el reclutamiento, desarrollo, contratación y remuneración de empleados.

- Ausencia de programa de premios e incentivos para el alto desempeño de los trabajadores.
- Falta de mecanismo de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado que permitan nuevas fuentes de ideas para la empresa.
- Falta de procesos efectivos para la planificación estratégica, desarrollo, evaluación y remuneración, que desarrolle a empleados más efectivos y al mismo tiempo disminuye los costos.
- Se encuentra dificultad para identificar los recursos tangibles e intangibles en la empresa.

4.3.2 Oportunidades y Amenazas de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

En el cuadro N° 6 se presenta el diagnóstico del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) aplicado a la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, de modo de evaluar el impacto ejercido por los factores externos a través de sus oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 6. Análisis Externo

Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Fuerzas Competitivas		
Conocimiento de las fuerzas competitivas	Tendencia: A aumentar Síntoma: Conocimiento de las fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento en la empresa y su posición competitiva.	Amenaza: Desconocimiento teórico de las fuerzas competitivas las cuales les impide al personal conocer el funcionamiento de la empresa y como interactúa esta con otras empresas del sector
Conocimiento del entorno externo	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Conocimiento del entorno externo de la empresa	Oportunidad: Permite a la empresa conocer bien su entorno de negocios para evitar errores estratégicos.
Determinación de la rentabilidad promedio esperada	Tendencia: A aumentar Síntoma: Determinación de la rentabilidad promedio esperada del sector pesquero	Amenaza: Afecta drásticamente el promedio de la rentabilidad.

... Continuación cuadro N° 6

Posición competitiva ante la competencia	Tendencia: A mantenerse Síntoma: La posición competitiva si aumenta el poder ante la competencia.	Oportunidad: Permite a la empresa poder aumentar su posición competitiva ante la competencia si aplica estrategias competitivas, para enfrentar el mercado actual.
Amenaza de nuevos entrantes		
Identificación de nuevos competidores	Tendencia: A aumentar Síntoma: Entrada de nuevos competidores supone una amenaza para la empresa.	Amenaza: La mejor arma para evitar que nuevos competidores entren en el mercado pesquero es consiguiendo la fidelidad de los clientes.
Tendencia de la entrada de nuevos competidores	Tendencia: A aumentar Síntoma: Las ventas debido a la entrada de nuevos competidores.	Amenaza: Barreras para aumentar las ventas en la empresa.
Diferenciación de productos	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Capacidad de lanzar al mercado productos que se diferencien de los demás.	Oportunidad: Innovación en producto que permite aplicar estrategias que le van a permitir a la empresa captar y mantener la fidelidad de los clientes.
Poder de Negociación de los Compradores		
Funcionamiento interno de la empresa	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Consideran que el poder de negociación de los clientes tiene relevancia en el funcionamiento interno de la empresa	Oportunidad: Al otorgar condiciones de pago más favorable, puede entrar en juego manejar los servicios de calidad en este tipo de negocio.
Poder de compra	Tendencia: A disminuir Síntoma: Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero	Amenaza: Es posible que si la empresa recurre a los servicios de un tercero no sería favorable para la organización.
Vendedores específicos	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Sujeto a vendedores específicos.	Amenaza: Afectan negativamente el poder de los compradores
Poder de Negociación de los Proveedores		
Amenaza del poder de negociación	Tendencia: A disminuir Síntoma: El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza para la empresa	Amenaza: El poder de influencia de los proveedores de la empresa reside en el hecho de, tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos y limitar las cantidades vendidas de sus clientes.

... Continuación cuadro N° 6

Diferenciación de los productos	Tendencia: A aumentar Síntoma: Los productos ofrecidos por los proveedores no tienen diferenciación.	Amenaza: Se considera que la diferenciación de los productos reduce la necesidad de una posición de bajo costo.
Proveedores específicos	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Sujeto a proveedores específicos.	Amenaza: Los proveedores tendrán mayor poder si consiguen acceder directamente al usuario final.
Amenaza de Productos Sustitutivos		
Significación de los productos sustitutivos	Tendencia: A aumentar Síntoma: Los productos sustitutivos tienen una alta significación.	Amenaza: Se considera que la entrada de nuevos productos sustitutivos es una amenaza para la empresa en cuanto a su calidad y precio.
Condiciones de calidad y precio	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Productos sustitutivos que dependen de las condiciones ofrecidas por la calidad y el precio.	Amenaza: La creciente cantidad de competidores hacen que las características de diferenciación un de producto pierde su importancia.
Limitante de los productos sustitutivos	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Limitación de los productos sustitutivos que ofrecen otras empresas del sector.	Oportunidad: Los consumidores generalmente, elijarán usar un producto o servicio hasta que aparezca un sustituto que satisfaga la misma necesidad a un costo menor.
Tasa de desempeño	Tendencia: A aumentar Síntoma: La oferta de productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño.	Oportunidad: Genera incremento de la tasa de desempeño debido a que se introduce nuevos productos viables.
Intensidad de rivalidad		
Limitación del crecimiento de las ventas	Tendencia: A aumentar Síntoma: La cantidad de competidores limita el crecimiento de las ventas.	Amenaza: La alta rivalidad es un factor grave que afecta el crecimiento de las ventas de la empresa en el mercado actual.
Presión ante la alta rivalidad	Tendencia: A mantenerse Síntoma: Grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales en las actividades de la empresa.	Amenaza: El nivel de rivalidad existente entre las empresas del sector pesquero es moderado y el principal factor que afecta el grado o nivel de intensidad de la rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son los precios, al crecimiento del mercado y aun personal calificado.

Fuente: Autores. 2017.

Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 1999). Partiendo del análisis realizado a los elementos externos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se determinaron las siguientes oportunidades:

- Permite a la empresa conocer bien su entorno de negocios para evitar errores estratégicos.
- Permite a la empresa poder aumentar su posición competitiva ante la competencia si aplica estrategias competitivas, para enfrentar el mercado actual.
- Innovación en producto que permite aplicar estrategias que le van a permitir a la empresa captar y mantener la fidelidad de los clientes.
- Al otorgar condiciones de pago más favorable, puede entrar en juego manejar los servicios de calidad en este tipo de negocio.
- Los consumidores generalmente, elijarán usar un producto o servicio hasta que aparezca un sustituto que satisfaga la misma necesidad a un costo menor.
- Genera incremento de la tasa de desempeño debido a que se introduce nuevos productos viables.

Una amenaza es un factor de riesgo externo de un sujeto o sistema, representado por un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural, de origen tecnológico o provocado por el hombre, que puede manifestarse en un sitio específico, durante un tiempo de exposición determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y/o el medio ambiente (<http://www.eird.org>). Una vez analizados los elementos externos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se determinaron las siguientes amenazas:

- Desconocimiento teórico de las fuerzas competitivas las cuales les impide al personal conocer el funcionamiento de la empresa y como interactúa esta con otras empresas del sector
- Afecta drásticamente el promedio de la rentabilidad.
- Puede suponer una debilidad para la empresa. Aseguraron que la mejor arma para evitar que nuevos competidores entren en el mercado pesquero es consiguiendo la fidelidad de los clientes.
- Barreras para aumentar las ventas en la empresa
- Es posible que si la empresa recurre a los servicios de un tercero no sería favorable para la organización.
- Afectan negativamente el poder de los compradores
- El poder de influencia de los proveedores de la empresa reside en el hecho de, tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos y limitar las cantidades vendidas de sus clientes.
- Se considera que la diferenciación de los productos reduce la necesidad de una posición de bajo costo.
- Los proveedores tendrán mayor poder si consiguen acceder directamente al usuario final.
- Se considera que la entrada de nuevos productos sustitutivos es una amenaza para la empresa en cuanto a su calidad y precio.
- La creciente cantidad de competidores hacen que las características de diferenciación un de producto pierde su importancia.
- La alta rivalidad es un factor grave que afecta el crecimiento de las ventas de la empresa en el mercado actual.
- El nivel de rivalidad existente entre las empresas del sector pesquero es moderado y el principal factor que afecta el grado o nivel de intensidad de la rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son los precios, al crecimiento del mercado y aun personal calificado.

4.3.3 Análisis de Impacto de los Elementos Internos y Externos.

Los cuadros N° 7 y 8; muestran el impacto de los elementos internos y externos de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A (ver cuadro N° 7 y 8).

CUADRO N° 7. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores internos	Importancia de impacto sobre la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Estrategas				
Responsabilidad de cumplir con objetivos y políticas	Fortaleza: Los directivos de la empresa son los que llevan a cabo la responsabilidad de que se cumplan los objetivos y políticas, de forma que esta le permita a la empresa un mejor desempeño.	X		
Responsabilidad de tomar decisiones	Fortaleza: Los directivos de la empresa tienen la responsabilidad de tomar decisiones oportunas para el desarrollo del futuro de la organización, de todo esto se desprende que los directivos valoran principalmente a la empresa en su conjunto por la labor que realizan.	X		
Direccionamiento Estratégico				
Principio Corporativo				
Valores corporativos, actitudes y claves de éxito definidos, que la distinguen de otras	Fortaleza: La empresa tiene definido su posicionamiento estratégico competitivo, en él se muestran los valores corporativos, es decir, aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree cómo su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y proveedores, además tiene incorporadas actitudes y valores que conducen al éxito.	X		
Misión de la Empresa				
Misión definida	Fortaleza: A través de la misión se establece el propósito de la organización, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos	X		

... Continuación cuadro N° 7

Conocimiento de la misión	Fortaleza: Permite expresar la razón de ser de la empresa	X		
Misión definida en términos competitivos	Fortaleza: Proporciona ventajas competitivas respecto a la competencia.	X		
Misión conocida y compartida por todos los trabajadores	Debilidad: La misión claramente no es conocida y compartida por los trabajadores.		X	
Visión de la Empresa				
Visión establecida	Fortaleza: La empresa cuenta con una visión claramente establecida, que le provee un marco de referencia de lo que quiere y espera ver en el futuro.	X		
Conocimiento de la visión	Fortaleza: A través de la visión se señala el rumbo o dirección en la organización presente en el futuro.	X		
Visión conocida y compartida por todos los trabajadores	Debilidad: La visión no es conocida y compartida en su totalidad por los trabajadores, de manera que influye negativamente en el camino para lograr el desarrollo esperado de la organización.	X		
Planes Estratégicos				
Preparación de planes estratégicos	Fortaleza: A través de los planes estratégicos se recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.	X		
Estrategias				
Estrategias definidas	Fortaleza: Conduce al cumplimiento de los objetivos orientados hacia el futuro	X		
Definición de estrategias competitivas	Fortaleza: La Empresa cuenta con estrategias definidas y las direcciona de forma competitiva para enfrentar los retos del mercado actual.	X		
Cadena de Valor				
Herramienta fundamental de la ventaja competitiva	Fortaleza: Permite el planteamiento útil para comprender los bloques que constituyen las ventajas competitivas	X		
Actividades Primarias				
Logística al Interior				

... Continuación cuadro N° 7

Conocimiento de cómo crear valor en la empresa	Fortaleza: La empresa cuenta con un personal directivo que maneja conocimientos sobre cómo crear valor dentro de la organización.	X		
Manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos	Fortaleza: Con la aplicación de la logística al interior en la organización, el personal directivo trabaja para optimizar procesos en cuanto al manejo de materiales, almacenamientos, control de inventarios y programación de vehículos.	X		
Tiempo de envío de devoluciones a los proveedores	Debilidad: Los sistemas para reducir el tiempo de envíos de devoluciones a los proveedores no son del todo favorables.		X	
Operaciones				
Maquinarias, equipos y sistemas para reducir costos	Fortaleza: Hace posible que las operaciones mejoren progresivamente con la aplicación de la maquinaria, equipos y sistemas necesarios para reducir los costos en la empresa.	X		
Logística al Exterior				
Proceso para ofrecer entregas rápidas a los clientes y proveedores	Fortaleza: Permite mejorar el servicio a los clientes y proveedores, enriqueciendo la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible.	X		
Almacenaje de productos terminados	Fortaleza: A través del almacenaje de productos terminados se llevan a cabo la entrega rápida y oportuna del producto.	X		
Servicio de distribución en lotes	Fortaleza: Los servicios de distribución permiten que los productos sean distribuidos en grandes lotes y a un menor precio.	X		
Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos	Fortaleza: Se cuenta con equipos que facilitan la entrada de continuos pedidos.	X		
Marketing y Venta				
Métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto	Debilidad: No han desarrollado la capacidad de inducción de nuevos métodos para innovar, promocionar y publicitar el producto.	X		
Canales de distribución	Fortaleza: Proporciona la selección del canal idóneo para la distribución de los productos o especies marinas.	X		
Estrategias eficaces de precio	Fortaleza: Le permite a la empresa una línea de precio favorable en la compra y venta del producto.	X		
Servicio				
Solicitud de opinión de los clientes	Debilidad: Falta de servicios a los clientes sobre sus necesidades y urgencias.	X		

... Continuación cuadro N° 7

Necesidades y emergencia de los clientes	Debilidad: Ausencia de información para conocer las necesidades y emergencia de los clientes.		X	
Servicio de calidad y formación al personal	Fortaleza: Hace posible que el personal trabaje con gusto y mejore progresivamente el nivel de desempeño en la empresa.	X		
Actividades de apoyo				
Adquisiciones				
Suministro de materiales y servicio	Fortaleza: Capacidad de realizar procesos eficaces de compras y minimizar los costos asociados	X		
Desarrollo Tecnológico				
Tecnología actualizada para preparar documentos y transportar el bienes	Fortaleza: La tecnología utilizada en la empresa es muy amplia, lo que permite un alto desarrollo del producto.	X		
Equipos dotados de técnicas modernas	Fortaleza: Permite el desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características.	X		
Personal capacitado profesionalmente	Fortaleza: Permite asignar a la persona idónea a cada puesto de trabajo, mostrando su capacidad y actitud.	X		
Administración de Recursos Humanos				
Actividades de reclutamientos, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.	Debilidad: Falta de mecanismos efectivos para el reclutamiento, desarrollo, contratación y remuneración de empleados.		X	
Programa de premios e incentivos para los trabajadores	Debilidad: Ausencia de programa de premios e incentivos para el alto desempeño de los trabajadores.	X		
Mecanismo de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado	Debilidad: Falta de mecanismo de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado que permitan nuevas fuentes de ideas para la empresa.	X		
Administración General				
Sistema de planificación eficaz	Fortaleza: Se cuenta con sistemas de planeación efectivo para alcanzar las metas y objetivos generales.	X		

... Continuación cuadro N° 7

Personal administrativo calificado	Fortaleza: Contribuye de manera significativa a mejorar la posición de la empresa	X		
Personal calificado para coordinar e integrar actividades	Fortaleza: Capacidad para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor, mejorando el desempeño de la empresa.	X		
Visión de la Empresa Basada en los Recursos				
Recursos Tangibles				
Activos materiales y financieros para crear valor a los clientes	Fortaleza: Cuenta con activos materiales financieros, necesarios para crear valor a sus clientes.	X		
Instalaciones y equipos modernos	Fortaleza: Procesos innovadores de producción.	X		
Planificación estratégica, desarrollo, evaluación y remuneración de empleado	Debilidad: Falta de procesos efectivos para la planificación estratégica, desarrollo, evaluación y remuneración, que desarrolle a empleados más efectivos y al mismo tiempo disminuye los costos.		X	
Sistemas de evaluación y control	Fortaleza: Proporcionan información necesaria para decidir lo que es favorable para la empresa.	X		
Recursos Intangibles				
Experiencia y capacidades del personal, calidad y confianza ante los clientes y proveedores	Fortaleza: Cuentan con un personal administrativo altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan, manteniendo una reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores.	X		
Capacidad organizacional				
Capacidad de combinar recursos tangibles e intangibles	Debilidad: Se encuentra dificultad para identificar los recursos tangibles e intangibles en la empresa.	X		

... Continuación cuadro N° 7

Control, motivación y retención del capital humano	Fortaleza: Capacidad para contratar, motivar y retener el capital humano.	X		
Innovación, desarrollo de productos y servicios	Fortaleza: Permite servicios de alto nivel a los clientes	X		

Fuente: Autores. 2017.

Cuadro N° 8. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elementos Externos	Importancia del Impacto Sobre la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Competitivas				
Conocimiento de las fuerzas competitivas	Amenaza: Desconocimiento teórico de las fuerzas competitivas las cuales les impide al personal conocer el funcionamiento de la empresa y como interactúa esta con otras empresas del sector	X		
Conocimiento del entorno externo	Oportunidad: Permite a la empresa conocer bien su entorno de negocios para evitar errores estratégicos.	X		
Determinación de la rentabilidad promedio esperada	Amenaza: Afecta drásticamente el promedio de la rentabilidad.		X	
Posición competitiva ante la competencia	Oportunidad: Permite a la empresa poder aumentar su posición competitiva ante la competencia si aplica estrategias competitivas, para enfrentar el mercado actual.	X		
Amenaza de nuevos entrantes				
Identificación de nuevos competidores	Amenaza: La mejor arma para evitar que nuevos competidores entren en el mercado pesquero es consiguiendo la fidelidad de los clientes.	X		
Tendencia de la entrada de nuevos competidores	Amenaza: Barreras para aumentar las ventas en la empresa.	X		

... Continuación cuadro N° 8

Diferenciación de productos	Oportunidad: Innovación en producto que permite aplicar estrategias que le van a permitir a la empresa captar y mantener la fidelidad de los clientes.	X		
Poder de Negociación de los Compradores				
Funcionamiento interno de la empresa	Oportunidad: Al otorgar condiciones de pago más favorable, puede entrar en juego manejar los servicios de calidad en este tipo de negocio.	X		
Poder de compra	Amenaza: Es posible que si la empresa recurre a los servicios de un tercero no sería favorable para la organización.			X
Vendedores específicos	Amenaza: Afectan negativamente el poder de los compradores		X	
Poder de Negociación de los Proveedores				
Amenaza del poder de negociación	Amenaza: El poder de influencia de los proveedores de la empresa reside en el hecho de, tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos y limitar las cantidades vendidas de sus clientes.	X		
Diferenciación de los productos	Amenaza: Se considera que la diferenciación de los productos reduce la necesidad de una posición de bajo costo.	X		
Proveedores específicos	Amenaza: Los proveedores tendrán mayor poder si consiguen acceder directamente al usuario final.	X		
Amenaza de Productos Sustitutivos				
Significación de los productos sustitutivos	Amenaza: Se considera que la entrada de nuevos productos sustitutivos es una amenaza para la empresa en cuanto a su calidad y precio.	X		
Condiciones de calidad y precio	Amenaza: La creciente cantidad de competidores hacen que las características de diferenciación un de producto pierde su importancia.	X		

... Continuación cuadro N° 8

Limitante de los productos sustitutivos	Oportunidad: Los consumidores generalmente, elegirán usar un producto o servicio hasta que aparezca un sustituto que satisfaga la misma necesidad a un costo menor.	X		
Tasa de desempeño	Oportunidad: Genera incremento de la tasa de desempeño debido a que se introduce nuevos productos viables.	X		
Intensidad de rivalidad				
Limitación del crecimiento de las ventas	Amenaza: La alta rivalidad es un factor grave que afecta el crecimiento de las ventas de la empresa en el mercado actual.	X		
Presión ante la alta rivalidad	Amenaza: El nivel de rivalidad existente entre las empresas del sector pesquero es moderado y el principal factor que afecta el grado o nivel de intensidad de la rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son los precios, al crecimiento del mercado y aun personal calificado.	X		

Fuente: Autores. 2017.

4.3.4 Hoja de Trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Para la construcción de la hoja de trabajo (Ver cuadro N° 8), donde se muestran los factores externos e internos, se consideró como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades los impactos que fueron ponderados como altos para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. La realización de esta hoja de trabajo facilitó el diseño de la matriz DOFA.

Cuadro N° 9.Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del entorno externo ● Posición competitiva ante la competencia ● Diferenciación de productos ● Funcionamiento interno de la empresa ● Tasa de desempeño ● Limitante de los productos sustitutivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las fuerzas competitivas ● Identificación de estrategias competitivas ● Las ventas debido a la entrada de nuevos competidores. ● Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero ● Los productos ofrecidos por los proveedores no tienen diferenciación. ● Sujeto a proveedores específicos. ● Los productos sustitutivos tienen una alta significación. ● Productos sustitutivos que dependen de las condiciones ofrecidas por la calidad y el precio. ● La cantidad de competidores limita el crecimiento de las ventas. ● Grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales en las actividades de la empresa.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad de cumplir con objetivos y políticas ● Responsabilidad de tomar decisiones ● Valores corporativos, actitudes y claves de éxito definidos, que la distinguen de otras ● Misión definida ● Conocimiento de la misión ● Misión definida en términos competitivos ● Visión establecida ● Conocimiento de la visión ● Preparación de planes estratégicos. ● Estrategias definidas ● Definición de estrategias competitivas ● Herramienta fundamental de la ventaja competitiva ● Conocimiento de cómo crear valor en la empresa ● Manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos ● Maquinarias, equipos y sistemas para reducir costos 	<ul style="list-style-type: none"> ● A disminuir si no se mejora la visión de la empresa de tal forma que sea conocida y compartida por todos los trabajadores ● A mantenerse si no se mejora la capacidad de emplear métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto. ● A mantenerse si no se mejora el uso adecuado de los procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar con base a esa información ● A mantenerse si no se implementan sistemas de premios e incentivos que motiven a todos los trabajadores. ● A mantenerse si no se refuerzan los mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado ● Aumentar la capacidad del personal para detectar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin deseado.

... Continuación cuadro N° 9

<ul style="list-style-type: none">● Proceso para ofrecer entregas rápidas a los clientes y proveedores● Almacenaje de productos terminados● Servicio de distribución en lotes● Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos● Canales de distribución● Estrategias eficaces de precio● Servicio de calidad y formación al personal● Suministro de materiales y servicio● Tecnología actualizada para preparar documentos y transportar los bienes● Equipos dotados de técnicas modernas● Personal capacitado profesionalmente● Sistema de planificación eficaz● Personal administrativo calificado● Personal calificado para coordinar e integrar actividades● Activos materiales y financieros para crear valor a los clientes● Instalaciones y equipos modernos● Sistemas de evaluación y control● Experiencia y capacidades del personal, calidad y confianza ante los clientes y proveedores● Innovación, desarrollo de productos y servicios● Control, motivación y retención del capital humano	
--	--

Fuente: Autores. 2017.

4.3.5 Matriz DOFA

En el cuadro N° 10 se muestra la matriz DOFA realizada en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., la cual puntualiza las debilidades y fortalezas, las amenazas y oportunidades que ofrece el medio ambiente, lo cual nos permitirá la determinación de las estrategias competitivas para la misma.

Cuadro N° 10. Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) Conocimiento del entorno externo (O2) Posición competitiva ante la competencia (O3) Diferenciación de productos (O4) Funcionamiento interno de la empresa (O5) Tasa de desempeño (O6) Limitante de los productos sustitutos.</p>	<p>(A1) Conocimiento de las fuerzas competitivas (A2) Identificación de estrategias competitivas (A3) Las ventas debido a la entrada de nuevos competidores. (A4) Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero (A5) Los productos ofrecidos por los proveedores no tienen diferenciación. (A6) Sujeto a proveedores específicos. (A7) Los productos sustitutos tienen una alta significación. (A8) Productos sustitutos que dependen de las condiciones ofrecidas por la calidad y el precio. (A9) La cantidad de competidores limita el crecimiento de las ventas. (A10) Grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales en las actividades de la empresa.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) Responsabilidad de cumplir con objetivos y políticas (F2) Responsabilidad de tomar decisiones (F3) Valores corporativos, actitudes y claves de éxito definidos, que la distinguen de otras (F4) Misión definida (F5) Conocimiento de la misión (F6) Misión definida en términos competitivos (F7) Visión establecida (F8) Conocimiento de la visión (F9) Preparación de planes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F9, O3). Usar la planificación adecuada, para entregar los productos a tiempo, brindar una buena atención hacia los clientes. • (F23, O2). Realizar estudios de los diferentes proveedores contando con facilidad y políticas de pagos adecuadas, que le permitan lanzar productos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • (F21, A9). Implementar estrategias competitivas que ayuden a minimizar el crecimiento de la competencia. • (F11, A1). Desarrollar programas de formación, capacitación y adiestramiento en sentido general sobre las estrategias competitivas.

... Continuación cuadro N° 10

<p>estratégicos. (F10) Estrategias definidas (F11) Definición de estrategias competitivas (F12) Herramienta fundamental de la ventaja competitiva (F13) Conocimiento de cómo crear valor en la empresa (F14) Manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos (F15) Maquinarias, equipos y sistemas para reducir costos (F16) Proceso para ofrecer entregas rápidas a los clientes y proveedores (F17) Almacenaje de productos terminados (F18) Servicio de distribución en lotes (F19) Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos (F20) Canales de distribución (F21) Estrategias eficaces de precio (F22) Servicio de calidad y formación al personal (F23) Suministro de materiales y servicio (F24) Tecnología actualizada para preparar documentos y transportar los bienes (F25) Equipos dotados de técnicas modernas (F26) Personal capacitado profesionalmente (F27) Sistema de planificación eficaz (F28) Personal administrativo calificado (F29) Personal calificado para coordinar e integrar actividades (F30) Activos materiales y financieros para crear valor a los clientes (F31) Instalaciones y equipos modernos</p>	<p>para mantenerse en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F35, O6) Presentar en el mercado productos nuevos con características únicas que permitan subir las ventas. 	
---	---	--

... Continuación cuadro N° 10.

<p>(F32) Sistemas de evaluación y control (F33) Experiencia y capacidades del personal, calidad y confianza ante los clientes y proveedores (F34) Innovación, desarrollo de productos y servicios (F35) Control, motivación y retención del capital humano</p>		
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) A disminuir si no se mejora la visión de la empresa de tal forma que sea conocida y compartida por todos los trabajadores (D2) A mantenerse si no se mejora la capacidad de emplear métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto. (D3) A mantenerse si no se mejora el uso adecuando de los procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar con base a esa información (D4) A mantenerse si no se implementan sistemas de premios e incentivos que motiven a todos los trabajadores. (D5) A mantenerse si no se refuerzan los mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado (D6) Aumentar la capacidad del personal para detectar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin deseado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (D1, O1). Dictar charlas donde se divulgue la información necesaria de lo que la empresa proyecta hacer en el futuro. • (D2, O2). Desarrollar ventajas con respecto a la competencia, ofreciendo servicios de calidad. • (D4, O4). Desarrollar programas de incentivos y formación para todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • (A1, D2) Definir estrategias de diferenciación y el respectivo plan estratégico que guie la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia para conseguir una mayor fidelidad de los clientes. • (A8, D3). Colocar productos en el mercado que satisfagan las necesidades de los clientes en el momento oportuno. • (A10, D5). Mantener al personal capacitado y con gran satisfacción por la remuneración recibida, lo que permite retenerlo, y de esta manera, conseguir una posición competitiva sostenible ante los competidores.

Fuente: Autores. 2017.

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

- Estrategia (FO)

- Usar la planificación adecuada, para entregar los productos a tiempo, brindar una buena atención hacia los clientes.
- Realizar estudios de los diferentes proveedores contando con facilidad y políticas de pagos adecuadas, que le permitan lanzar productos innovadores para mantenerse en el mercado.
- Presentar en el mercado productos nuevos con características únicas que permitan subir las ventas.

- Estrategia (FA)

- Implementar estrategias competitivas que ayuden a minimizar el crecimiento de la competencia.
- Desarrollar programas de formación, capacitación y adiestramiento en sentido general sobre las estrategias competitivas.

- Estrategia (DO)

- Dictar charlas donde se divulgue la información necesaria de lo que la empresa proyecta hacer en el futuro.
- Desarrollar ventajas con respecto a la competencia, ofreciendo servicios de calidad.
- Desarrollar programas de incentivos y formación para todo el personal.

- Estrategia (DA)

- Definir estrategias de diferenciación y el respectivo plan estratégico que guie la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia para conseguir una mayor fidelidad de los clientes.
- Colocar productos en el mercado que satisfagan las necesidades de los clientes en el momento oportuno.
- Mantener al personal capacitado y con gran satisfacción por la remuneración recibida, lo que permite retenerlo, y de esta manera, conseguir una posición competitiva sostenible ante los competidores.

4.3.6 Análisis de Vulnerabilidad para la Empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales; traducir los puntales en amenazas para el negocio; evaluación de las conciencias; valorizar el impacto; probabilidades de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción (Ver Cuadro N°10)

Cuadro N° 11. Análisis de Vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
Conocimiento de las fuerzas competitivas	Desconocimiento teórico de las fuerzas competitivas las cuales les impide al personal conocer el funcionamiento de la empresa	Falta de Información	10	1	0	IV

... Continuación cuadro N° 11.

	y cómo interactúa esta con otras empresas del sector					
Identificación de nuevos competidores	Puede suponer una debilidad para la empresa. Asegurar que la mejor arma para evitar que nuevos competidores entren en el mercado pesquero es consiguiendo la fidelidad de los clientes.	Puede significar un factor negativo que produce baja productividad en las ventas de la empresa	10	1	5	I
Tendencia de la entrada de nuevos competidores	Barreras para aumentar las ventas en la empresa.	Representa una desventaja para la producción de la empresa	10	1	5	I
Amenaza del poder de negociación	El poder de influencia de los proveedores de la empresa reside en el hecho de, tener la posibilidad	Elevar los precios o disminuir la calidad del servicio.	10	1	5	I

... Continuación cuadro N° 11.

	ad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos y limitar las cantidades vendidas de sus clientes.					
Diferenciación de los productos	Se considera que la diferenciación de los productos reduce la necesidad de una posición de bajo costo.	Los nuevos participantes gastan mucho dinero para superar las lealtades existentes de los clientes.	10	1	5	I
Proveedores específicos	Los proveedores tendrán mayor poder si consiguen acceder directamente al usuario final.	Puede alterar el equilibrio de la oferta y la demanda del sector.	10	1	5	V
Significación de los productos sustitutos	Se considera que la entrada de nuevos productos	Riesgo de disminuir la calidad y precio de los productos.	10	1	3	IV

... Continuación cuadro N° 11.

	s sustitutivos es una amenaza para la empresa en cuanto a su calidad y precio.					
Condiciones de calidad y precio	La creciente cantidad de competidores hacen que las características de diferenciación un de producto pierde su importancia.	Dificultad para detectar y mantener las diferencias entre competidores.	10	1	4	III
Limitación del crecimiento de las ventas.	La alta rivalidad es un factor grave que afecta el crecimiento de las ventas de la empresa en el mercado actual.	Crecimiento lento de las ventas	10	1	3	IV
Presión ante la alta rivalidad	El nivel de rivalidad existente entre las empresas del sector pesquero es	Aumento de la cantidad de competidores	10	1	5	III

... Continuación cuadro N° 11.

	<p>moderado y el principal factor que afecta el grado o nivel de intensidad de la rivalidad entre empresas de un mismo sector económico son los precios, al crecimiento del mercado y aun personal calificado.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Autores. 2017.

4.4 Estrategia y Acciones Estratégicas Competitivas para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., Ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Una vez, realizado el análisis interno y externo de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, donde se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procedió a la identificación de las estrategias competitivas empleadas por esta empresa. Existen tres tipos esenciales de estrategias competitivas que pueden adoptar las empresas en sentido general las cuales son: Liderazgo en costos, Diferenciación, y la Concentración en el Mercado. Es evidente que con la

implementación de estas estrategias competitivas la empresa persigue lograr sus objetivos en función de las ventajas que estas les proporcionan.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados de la matriz elaborada y de la encuesta realizada, en esta entidad se aplica efectivamente la estrategia de diferenciación en los servicios que ofrece, ya que, ofertan una gran variedad de servicios a los consumidores, como la compra y venta de pescado fresco, congelado y la venta al mayor de especies marinas como (Langostinos, calamares, pulpos entre otros). También ofrece el servicio de Transporte terrestre, marítimo para el traslado del producto que ofrece. La estrategia de diferenciación es una barrera de protección y se basa en utilizar alguno de los atributos más sobresalientes de la empresa, comparado con el resto de los competidores, y tratar de que sea percibido como diferente por quienes se relacionan con la organización, clientes o proveedores. Tiene que ser característica muy relevante la que permita a éstos estimarla como motivo de diferenciación.

En este sentido, las estrategias competitivas son una guía orientadora para la gerencia, ya que, le proporciona las herramientas necesarias para que la misma pueda determinar la manera en que la empresa debe competir, les ayuda a determinar sus objetivos y le proporciona los medios necesarios para alcanzarlos.

A continuación, se mencionan algunas acciones competitivas que se deben implementar en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

- Estrategas
 - Utilizar criterios beneficiosos, que ayuden a encaminar las actividades hacia el logro de las metas, afrontando las responsabilidades en la toma de decisiones a futuro.
- Diagnostico Estratégico

- Encaminar sus esfuerzos para crear valores corporativos que distingan a la empresa de otras, desarrollando valores, actitudes y claves que se dirigen al logro de las ventas generales de la organización

- Difundir claramente la misión indicando qué tipo de institución es, ubicación geográfica, valores y competencias que desarrolla. Ser un referente teórico que guía el quehacer de la empresa asimismo, ser una formulación explícita de propósito duradero, de tal manera que sea conocida y compartida por los trabajadores que laboran en ella.

- Difundir ampliamente la visión y misión de la empresa, haciendo uso de todos los sistemas y medios de telecomunicaciones, aprovechando la capacidad de adaptación a cambios que tiene la empresa.

- Desarrollar planes de acción en cuanto a publicidad y marketing para que al momento de que otra empresa de su misma categoría obtenga maduración progresiva no afecte el entorno de la misma.

- Definir estrategias que ayuden a fortalecer sus capacidades al momento de la entrada de nuevos productos que la diferencien de las otras empresas.

- Cadena de Valor
 - Implementar procesos de almacenamiento y diseño para incrementar la eficiencia de operaciones con los materiales entrantes.
 - Desarrollar sistemas más eficientes de envíos, los cuales les facilite la entrega rápida de productos a los proveedores.

- Reforzar los equipos utilizados en la compra y venta del producto, permite recoger un mayor número de pedidos, de manera que se pueda medir y premiar a los clientes y proveedores con un menor costo a nivel de almacenaje y ventas.
- Implementar métodos innovadores que les facilite promocionar y publicitar el producto obteniendo grandes beneficios.
- Implementar una buena planificación al momento de realizar mantenimientos a los equipos de trabajo.
- Obtener ventajas competitivas para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, va a depender de la gerencia efectiva, los precios, de un entorno favorable y la tecnología.
- Implementar una buena planificación al momento de realizar actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.
- Desarrollar programas de premios e incentivos que motiven al personal, y que estos les proporcionen un mejor desenvolvimiento al momento de realizar sus actividades.
- Visión de la Empresa Basada en los Recursos
 - Preparar los equipos, herramientas adecuadas y personal capacitado, que son factores importantes para satisfacer las expectativas de excelencia hacia el cliente.
 - Establecer programas de capacitación al personal para mejorar su condición de trabajo, garantizando un incentivo, que los estimule y sigan brindando servicios de calidad a los clientes.

– Desarrollar capacidad para combinar los recursos que utilizan en el proceso organizativo, de esta manera podrán alcanzar el fin deseado.

- Fuerzas Competitivas

– Vincular la empresa con el entorno y decidir el mejor modo de competir en el mercado.

– Garantizar precios comparativamente menores que los de los competidores actuales proporcionándole así una ventaja competitiva.

– Desarrollar técnicas de recolección de datos que les permitan obtener información acerca de los clientes y así, sea tomada en cuenta la opinión de los mismos.

De esta manera, todas estas acciones estratégicas servirán de guía para así aumentar su capacidad competitiva, lo cual se reflejará en beneficios tanto para la empresa como para los clientes y proveedores.

CONCLUSIONES

La competitividad es de suma importancia para aquellas organizaciones que quieren mantenerse en un mercado tan competitivo y exigente como el de hoy, donde la calidad en los servicios forma parte importante en las mejores organizaciones. La competitividad entendida como un fenómeno socioeconómico busca alcanzar estándares superiores de calidad de vida, que dependen de múltiples factores, como parte de la responsabilidad compartida de todos los actores sociales, el sostenimiento de la misma está sujeto a niveles de productividad elevados. Las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito de permanecer en el mercado, si sus directivos desarrollan una cultura de mejoramiento continuo, adoptan los conceptos de calidad total en sus procesos y analizan constantemente el cumplimiento de las expectativas de los sectores con quien está comprometido, como soporte para formular las estrategias.

Las estrategias tienen que ir dirigidas a satisfacer las necesidades nacientes de los clientes, ya que, éstas han de evolucionar a la par de los cambios tecnológicos. En este sentido, 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.

En el análisis de la situación de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A, se observó que ésta requiere de estrategias competitivas para mejorar la efectividad de sus servicios y ser más competitivos frente a otras empresas. Así como tiene fortalezas también tiene debilidades.

En los elementos internos se encontró que la empresa cuenta con una misión a futuro que es conocida por todos sus empleados, pero la visión de la misma a pesar

de estar definida no es conocida y compartida por los trabajadores: realizan planes estratégicos que le permiten alcanzar los objetivos; cuentan con equipos eficientes para el almacenamiento, control de inventario; se le da gran importancia al talento humano que labora en ella, se les ofrece capacitación, aunque no siempre se lleva a cabo procesos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de los mismos, aunado a la situación la empresa no cuenta con programas de premios e incentivos que les proporcione cierto nivel de satisfacción.

A pesar de las amenazas del medio exterior que afectan las actividades de la Distribuidora El Faro 2014 C.A., ésta también cuenta con oportunidades para enfrentarlas. El hecho de que la empresa tenga una buena ubicación y su posición competitiva ante la competencia permite aplicar estrategias que la ayuden a enfrentar el medio actual, esto a su vez se convierte en oportunidades para la misma. Así mismo, se pudo observar que entre las amenazas detectadas está la creciente cantidad de competidores que hacen que las características de diferenciación de un producto pierdan su importancia, así como las barreras que impiden aumentar las ventas en la empresa.

De esta forma, se propone a la empresa asumir una estrategia competitiva de diferenciación, que tienda a optimizar sus servicios con el fin de alcanzar un perfil que los haga más deseables y competitivos en su mercado actual y potencial, a través de acciones estratégicas que tiendan a atacar las deficiencias y fallas que presenta la empresa, para aumentar su capacidad competitiva, lo cual se reflejará en su beneficio y en el de la comunidad en general.

Al definir las estrategias que respaldan la creación de valor y consolidar el prestigio organizacional en el mercado, se debe tomar en cuenta, que éstas no operan al vacío, sino que representan la plataforma para apoyar la consecución de los objetivos estratégicos.

Las estrategias competitivas, tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida. La estrategia competitiva comprende el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

Es de suma importancia que las empresas definan la estrategia competitiva que llevarán a cabo para competir eficientemente en los mercados. Y si la empresa pretende lograr sus objetivos debe tener muy claro cuál es su estrategia competitiva y a qué segmento se dirigirá hay que tomar en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer los resultados del diagnóstico estratégico aplicado en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A., y determinar que 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:

- Utilizar criterios beneficiosos, que ayuden a encaminar las actividades hacia el logro de las metas, afrontando las responsabilidades en la toma de decisiones a futuro.
- Encaminar sus esfuerzos para crear valores corporativos que distingan a la empresa de otras, desarrollando valores, actitudes y claves que se dirigen al logro de las ventas generales de la organización
- Difundir claramente la misión indicando qué tipo de institución es, ubicación geográfica, valores y competencias que desarrolla. Ser un referente teórico que guía el quehacer de la empresa asimismo, ser una formulación explícita de propósito duradero, de tal manera que sea conocida y compartida por los trabajadores que laboran en ella.
- Difundir ampliamente la visión y misión de la empresa, haciendo uso de todos los sistemas y medios de telecomunicaciones, aprovechando la capacidad de adaptación a cambios que tiene la empresa.
- Desarrollar planes de acción en cuanto a publicidad y marketing para que al momento de que otra empresa de su misma categoría obtenga maduración progresiva no afecte el entorno de la misma.

- Definir estrategias que ayuden a fortalecer sus capacidades al momento de la entrada de nuevos productos que la diferencien de las otras empresas.
- Implementar procesos de almacenamiento y diseño para incrementar la eficiencia de operaciones con los materiales entrantes.
- Desarrollar sistemas más eficientes de envíos, los cuales les facilite la entrega rápida de productos a los proveedores.
- Reforzar los equipos utilizados en la compra y venta del producto, permite recoger un mayor número de pedidos, de manera que se pueda medir y premiar a los clientes y proveedores con un menor costo a nivel de almacenaje y ventas.
- Implementar métodos innovadores que les facilite promocionar y publicitar el producto obteniendo grandes beneficios.
- Implementar una buena planificación al momento de realizar mantenimientos a los equipos de trabajo.
- Obtener ventajas competitivas para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, va a depender de la gerencia efectiva, los precios, de un entorno favorable y la tecnología.
- Implementar una buena planificación al momento de realizar actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.

- Desarrollar programas de premios e incentivos que motiven al personal, y que estos les proporcioné un mejor desenvolvimiento al momento de realizar sus actividades.
- Preparar los equipos, herramientas adecuadas y personal capacitado, que son factores importantes para satisfacer las expectativas de excelencia hacia el cliente.
- Establecer programas de capacitación al personal para mejorar su condición de trabajo, garantizando un incentivo, que los estimule y sigan brindando servicios de calidad a los clientes.
- Desarrollar capacidad para combinar los recursos que utilizan en el proceso organizativo, de esta manera podrán alcanzar el fin deseado.
- Vincular la empresa con el entorno y decidir el mejor modo de competir en el mercado.
- Garantizar precios comparativamente menores que los de los competidores actuales proporcionándole así una ventaja competitiva.
- Desarrollar técnicas de recolección de datos que les permitan obtener información acerca de los clientes y así, sea tomada en cuenta la opinión de los mismos.

De esta manera, todas estas acciones estratégicas servirán de guía para así aumentar su capacidad competitiva, lo cual se reflejará en beneficios tanto para la empresa como para los clientes y proveedores.

Se recomienda la elaboración de un plan estratégico, donde se desarrolle la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia competitiva de diferenciación propuesta en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Álvarez, M y Palacios, P. (1994), “Estrategias efectivas para incrementar su posición Competitiva”, editorial Panorama, 1ra edición, México.

Andrews, R. (1977): “El Concepto de Estrategia de la Empresa”. Editorial Eunsa, España.

Arias. F. (2006), “El Proyecto de Investigación”, editorial Episteme, 5ta edición, Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2012), “El Proyecto de Investigación”, editorial Episteme, 6ta edición, Caracas – Venezuela.

Azkoul. N. (2004), “Estrategias Comerciales de la Empresa”. Ponencias. UNEXPO. Doctorado en Administración de Empresas.

Bateman. T y Snell. S. (2004), “Administración una Ventaja Competitiva. 4ta Edición. Mc Graw Hill. México.

Benítez, M. (2012), “Evolución del Concepto de Competitividad”, editorial Panorama, 3ra edición, España.

Casilda, R. (1995): “Evolución y estrategias competitivas de la Banca española. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.

- Cebreros, A. (1993). “La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial. Comercio Exterior”, 2da edición, editorial el manual moderno, México.
- Daft. R. (2006), “La experiencia del liderazgo”, Editorial Cengagelearning, 3ra edición, San Francisco.
- Dess, G y Lumpking, G. (2003), “Dirección Estratégica”, editorial Mc Graw Hill, 1ra edición, España.
- Dess, G, Lumpking, G y Eisner, A. (2011), “Administración Estratégica”, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, México.
- Drucker, P. (1995), “La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambio”, editorial EDHASA, Claremont- California.
- Enringht, M, Francès, A y Saavedra, E. (1994), “Venezuela El Reto de la Competitividad”, editorial Ediciones IESA, 1ra edición, Caracas – Venezuela.
- Ferrell. O. Hartline. M y Lucas. G. (2002),” Estrategia de Marketing”. 2da Edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México
- Hernández, R, Fernández, Carlos y Baptista, P. (2010), “Metodología de la Investigación”, editorial Mc Graw Hill, 5ta Edición, México.
- Hill. C y Jones. G. (2012), “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”, editorial Mc Graw Hill Interamericana, 8va edición. España.
- Koontz. H. (1991), “Administración”, editorial Mc Graw Hill, 4ta edición, México.

- Koontz. H y Wehrich. H. (2004), “Administración Un Perspectiva Global”, editorial McGraw-Hill Interamericana, 12a. Edición, México.
- Lesca. H. (1992), “Información y Cambio en la Empresa”, editorial Gestión 2000.
- Martínez. D y Milla. D. (2005), “La elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral”, editorial Díaz de Santos S.A, 2da Edición, Madrid.
- Méndez, C. (1988). “Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.
- Mintzberg. H. Ahlstrand. B y Lampel J. (2010), “¿Administración? ¡No es lo que piensas!” , editorial Pesaron, Canadá.
- Mintzberg. H y Quinn. J. (1993), “El Proceso Estratégico”, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1ra edición, México.
- Palella. S y Martins. F. (2004), “Metodología de la Investigación Cuantitativa”, editorial Fondo, 3ra edición, Caracas – Venezuela.
- Piñeiro. C. (1993). “Intercambio Compensado”, editorial Mc Graw-Hill, España.
- Porter, M. (1982), “Estrategia Competitiva”, editorial Patria, 1ra edición, México.
- Porter, M. (1985). “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia”. Editorial Continental, 2da edición, México.

Porter, M. (1990): “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, 4ta edición, México.

Serna, H. (1999), “Gerencia Estratégica”, editorial, 6ta edición, Bogotá.- Colombia.

Serna. H. (2011), “Gerencia estratégica”, editorial Panamericana Líder, 10a Edición. Bogotá.

Tamayo. M. (1993), “El proceso de la investigación científica”, Editorial Linuesa. México.

Tamayo, M. (1995). “El Proceso de la Investigación científica”. Editorial ICFES, 2da edición, Bogotá.

Thompson. A y Strickland. A. (2004), “Administración Estratégica, Textos y Casos”, editorial Mc Graw Hill, 3ra edición, México.

Villafranca. D. (2002), “Metodología de la Investigación”, editorial McGraw Hill. Interamericana. Bogotá-Colombia

Revistas

Hernández. P. (2000), “Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. (CEDE)”, Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science

Marcano, L (2008) FONAIAP CIAE. La investigación en el área de pesca y acuicultura marina. [Revista en Línea]. Consultado el 25 de febrero de 2009 en: <http://www.fonaiap.gov.ve/publica/divulga/fdivul.html> - 19k

Miller, D. y Chen, M. (1996): "La sencillez de Repertorios competitivos: un repertorio empírico análisis". Diario de Gestión Estratégica, Vol 17.

Rosales. R. (1997), "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES", Revista, Universidad de Texas.

Leyes

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA; Caracas, Gaceta Oficial N° 5453, Marzo 1999.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: LEY DE PESCA Y ACUICULTURA; Caracas, Gaceta Oficial N° 37.727, Julio 2003.

Tesis Consultadas

Alfonzo, E, Marín, M y Vargas, N, (2013), "El Recurso Humano como Factor Competitivo del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, Unidad Estatal Sucre". Trabajo de Grado, Universidad de Oriente, Venezuela.

Barreto, F y Cabrera, D, (2007), "Estrategias Competitivas para la Empresa Naviera Rassi, C.A. Naviarca", Trabajo de Grado, Universidad de Oriente, Venezuela.

- Chacón, R, y Lisboa C, (2007), “Estrategias Competitivas para la Auto Administración de Servicios Médicos – Odontológicos para Obreros y Empleados de la Universidad de Oriente (Asmoe)”. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Venezuela.
- González, C. Martínez, Y, y García, N, (2007), “Estrategias Competitivas para la Aduana Principal de Puerto Sucre del Estado Sucre”. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Venezuela.
- Hernández, R. y Sandoval, L. (1997), “Definición de una Estrategia Competitiva para una Comercializadora de Artesanía basada en el Caso Tinajas”. Tesis de Grado, IESA. Maestría en Administración de Empresas, Caracas-Venezuela:
- Luque, R, (2007), “Estrategias Competitivas En Pequeñas Empresas de Servicios y su Implantación a Través de las Perspectivas Financiera y de clientes que Componen el Cuadro de Mando Integral”. Trabajo de Grado, Universidad Centrooccidental, Barquisimeto – Venezuela.
- Morella. D, (2000). “Diseño Estratégico de Competitividad para el Diario de los Andes Edición Trujillo” Tesis de Grado, Universidad Valle de Momboy, Trujillo – Venezuela.
- Quintero. D. (2005), “Diseño de un Modelo Gerencial Basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el IUT”. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de los Andes – Mérida.
- Suárez. A. (2006). “La Planificación Estratégica como Herramienta Gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela”, Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo - Venezuela.

Páginas Web

<http://blog.pucp.edu.pe/tem/4774>

<https://books.google.co.ve/>

<http://www.altag.net>

<http://www.saber.ula.ve>

<http://siteresources.worldbank.org>

<http://metodologiasdeinvestigacion.blogspot.com>

<http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://servicio.bc.uc.edu.ve>

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve>

<http://estrategias-negocio.blogspot.com>

<http://es.calameo.com>

<http://www.definicionabc.com>

<http://definicion.de/precio>

<https://es.scribd.com>

<http://www.virtual.unal.edu.com>

<http://kdussanplaneacion.blogspot.com>

<http://www.revistanegotium.org.ve>

<http://www.eird.org>

<http://leydila.blogspot.com>

<http://www.eumed.net>

<http://conceptodefinicion.de/metodologia/>

<http://definicion.de/proveedor>

<http://definicion.de/empresa>

<https://www.ecured.cu>

ANEXO N°1

Cumaná, 06 de febrero de 2017

Ciudadano

Representante de la Distribuidora el FARO 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

Presentes.-

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Estrategias Competitivas para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre”**, el cual tiene como objetivo: proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Asimismo, les informo 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 en el sentido de otorgar el aval para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente:

Br. Luis Ortiz
C.I. 23.581.003

Br. Heidy Chirinos
C.I. 21.096.034

Br. Jonathan Peroza
C.I. 24.753.390

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA EL FARO 2014 C.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL
(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____
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 EMPRESA DISTRIBUIDORA
EL FARO 2014 C.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO
SUCRE

I. Elementos de la competitividad interna presentes en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre

A. Los estrategas

1. ¿Cree usted que en los directivos de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A. recae la responsabilidad de cumplir con los objetivos y políticas de la institución?

SI_____ NO_____

2. ¿Cree usted que los directivos de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A. tienen la responsabilidad de la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la institución?

SI_____ NO_____

B. Direccionamiento Estratégico

B.1 Principios corporativos

3. ¿Cree usted que la empresa tiene valores corporativos que la distingan de otras?

SI_____ NO_____

4. ¿Están definidos en la empresa los valores, actitudes y claves de éxito?

SI_____ NO_____

B.2 Misión

5. ¿La empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. tiene definida la misión en forma explícita?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N° 9.

6. ¿Conoce usted la misión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.?

SI_____ NO_____

7. ¿Cree usted que la misión está definida en términos competitivos?

SI_____ NO_____

8. ¿Cree usted que la misión es conocida y compartida por todos los trabajadores?

SI_____ NO_____

B.3 Visión

9. ¿Tiene la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. la visión establecida?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N°12.

10. ¿Conoce usted la visión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.?

SI_____ NO_____

11. ¿Cree usted que la visión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. es conocida y compartida por todos los trabajadores?

SI_____ NO_____

B.4 Planes estratégicos

12. ¿Cree usted que en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. se dedican esfuerzos a preparar planes estratégicos?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N°14.

13. ¿Con qué frecuencia se preparan estos planes?

- a. Siempre _____
- b. Eventualmente _____

B.5 Estrategias

14. ¿Tiene la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. estrategias definidas?

SI_____ NO_____

15. ¿Tiene la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. definida una estrategia competitiva?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta N°17.

16. ¿De las estrategias mencionadas a continuación cuál tiene definida la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.?

- a. Costo Bajos _____
- b. Diferenciación _____
- c. Enfoque _____

C. Cadena de Valor

17. ¿Considera usted que la cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva?

SI_____ NO_____

C.1 Actividades primarias

C.1.1 Logística al interior

18. ¿Cree usted que la directiva de la empresa maneja conocimientos sobre cómo crear valor en la organización?

SI____ NO____

19. ¿Cree usted que el personal de la empresa está capacitado en cuanto al manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario y programación de vehículos?

SI____ NO____

20. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores?

SI____ NO____

21. ¿Cómo cree usted que son los materiales y sistema de control de inventario en la empresa?

- a. Excelentes _____
- b. Muy Buenos _____
- c. Bueno _____
- d. Regulares _____
- e. Malos _____

C.2 Operaciones

22. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con las maquinarias necesarias para el empaquetado, ensamblaje y operaciones en las instalaciones?

SI____ NO____

23. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con equipos eficientes para minimizar los costos?

SI____ NO____

24. ¿Cree usted que son eficientes los sistemas de control de calidad en la distribución para reducir los costos y elevar la calidad en la empresa?

SI____ NO____

C.3 Logística al exterior

25. ¿Cree usted que los procesos llevados a cabo en la empresa son eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros que afectan a los clientes y proveedores?

SI____ NO____

26. ¿Cree usted que en la empresa se mantienen procesos eficientes de almacenaje

de productos terminados?

SI____ NO____

27. ¿Cree usted que en la empresa se ofrecen servicios de distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte?

SI____ NO____

28. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos?

SI____ NO____

C.4 Marketing y Ventas

29. ¿Cree usted que en la empresa se emplean métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto?

SI____ NO____

30. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con canales de distribución apropiados para la venta del producto?

SI____ NO____

31. ¿Cree usted que en la empresa se utilizan estrategias eficaces de precios?

SI____ NO____

C.5 Servicio

32. ¿Cree usted que en la empresa se hace el uso adecuado de los procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar con base a esa información?

SI____ NO____

33. ¿Cree usted que en la empresa se da una rápida respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes?

SI____ NO____

34. ¿Cree usted que en la empresa se brindan servicios de calidad y formación continua al personal?

SI____ NO____

D. Actividades de apoyo

D.1 Adquisiciones

35. ¿Cree usted que en la empresa se optimiza la calidad para minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicios?

SI____ NO____

D.2 Desarrollo Tecnológico

36. ¿Cree usted que en la empresa se emplea tecnología actualizada para preparar documentos y transportar los bienes?

SI____ NO____

37. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con instalaciones y equipos dotados de las técnicas más modernas?

SI____ NO____

38. ¿Cree usted que la empresa cuenta con personal capacitado profesionalmente?

SI____ NO____

D.3 Administración de Recursos Humanos

39. ¿Cree usted que en la empresa se ofrecen actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal?

SI____ NO____

40. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores?

SI____ NO____

41. ¿Cree usted que en la empresa se utilizan mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleado?

SI____ NO____

D.4 Administración General

42. ¿Cree usted que en la empresa se utilizan sistemas de planificación eficaces para alcanzar metas y objetivos globales?

SI____ NO____

43. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con personal administrativo calificado para conseguir fondos de bajo costo para desembolso de capital?

SI____ NO____

44. ¿Cree usted que en la empresa existe personal calificado para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor?

SI____ NO____

E. Visión de la empresa basada en los recursos

E.1 Recursos tangibles

45. ¿Cree usted que en la empresa se emplean los activos tanto materiales como financieros necesarios para crear valor a sus clientes?

SI____ NO____

46. ¿Cree usted que en la empresa se cuenta con instalaciones y equipos modernos?

SI____ NO____

47. ¿Cree usted que en la empresa se utilizan procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados?

SI____ NO____

48. ¿Cree usted que en la empresa se mantiene un adecuado sistema de evaluación y control?

SI____ NO____

E.2 Recursos Intangibles

49. ¿Cree usted que el personal de la empresa cuenta con la experiencia y capacitación requerida?

SI____ NO____

50. ¿Cree usted que la empresa tiene reputación de calidad y confianza ante los clientes y proveedores?

SI____ NO____

E.3 Capacidad Organizacional

51. ¿Cree usted que en la empresa se tiene la capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado?

SI____ NO____

52. ¿Cree usted que en la empresa se generan habilidades para controlar, motivar y retener el capital humano?

SI____ NO____

53. ¿Cree usted que la empresa está enfocada en la innovación, en el desarrollo de productos y servicio?

SI____ NO____

II. Elementos de la competitividad externa presentes en la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A. ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

54. ¿Conoce usted las cinco fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento de la empresa y su posibilidad competitiva?

SI____ NO____

55. ¿Cree usted que el personal directivo conoce el entorno externo de la

Distribuidora El Faro C.A?

SI____ NO____

56. ¿En la empresa Distribuidora El Faro C.A, se determina la rentabilidad promedio esperada del sector pesquero?

SI____ NO____

57. ¿Cree usted que la empresa Distribuidora El Faro C.A. puede mejorar su posición competitiva si aumenta el poder ante la competencia?

SI____ NO____

F. Amenaza de Nuevo Entrantes

58. ¿Considera usted que la identificación de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?

SI____ NO____

59. ¿Cree usted que sea probable que la empresa tenga una tendencia baja debido a la entrada de nuevos competidores?

SI____ NO____

60. ¿Cree usted que en la empresa se tiene la capacidad de lanzar al mercado productos que se diferencien de los demás?

SI____ NO____

G. Poder de Negociación de los Compradores

61. ¿Considera usted que el poder de negociación de los clientes tiene relevancia para el funcionamiento interno de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?

SI____ NO____

62. ¿Cree usted que en la empresa se puede aumentar el poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero?

SI____ NO____

63. ¿Cree usted que en la empresa se está atado a vendedores específicos?

SI____ NO____

H. Poder de negociación de proveedores

64. ¿Cree usted que el poder de negociación de los proveedores es una amenaza para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?

SI____ NO____

65. ¿Cree usted que la diferenciación de los productos de su proveedor es alta?

SI____ NO____

66. ¿Cree que en la empresa están atados a proveedores específicos?
SI____ NO____

I. Amenaza de productos sustitutos

67. ¿Cree usted que la amenaza de los productos sustitutos es de vital significación por la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?
SI____ NO____

68. ¿Considera usted que la amenaza de los productos sustitutos depende de las condiciones en las que sean ofrecidos básicamente calidad y precio?
SI____ NO____

69. ¿Cree usted que la empresa está limitada por los productos sustitutos que ofrecen otras empresas del sector?
SI____ NO____

70. ¿Cree usted que en la empresa se puedan ofrecer productos sustitutos viables que mejoren la tasa de desempeño?
SI____ NO____

J. Intensidad de rivalidad

71. ¿Cree usted que la cantidad de competidores del sector limitan el crecimiento de las ventas?
SI____ NO____

72. ¿Cree usted que existe presión en la empresa ante una alta rivalidad existente en el mercado actual?
SI____ NO____

“GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN”

ANEXO N°2

Tablas de Datos.

Tabla N° 1. Responsabilidad de la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la institución.

¿Cree usted que los directivos de la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A. tienen la responsabilidad de la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la institución?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 2. La Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. tiene definida la misión en forma explícita.

¿La empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. tiene definida la misión en forma explícita?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 3. Misión definida en términos competitivos

¿Cree usted que la misión está definida en términos competitivos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Tabla N° 4. Misión conocida y compartida por todos los trabajadores

¿Cree usted que la misión es conocida y compartida por todos los trabajadores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Tabla N° 5. La visión de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. es conocida y compartida por todos los trabajadores.

¿Cree usted que la visión de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. es conocida y compartida por todos los trabajadores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 6. Planes estratégicos.

¿Cree usted que en la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. se dedican esfuerzos a preparar planes estratégicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 7. Con qué frecuencia se preparan los planes estratégicos.

¿Con qué frecuencia se preparan estos planes?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	3	60%
Eventualmente	2	40%
Total	5	100%

Tabla N° 8. Estrategias definidas

¿Tiene la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. estrategias definidas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 9. Estrategia competitiva

¿Tiene la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A. definida una estrategia competitiva?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 10. Estrategias genéricas competitivas

¿De las estrategias mencionadas a continuación cuál tiene definida la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Costos Bajos	2	50%
Diferenciación	1	25%
Enfoque	1	25%
Total	4	100%

Tabla N° 11. Herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva

¿Considera usted que la cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 12.Sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores

¿Cree usted que en la empresa se cuenta con sistemas para reducir el tiempo de envío de devoluciones a los proveedores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 13.Materiales y sistema de control de inventario en la empresa

¿Cómo cree usted que son los materiales y sistema de control de inventario en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Excelentes	3	50%
Muy Buenos	2	33%
Bueno	0	
Regulares	1	17%
Malos	0	
Total	6	100%

Tabla N° 14. Deterioros que afectan a los clientes y proveedores

¿Cree usted que los procesos llevados a cabo en la empresa son eficaces para ofrecer entregas rápidas y minimizar los deterioros que afectan a los clientes y proveedores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 15.Distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte

¿Cree usted que en la empresa se ofrecen servicios de distribución en lote de gran tamaño para minimizar los costos de transporte?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 16.Equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos

¿Cree usted que en la empresa se cuenta con equipos que permitan recoger un mayor número de pedidos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 17. Métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto.

¿Cree usted que en la empresa se emplean métodos innovadores para promocionar y publicitar el producto?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	83%
No	4	17%
Total	6	100%

Tabla N° 18. Estrategias eficaces de precios

¿Cree usted que en la empresa se utilizan estrategias eficaces de precios?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 19. Procedimientos para solicitar la opinión de los clientes.

¿Cree usted que en la empresa se hace el uso adecuado de los procedimientos para solicitar la opinión de los clientes y actuar con base a esa información?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 20. Respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes

¿Cree usted que en la empresa se da una rápida respuesta a las necesidades y emergencias de los clientes?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 21. Minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicios.

¿Cree usted que en la empresa se optimiza la calidad para minimizar los costos asociados al suministro de materiales y servicios?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 22. Instalaciones y equipos dotados de las técnicas más modernas.

¿Cree usted que en la empresa se cuenta con instalaciones y equipos dotados de las técnicas más modernas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 23. Actividades para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal.

¿Cree usted que en la empresa se ofrecen actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 24. Premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores.

¿Cree usted que en la empresa se cuenta con programas de premios e incentivos para motivar a todos los trabajadores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Tabla N° 25. Personal calificado para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor.

¿Cree usted que en la empresa existe personal calificado para coordinar e integrar actividades a través de la cadena de valor?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 26. Activos materiales y financieros necesarios para crear valor a sus clientes.

¿Cree usted que en la empresa se emplean los activos tanto materiales como financieros necesarios para crear valor a sus clientes?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 27. Instalaciones y equipos modernos.

¿Cree usted que en la empresa se cuenta con instalaciones y equipos modernos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 28. Procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados.

¿Cree usted que en la empresa se utilizan procesos eficaces de planificación estratégica, sistema de desarrollo, evaluación y remuneración de sus empleados?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 29. Sistema de evaluación y control

¿Cree usted que en la empresa se mantiene un adecuado sistema de evaluación y control?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 30. Capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado.

¿Cree usted que en la empresa se tiene la capacidad para combinar recursos tangibles e intangibles utilizando procesos organizativos para alcanzar el fin deseado?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 31. Habilidades para controlar, motivar y retener el capital humano.

¿Cree usted que en la empresa se generan habilidades para controlar, motivar y retener el capital humano?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 32. Fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento de la empresa.

¿Conoce usted las cinco fuerzas competitivas que condicionan el funcionamiento de la empresa y su posibilidad competitiva?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 33. Poder ante la competencia.

¿En la empresa Distribuidora El Faro C.A, se determina la rentabilidad promedio esperada del sector pesquero?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 34. Identificación de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

¿Considera usted que la identificación de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 35. Tendencia baja debido a la entrada de nuevos competidores.

¿Cree usted que sea probable que la empresa tenga una tendencia baja debido a la entrada de nuevos competidores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 36. El funcionamiento interno de la Empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A.

¿Considera usted que el poder de negociación de los clientes tiene relevancia para el funcionamiento interno de la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 37. Poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero.

¿Cree usted que en la empresa se puede aumentar el poder de compra si se recurre a los servicios de un tercero?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Tabla N° 38. Vendedores específicos.

¿Cree usted que en la empresa se está atado a vendedores específicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Tabla N° 39. La diferenciación de los productos de proveedores.

¿Cree usted que la diferenciación de los productos de su proveedor es alta?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 40.Proveedores específicos.

¿Cree que en la empresa están atados a proveedores específicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Tabla N° 41.Productos sustitutivos.

¿Cree usted que la amenaza de los productos sustitutivos es de vital significación por la empresa Distribuidora El Faro 2014 C.A?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Tabla N° 42.Condiciones en las que sean ofrecidos básicamente calidad y precio.

¿Considera usted que la amenaza de los productos sustitutivos depende de las condiciones en las que sean ofrecidos básicamente calidad y precio?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 43.Productos sustitutivos que ofrecen otras empresas del sector.

¿Cree usted que la empresa está limitada por los productos sustitutivos que ofrecen otras empresas del sector?	Valor	Porcentaje (%)
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Tabla N° 44.Productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño.

¿Cree usted que en la empresa se puedan ofrecer productos sustitutivos viables que mejoren la tasa de desempeño?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 45.Cantidad de competidores del sector que limitan el crecimiento de las ventas.

¿Cree usted que la cantidad de competidores del sector limitan el crecimiento de las ventas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Tabla N° 46. Alta rivalidad existente en el mercado actual.

¿Cree usted que existe presión en la empresa ante una alta rivalidad existente en el mercado actual?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

HOJAS DE METADATOS

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

Título	Estrategias competitivas para la empresa distribuidora el faro 2014 c.a, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Ortiz I. Luis D.	CVLAC	23.581.003
	e-mail	Luisdavid.ortiz@hotmail.com
	e-mail	
Chirinos. G Heidy del V.	CVLAC	21096034
	e-mail	Heidychirinos1@hotmail.com
	e-mail	
Peroza R. Jonathan J.	CVLAC	24.753.390
	e-mail	Jperoza94@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

estrategias, competitividad, diagnostico estratégico estrategias competitivas.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Administración

Resumen (abstract):

Ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar estrategias competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas. Por lo que, el presente trabajo tiene como objetivo proponer estrategias competitivas para la empresa Distribuidora el Faro 2014 C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre. Se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo, además de una recolección de datos efectuada a través de la observación directa y la aplicación de encuesta en modalidad de cuestionarios aplicados al personal administrativo de la entidad. Los datos fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros y gráficos, para su análisis e interpretación y presentación en el informe final. De acuerdo a los resultados de la matriz elaborada y de la encuesta realizada, en esta entidad se aplica efectivamente la estrategia de diferenciación en los servicios que ofrece, ya que, ofertan una gran variedad de servicios a los consumidores, como la compra y venta de pescado fresco, congelado y la venta al mayor de especies marinas como (Langostinos, calamares, pulpos entre otros). También ofrece el servicio de Transporte terrestre, marítimo para el traslado del producto que ofrece. La estrategia de diferenciación es una barrera de protección y se basa en utilizar alguno de los atributos más sobresalientes de la empresa, comparado con el resto de los competidores, y tratar de que sea percibido como diferente por quienes se relacionan con la organización, clientes o proveedores. Tiene que ser característica muy relevante la que permita a éstos estimarla como motivo de diferenciación.

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	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787			
	e-mail	dzerpa2@gmail.com			
	e-mail				
Dra. RosmaryVeltri Rosal	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>	J <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.215.340			
	e-mail	rosmary2807@gmail.com			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

Colocar fecha de discusión y aprobación:

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- ortizchirinosperoza.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

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,

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 Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

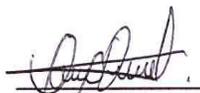
JABC/YGC/maruja

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”.



Chirinos Heidi
C.I.:21.096.034



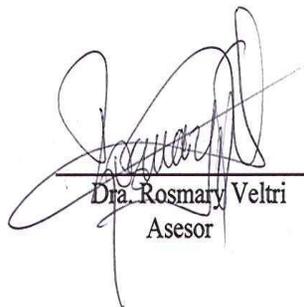
Ortiz Luis
C.I: 23.581.003



Peroza Jonathan
C.I.:24.753.390



Dra. Damaris Zerpa
Asesor



Dra. Rosmary Veltri
Asesor