

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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA-VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MADERA EN
LECHERÍA, EDO. ANZOÁTEGUI**

Autores:

Br. Feysmar Del Valle Pérez Br. Sarahis Del Valle Guarimán

Profesor Edgar Millán

Tutor académico

Barcelona, Febrero de 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ELECTRICIDAD



**PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE
PROTECCIONES EN 13,8 KV ASOCIADO A LA
INTERCONEXIÓN ENTRE PLANTA ELÉCTRICA Y EL
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE POTENCIA DE LA
REFINERÍA PUERTO LA CRUZ DE PDVSA**

ASESORES:

Asesor Académico

Ing. Jesús Brum

Asesor Industrial

Ing. Yoan Millán

BARCELONA, JUNIO 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ELECTRICIDAD



**PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE
PROTECCIONES EN 13,8 KV ASOCIADO A LA
INTERCONEXIÓN ENTRE PLANTA ELÉCTRICA Y EL
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE POTENCIA DE LA
REFINERÍA PUERTO LA CRUZ DE PDVSA**

JURADO CALIFICADOR:

El jurado hace constar que asignó a este Trabajo de Grado la calificación de:

Asesor Académico

Ing. Jesús Brum

Jurado Principal

Ing. Nelson Gil

Jurado Principal

Ing. Adriana Méndez

BARCELONA, JUNIO 2025

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajo de grado:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



DEDICATORIA

Este logro va dedicado primeramente a Dios, por nunca abandonarme, por darme la sabiduría, la paciencia y la capacidad de llegar hasta aquí.

A mis padres, Yris Baptista y Ciro Pérez, quienes con su dedicación, esfuerzo y sacrificio lograron sacar adelante a su hija más pequeña, en medio de tantos obstáculos. Por animarme, por secar mis lágrimas, por escucharme practicar para cada exposición, por brindarme su apoyo. Este es nuestro logro, porque sin ustedes nada de esto fuese posible.

A mi pareja, Andrés Rebanales, por siempre apoyarme, ayudarme y estar ahí desde el comienzo de la carrera.

A mis hermanos, por brindarme la ayuda cuando la necesitaba.

A mis mascotas, que, aunque algunas ya no están en este plano, permanecen en mi corazón y en mis recuerdos al acompañarme cada tarde para estudiar.

A esas maravillosas amistades que siempre estuvieron apoyándome y animándome.

Feysmar Del Valle Perez Baptista

DEDICATORIA

Primero que nada, le quiero dedicar este gran logro a Dios, por guiarme en el camino y darme la fortaleza para estar hoy aquí.

A mi madre Luisa Villafranca, por ser el amor más bonito que tengo en la vida, por su valentía como mujer y madre, por siempre estar apoyándome en cada paso que doy y alentando mis sueños. Por ser el ejemplo más grande a seguir, por ayudar a levantarme cada vez que lo necesité. Sin ti, no estaría aquí, este logro es tuyo también.

A Ricardo Guarimán, por todo su esfuerzo y la dedicación que tuvo para apoyarme en su momento.

A mis hermanas Camila Guarimán y Gabriela Guarimán por ser mi compañía, brindarme su apoyo y luz en el camino, por escucharme practicar para mis exposiciones y por ayudarme cuando lo necesité.

A mi gata Caliquita, porque marcó mi vida de muchas maneras, su amor y compañía siempre me brinda consuelo y me da las ganas de no rendirme.

A mis tías y tíos que siempre estuvieron para apoyarme y aportaron su grano de arena para yo lograr mis metas.

A mis amigas, amigos y demás familiares que de alguna u otra manera contribuyeron a formar lo que soy hoy y lograr lo que he logrado.

Sarahis Del Valle Guarimán Villafranca

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios, gracias Virgencita. Por escuchar mis oraciones, por cuidarme, darme salud y por darme la capacidad de continuar a pesar de los obstáculos.

Gracias, mamá y papá, no me alcanzan las palabras para explicar lo agradecida que estoy de todo su apoyo en mi vida, porque sé que no fue nada fácil. Pero lo logramos, y lograremos mucho más.

A mis hermanos, por su apoyo. A todos, porque han estado ahí incluso desde la primera carpeta que compré para la universidad. Los amo, y los extraño con todo mi corazón. Ojalá todos pudiesen ver a su hermanita alcanzar su meta, porque sé lo orgullosos que están.

A mi pareja, Andrés, porque has sido más que mi acompañante sentimental, has sido mi confidente, mi amigo, mi compañero, en ocasiones maestro y alumno. Siempre me apoyaste y me ayudaste a alcanzar muchas cosas.

A mis amistades, les agradezco por hacerme sonreír en muchísimos momentos. A Mafer, por estar en momentos tan importantes de mi vida, y a mis amigos de la universidad, sin ustedes tampoco sería posible, siempre nos hemos ayudado unos con otros.

Gracias especiales a esos profesores que me formaron, y sembraron en mí más que conocimientos de ingeniería, tienen un lugar especial en mi corazón. A mi tutor, Edgar Millán, por apoyar nuestra idea y ser nuestro guía en este proyecto.

Feysmar Del Valle Perez Baptista

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por nunca desampararme al irme a estudiar lejos de mi casa, gracias por escuchar mis oraciones y llevarme con bien a donde sea que fuera, gracias por darme la sabiduría para poder lograr esto hoy.

Gracias a mi mamá Luisa Villafranca, por ser la luz más grande en mi vida, gracias por cuidar de mí y apoyarme, gracias por todo tu esfuerzo y por todos los sacrificios que hiciste por mí, este logro no es solo mío, es tuyo también, te amo inmensamente.

Gracias a Ricardo Guarimán, que sé que con mucho esfuerzo y trabajo me brindaste tu apoyo y me ayudaste a lograr esto.

Gracias hermanitas Camila y Gabriela, por sus consejos y apoyo incondicional, gracias por estar para mí cuando lo necesité y gracias por siempre alentarme a seguir.

Gracias a mi bella familia, que siempre me apoyó en todos los sentidos para poder lograr lo que me propusiera, gracias por nunca dejarme sola y por brindarme todo su amor y cariño.

Gracias a mis amigos y compañeros, atesoro infinitamente las risas y buenos momentos que compartimos juntos, al igual que aprecio mucho el apoyo que nos brindamos mutuamente.

Gracias a los profesores que formaron parte de mi camino y compartieron sus conocimientos conmigo, para forjar lo que soy hoy, Gracias a mi tutor, Edgar Millán, por su apoyo en este proyecto. Y gracias Infinitas a todos aquellos profesores que marcaron mi vida.

A mi casa de estudios, La Universidad de Oriente, por ser como un segundo hogar y por brindarme nuevas experiencias, me siento orgullosa de ser udistas. **Sarahis Del Valle Guarimán Villafranca.**

RESUMEN

La empresa Maderas Lechería C.A. es una empresa que se dedica a la compra-venta y distribución de productos madereros, al igual que ofrecen productos de ferretería y herramientas. Es una empresa que se encuentra bien posicionada en redes y tiene una buena presencia en el mercado. Sin embargo, tiene mucha competencia en el mercado, que igualmente tienen muchos años en la industria y buena presencia en el mercado. Anudado a ello, la empresa de Maderas Lechería C.A. carece de objetivos largo plazo, por lo que la empresa se ve sumida en un mar rojo –haciendo referencia a que se encuentra en aguas teñidas de sangre por la lucha constante con la competencia en su industria- en donde la empresa es propensa a sufrir estancamiento y un deterioro progresivo de su rentabilidad y aún más gracias a su falta de objetivos a largo plazo que le impide crear planes que contrarresten posibles problemas que se puedan presentar a futuro. Es por ello que se plantea la idea de una planificación estratégica prospectiva que fomente la creación de objetivos a largo plazo y posibles escenarios que se presenten como consecuencia de buscar alcanzar dichos objetivos. Proponiendo al mismo tiempo que la empresa pueda encontrar un océano azul, donde la competencia pierda toda su importancia, que logre una distinción de su competencia, con objetivos logrables dentro de un periodo de tiempo establecido. Siendo así como cumplen con su misión y visión ya establecidas de ser empresa líder en la industria.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xx
CAPÍTULO I	22
EL PROBLEMA	22
1.1 Planteamiento del problema	22
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	26
2.1 Antecedentes de la investigación	26
2.2 Bases teóricas referenciales.....	27
2.2.1 Planificación estratégica.....	27
2.2.2 Misión.....	28
2.2.3 Visión	28

2.2.4 Objetivos estratégicos	28
2.2.5 Auditoría interna	29
2.2.6 Auditoría externa	29
2.2.7 Análisis estructural	29
2.2.8 Matriz de factores externos (efe)	30
2.2.9 Matriz de factores internos (EFI)	31
2.2.10 Matriz FODA.....	31
2.2.11 Planificación estratégica prospectiva	32
2.2.12 Método de escenarios	32
2.2.13 Estrategias	33
2.2.14 Matriz CAME	33
2.2.15 Matriz PEYEA.....	34
2.2.16 Estrategia del océano AZUL	34
2.2.17 herramientas y esquemas analíticos del OCÉANO AZUL	35
2.2.18 Planes de acción	36
CAPÍTULO III	37
MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Nivel de investigación	37
3.3 Población y muestra	37
3.3.1 Población	37
3.3.2 Muestra	38

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.4.1 Revisión bibliográfica	39
3.4.2 Observación directa	39
3.4.3 Entrevistas	39
3.4.4 Encuestas	39
3.5 Procedimientos.....	40
3.5.1 Revisión bibliográfica	40
3.5.2 Recopilación de información	40
3.5.3 Diagnóstico de la situación actual	40
3.5.4 Elaboración de matrices.....	40
3.5.5 Análisis de las variables externas e internas.....	41
3.5.6 Formular objetivos estratégicos.....	41
3.5.7 Método de los escenarios	41
3.5.8 Estrategia del Océano Azul	41
3.5.9 Alinear estrategias con los objetivos	41
3.5.10 Planes de acción	42
3.5.11 Redacción y presentación del trabajo final	42
CAPÍTULO IV	43
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	43
4.1 Descripción de la situación actual.....	43
4.2 Descripción de la empresa	43
4.2.1 Ubicación geográfica.....	44

4.2.2 Misión de la empresa	44
4.2.3 Visión de la empresa.....	45
4.2.4 Valores que caracterizan a la empresa	45
4.2.5 Estructura organizativa de la empresa	45
4.2.6 Diagrama de ambiente ampliado.....	54
4.2.7 Aspectos críticos que afectan a la empresa	56
4.3 Análisis de resultados	57
4.3.1 Resultados generales de las encuestas.....	77
4.4 Auditoría externa.....	80
4.4.1 Factores externos que afecta a la empresa	81
4.4.2 Resumen de oportunidades y amenazas	88
4.4.3 Análisis estructural de factores externos para la auditoría externa.....	89
4.4.4 Matriz de factores externos (EFE).....	95
4.5 Método de MACTOR	99
4.5.1 Construir el cuadro “estrategias de los actores”	99
4.5.2 Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados	100
4.5.3 Evaluar las relaciones de fuerza de los actores	101
4.5.4 Análisis morfológico	104
4.6 Auditoría interna	109
4.6.1 Factores internos que afectan a la empresa	110
4.6.2 Resumen de fortalezas y debilidades.....	120

4.6.3 Análisis estructural de factores internos para la empresa	121
4.6.4 Matriz de factores internos (EFI)	127
4.7 Objetivos estratégicos	131
4.8 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	132
4.9 Matriz CAME (CORREGIR, AFRONTAR, MANTENER Y EXPLOTAR)	133
4.10 Matriz PEYEA	135
4.11 Estrategia del Océano Azul	139
4.11.1 Cuadro estratégico	139
4.11.2 Esquema de cuatro acciones y matriz ERIC	142
4.12 Matriz I-E (MATRIZ INTERNA – EXTERNA)	144
4.13 Matriz de alineamiento estratégico	145
4.14 Prueba de estrategias	147
4.14 Relación objetivos estrategias	148
Estrategias	148
4.15 Planes de acción	149
CAPITULO V	169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
5.1 Conclusiones	169
5.2 Recomendaciones	171
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	175

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

..... 193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del método de escenarios.	33
Figura 2. Principios del Océano Azul.	35
Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa.	44
Figura 4. Organigrama de la empresa.	46
Figura 5. Diagrama de Ambiente Ampliado.	54
Figura 6. Población con disponibilidad en tarjeta de crédito y en Cashea. ..	82
Figura 7. Competencia de la Empresa.....	86
Figura 8. Competidores cercanos a Maderas Lechería, C.A.	87
Figura 9. Relación entre porcentajes de motricidad y dependencia.	93
Figura 10. Identificación de variables clave	94
Figura 11. Relación de los Actores.	103
Figura 12. Relación entre porcentajes de motricidad y dependencia.....	125
Figura 13. Identificación de Variables Clave.	125
Figura 14. Matriz PEYEA.	137
Figura 15. Cuadro estratégico de Maderas Lechería, C.A.....	141
Figura 16. Cuadro estratégico de Maderas Lechería, C.A.	144
Figura 17. Matriz Interna – Externa (IE)	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro resumen de la encuesta a empleados.....	78
Tabla 2. Cuadro resumen de la encuesta para clientes.....	79
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas de Maderas Lechería C.A.	88
Tabla 4. Lista de factores externos clave.....	90
Tabla 5. Matriz de análisis estructural.....	91
Tabla 6. Identificación de variables clave.	92
Tabla 7. Valores ponderados para la matriz EFE.	97
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	98
Tabla 9. Identificación de actores	99
Tabla 10. Definición de retos estratégicos de actores.	100
Tabla 11. Matriz de Influencia de Actores.....	101
Tabla 12. Construcción del espacio morfológico.....	104
Tabla 13. Reducción del Espacio Morfológico de Maderas Lechería, C.A .	106
Tabla 14. Probabilidad de ocurrencia de los escenarios.....	109
Tabla 15. Resumen de Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	120
Tabla 16. Lista de factores internos clave.....	121
Tabla 17. Análisis Estructural.....	122
Tabla 18. Identificación de variables clave	124
Tabla 19. Valores ponderados para la matriz EFI.....	128
Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	130
Tabla 21. Matriz FODA	132

Tabla 22. Estrategias de Ataque.....	133
Tabla 23. Estrategias de Reorientación	133
Tabla 24. Estrategias Defensivas.	134
Tabla 25. Estrategias de Supervivencia.....	134
Tabla 26. Matriz PEYEA	136
Tabla 27. Cuadro estratégico de la competencia.....	140
Tabla 28. Esquema de Cuatro Acciones.....	143
Tabla 29. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	146
Tabla 30. Matriz Rumelt.....	148
Tabla 31. Relación entre Objetivos y Estrategias	148
Tabla 32: (1/3) Plan de acción para estrategia E1	150
Tabla 32: (2/3) Plan de acción para estrategia E1	150
Tabla 32: (3/3) Plan de acción para estrategia E1	151
Tabla 33: (1/3) Plan de acción para estrategia E2	152
Tabla 33: (2/3) Plan de acción para estrategia E2	153
Tabla 33: (3/3) Plan de acción para estrategia E2	154
Tabla 34: (1/6) Plan de acción para estrategia E3	154
Tabla 34: (2/6) Plan de acción para estrategia E3	155
Tabla 34: (3/6) Plan de acción para estrategia E3	156
Tabla 34: (4/6) Plan de acción para estrategia E3	157
Tabla 34: (5/6) Plan de acción para estrategia E3	159
Tabla 34: (6/6) Plan de acción para estrategia E3	160

Tabla 35: (1/1) Plan de acción para estrategia E4	161
Tabla 36: (1/3) Plan de acción para estrategia E5	162
Tabla 36: (2/3) Plan de acción para estrategia E5	163
Tabla 36: (3/3) Plan de acción para estrategia E5	163
Tabla 37: (1/4) Plan de acción para estrategia E6	164
Tabla 37: (2/4) Plan de acción para estrategia E6	166
Tabla 37: (3/4) Plan de acción para estrategia E6	167
Tabla 37: (4/4) Plan de acción para estrategia E6	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado de la primera pregunta aplicada a empleados.....	58
Gráfico 2. Resultado de la segunda pregunta aplicada a empleados.	59
Gráfico 3. Resultado de la tercera pregunta aplicada a empleados.....	59
Gráfico 4. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a empleados.	60
Gráfico 5. Resultado de la quinta pregunta aplicada a empleados.	61
Gráfico 6. Resultado de la sexta pregunta aplicada a empleados.	62
Gráfico 7. Resultado de la séptima pregunta aplicada a empleados.	62
Gráfico 8. Resultado de la octava pregunta aplicada a empleados.	63
Gráfico 9. Resultado de la novena pregunta aplicada a empleados.	64
Gráfico 10. Resultado de la décima pregunta aplicada a empleados.	64
Gráfico 11. Resultado de la pregunta once aplicada a empleados.	65
Gráfico 12. Resultado de la pregunta doce aplicada a empleados.	66
Gráfico 13. Resultado de la pregunta trece aplicada a empleados.	67
Gráfico 14. Resultado de la pregunta catorce aplicada a empleados.	68
Gráfico 15. Resultado de la pregunta quince aplicada a empleados.	69
Gráfico 16. Resultado de la pregunta dieciséis aplicada a empleados.	70
Gráfico 17. Resultado de la primera pregunta aplicada a clientes.	71
Gráfico 18. Resultado de la segunda pregunta aplicada a clientes.	71
Gráfico 19. Resultado de la tercera pregunta aplicada a clientes.	72
Gráfico 20. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a clientes.	73
Gráfico 21. Resultado de la quinta pregunta aplicada a clientes.	73

Gráfico 22. Resultado de la sexta pregunta aplicada a clientes.	74
Gráfico 23. Resultado de la séptima pregunta aplicada a clientes.....	75
Gráfico 24. Resultado de la octava pregunta aplicada a clientes.	75
Gráfico 25. Resultado de la novena pregunta aplicada a clientes.	76
Gráfico 26. Resultado de la décima pregunta aplicada a clientes.....	77

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente se vive en un mundo dinámico, lleno de cambios e incertidumbre, donde las personas se ven obligadas a tomar decisiones y asumir responsabilidades que les permitan no quedarse atrás a medida que avanza la realidad tan compleja que les rodea. Sin embargo, algunos factores como la economía mundial o las regulaciones políticas dificultan este proceso, pues con el paso del tiempo no solo ganan mayor influencia en el poder adquisitivo de las personas, sino también en el desempeño de las industrias y mercados en general.

Por consiguiente, la planificación estratégica prospectiva se convierte en una herramienta fundamental cuando dichos factores son variables que pueden comportarse de maneras **inesperadas**, ya que se encarga de crear estrategias efectivas que permitan enfrentar posibles escenarios del futuro, ya sean desafíos u oportunidades (Godet, 2000). Esto ayuda a las empresas a adaptarse a un entorno conocido como mundo líquido (Bauman, 1999) que hace referencia a una sociedad caracterizada por la fluidez y volatilidad de los avances en la modernidad, difíciles de controlar y contener, un rasgo típico de los líquidos y que contrasta a la naturaleza sólida o estática que solía predominar en las organizaciones.

Es por ello que, en un mundo líquido, las organizaciones no pueden ser aceite. Deben trabajar en conjunto para generar estrategias orientadas al cumplimiento de sus metas, y tener la capacidad de adaptarse al recipiente (entorno) que estén ocupando, sin importar los acontecimientos que puedan presentarse, sean posibles o deseables. A lo largo de los años, ya sea por

diversos factores tanto económicos como sociales, políticos y/o demográficos, en Venezuela comercios pequeños y grandes se han visto afectados por estos problemas, ante los cuales muchas organizaciones han decidido mantenerse al margen, rígidas, evitando plantearse si resulta factible o no (bajo ciertas condiciones materiales) incursionar o innovar en el mercado, formando parte de lo que se conoce como océano rojo, es decir, un mercado lleno de competidores directos.

Tal es el caso de Maderas Lechería C.A, una empresa competitiva que apunta al constante desarrollo, y que ha preservado cierta estabilidad a lo largo de su trayectoria. Esta se dedica a la compra – venta, distribución y comercialización al mayor y detal de diversos productos relacionados con la madera y sus derivados. Fue fundada en el año 2006 por los Sres. Jesús Donato Morales, José Humberto Segovia, Marisol Moreno Pagola y Carlos Mario Franco, a fin de hacer de ella una empresa líder, competitiva y rentable en el mercado que ofrezca un servicio de calidad a sus clientes.

La mayoría de su clientela pertenece a la rama de la construcción civil e industria en general, por lo que ha ganado reconocimiento desde sus inicios al cumplir con la calidad de sus materiales y servicios. Sin embargo, no es la única con una buena reputación en cuanto a la madera y sus derivados, aunada a las problemáticas presentes en las empresas del país, Maderas Lechería C.A ha presentado varias dificultades que la ha llevado a tener un menor desempeño y diferenciación en el mercado, entre estos el desconocimiento de las variables del entorno y su evolución, la falta de objetivos a largo plazo, la ausencia de automatización en el control de órdenes de pedido y la escasa variedad en tipos de corte. Todo esto ha provocado que su ventaja competitiva se vea amenazada a tal punto que pueda desaparecer por completo o conducir a la quiebra por la pérdida tanto de los clientes establecidos, como aquellos potenciales.

En tal sentido, el presente proyecto pretende diseñar una planificación estratégica prospectiva que prepare a la empresa Maderas Lechería C.A ante los futuros cambios, que le genere ventaja competitiva para alejarse del océano rojo en el que se encuentra, convirtiéndose en la única opción que cubra la necesidad de sus clientes y así formar un océano azul, es decir, un espacio de mercado en el que la competencia pierda toda importancia.

Para lo antes mencionado, se realizó un trabajo de investigación apoyado en las metodologías de Administración Estratégica de Strickland y Thompson (2012) para plantear estrategias y los planes de acción para lograrlas, haciendo énfasis en la estrategia del océano azul planteada por Kim y Mauborgne (2005), en la formulación de estrategias a través de las matrices y la evaluación de factores internos y externos propuesta por David (2007), así como también en la caja de herramientas de Godet (2000) y el método de Mactor para determinar el nivel de influencia de los actores que controlan las variables claves del análisis estructural.

La importancia del proyecto radica en que la empresa podrá conocer su desempeño actual en el mercado, sirviendo de referencia para la toma de decisiones estratégicas que le permitan mejorar e innovar en cuanto a sus procedimientos con la finalidad de cumplir su misión de ser la empresa líder en la industria de la madera y sus derivados, sin preocuparse por la competencia. En cuanto al alcance, este contempla la formulación de objetivos a largo plazo que se alineen a su misión y visión, el análisis de los factores internos y externos que repercuten en la empresa, la construcción de escenarios, el diseño de estrategias y planes de acción que quedarán a criterio y responsabilidad de la empresa.

La originalidad del proyecto viene dada por el desarrollo de estrategias prospectivas y la búsqueda de un océano azul para la empresa, siendo la primera vez que se realiza este tipo de estudio en ella.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

“Diseñar una planificación estratégica prospectiva para la empresa Maderas Lechería C.A”.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Maderas Lechería C.A.
- Establecer objetivos a largo plazo para el cumplimiento de la misión de Maderas Lechería C.A.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en Maderas Lechería C.A, según los datos arrojados por la auditoría interna y externa.
- Formular estrategias orientadas a la creación de ventajas competitivas para la empresa Maderas Lechería C.A
- Elaborar planes de acción para incorporar las estrategias propuestas para la empresa Maderas Lechería C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación, se presentan antecedentes de estudios anteriores relacionados con el tema a desarrollar, así como también referencias teóricas y bibliográficas, metodologías y técnicas utilizadas como apoyo para el desarrollo y elaboración del proyecto de investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

- **Batista, Sánchez, Méndez & Rojas (2015)**, llevaron a cabo una planificación estratégica prospectiva para un hospital en Cuba. Para realizarlo, este proyecto se fundamentó en los métodos y procedimientos prospectivos y estratégicos a fin de proponer estrategias orientadas a la satisfacción de las necesidades actuales y la preparación de condiciones para enfrentar el futuro en la organización; esto mediante los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC apoyados en la metodología de la caja de herramientas de Godet. Asimismo, utilizaron las matrices de factores internos y externos propuestas por David para determinar aquellos factores con mayor influencia en los resultados actuales.
- **Bermúdez (2010)**, desarrolló un planeamiento estratégico para una cadena de farmacias en Costa Rica, apoyándose en la metodología de la estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne. Para ello, se realizó una investigación de tipo documental en la que se llevó a cabo un análisis de la situación y posición actual de la empresa en su entorno de competencia, por lo cual se realizó una matriz FODA que permitiera recopilar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de crear una propuesta de innovación por medio de las herramientas

- analíticas que forman parte de la estrategia del Océano Azul, de modo que posteriormente se formularon una serie de recomendaciones necesarias para incorporar dicha propuesta.
- **Lorenzo y Sosa (2010)**, diseñaron un plan estratégico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices que presentaba diversas situaciones problemáticas. Este estudio se apoyó en las metodologías de Strickland y Thompson, usando conceptos estratégicos de David y Morrissey, lo cual permitió la formulación de la misión y visión dentro de la empresa, así como el análisis del entorno interno y externo que dieron como resultado un valor superior a la media. Se construyó la matriz FODA y se formularon una serie de estrategias a cumplir a través de los planes de acción propuestos con el fin de alcanzar los objetivos planteados.
- **Ortiz G (2010)**, presentó una planificación estratégica para una empresa de servicios del Distrito Metropolitano de Quito, donde utilizó métodos y herramientas prospectivas, con la finalidad de poder considerar adecuadamente los factores positivos y negativos de la organización a nivel interno, y también aquellos factores externos que la afectan, para que de esa forma la empresa pueda disponer de una caja de herramientas a la hora de desarrollar un plan estratégico.

2.2 Bases teóricas referenciales

2.2.1 Planificación estratégica

Thompson y Strickland (2012) la perciben como un proceso administrativo que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a largo plazo a través de la formulación e implementación de estrategias efectivas. En tal sentido, la planificación estratégica permite establecer las directrices de la

empresa, con el fin de crear ventajas competitivas, conocer las variables de su entorno y ayudar a las empresas a adaptarse a los cambios que puedan presentarse en su entorno.

2.2.2 Misión

De acuerdo con lo planteado por Strickland y Thompson (2012), una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante claro como para darle a la compañía su propia identidad. Por tanto, generalmente responde a las premisas de quiénes somos como organización, qué hacemos, y para qué estamos aquí.

2.2.3 Visión

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, es decir, a dónde quiere llegar. Bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía, y responde la premisa: ¿hacia dónde vamos? Strickland y Thompson (2012).

2.2.4 Objetivos estratégicos

Se refieren a las metas de desempeño o avance de una organización, es decir, aquellos resultados específicos y medibles que se desean alcanzar durante un periodo de tiempo límite. (Strickland y Thompson, 2012). Para su formulación, Morrissey (1996) plantea que deben seguirse ciertos lineamientos, siendo algunos de estos empezar con un verbo en infinitivo que indique acción o logro, especificar un solo resultado medible a alcanzar, dentro de un periodo de tiempo para cumplirse, ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes y congruentes entre las unidades de la organización, y ser realistas o factibles.

2.2.5 Auditoría interna

David (2007) refiere a la auditoría interna como la evaluación de los factores internos —debilidades y fortalezas— de la organización, basados en las relaciones internas de las áreas funcionales de la empresa. Para llevarla a cabo se requiere recopilar y asimilar aquella información referente a las operaciones que se realizan en las áreas de administración, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la empresa.

2.2.6 Auditoría externa

David (2007) refiere a la auditoría externa como la evaluación de las tendencias que escapan al control de la empresa, que conforman las oportunidades y amenazas a las que debe enfrentarse una organización. Strickland y Thompson (2012) señalan que existe un macroambiente alrededor de la organización que incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales.

2.2.7 Análisis estructural

Certo y Paul (1995) citado por Lorenzo y Sosa (2010, p. 44), mencionan que el análisis estructural es una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo, donde la estructura se refiere a la realidad que es estudiada como un sistema, con elementos que guardan relaciones de interdependencias. Este determina cuáles son las variables claves internas y externas que afectan al sistema, y cuál es la influencia de una sobre las otras. Consta de tres etapas:

- 1.** Diagnosticar la situación actual del sistema, e identificar las variables que conforman el problema, cómo se comportan y se relacionan con el medio.

2. Detectar la influencia que tienen las variables sobre el resto. Si la variable influye o impacta directamente sobre otra se le asigna un valor de uno (1), en caso contrario una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).
3. Determinar cuáles son las más sobresalientes. Para ello, se relacionan los índices de dependencia en un plano cartesiano, donde el eje “y” representa la motricidad y el eje “x” representa la dependencia. Existen cuatro zonas en las que se pueden ubicar las variables, siendo estas la zona de poder, zona de conflicto, de problemas autónomos y de salida, estas últimas deben descartarse inmediatamente para solucionar las problemáticas del sistema.

2.2.8 Matriz de factores externos (efe)

De acuerdo con lo que plantea David (2007), esta matriz permite resumir y evaluar la información económica, social, demográfica, ambiental, legal, política, tecnológica, gubernamental y competitiva. Se desarrolla en cinco pasos, siendo el primero elaborar una lista con los factores externos que se detectaron en la auditoría externa. Incluir entre diez a veinte factores, tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y su sector. Seguido, asignar un peso relativo a cada factor, que varíe de 0 (poca importancia) a 1 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.

Como tercer paso, asignar una calificación entre 1 a 4 para cada factor externo clave, a fin de indicar si las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta por encima de la media, 2 = una respuesta por debajo del promedio, y 1 = una respuesta deficiente. Posteriormente, multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado. Por último, sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para hallar el total ponderado de

la organización a fin de conocer la posición estratégica de esta con respecto a su entorno.

2.2.9 Matriz de factores internos (EFI)

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Según David (2007), esta matriz consta de cinco pasos. En primer lugar, hacer una lista con los factores clave identificados en el proceso de auditoría interna. Incluir entre diez o veinte factores, tanto fortalezas como debilidades. Posteriormente, asignar un peso entre 0 (poca importancia) a 1 (muy importante) para cada factor. El total de todos los pesos debe sumar 1. Como tercer paso se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor para indicar si este representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Seguido se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para hallar el valor ponderado de cada variable. Y finalmente, sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización a fin de conocer su posición estratégica en relación a sus procesos internos.

2.2.10 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite identificar y analizar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) a las cuales una organización se ve expuesta o que forma parte de ella. David (2007) menciona que las oportunidades y amenazas son factores externos que pudieran afectar significativamente a la empresa, los cuales pueden variar siendo políticos, legales, tecnológicos, entre muchos otros, que están más allá

del control de la organización. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son internas, y por tanto pueden ser controlables.

2.2.11 Planificación estratégica prospectiva

Para Godet (2000) la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esta es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, naciendo de ahí la expresión de prospectiva estratégica. La planificación estratégica prospectiva hace referencia al continuo proceso de anticipación y acción en el cual se busca la manera de dar forma al futuro de la organización, ya que según el entorno que la rodee y la constante evaluación de los mismos se pueden anticipar los posibles cambios para luego establecer de qué manera puede ser aprovechada la situación o por el contrario idear un plan en caso de necesitar neutralizar alguna posible amenaza.

2.2.12 Método de escenarios

De acuerdo con Godet (2000) es una herramienta que busca reducir el nivel de incertidumbre y margen de error en el proceso de toma de decisiones en situaciones de rápido cambio del entorno, permitiendo describir las alternativas de futuro ante una situación. Si bien el autor señala que no existe un método único en materia de escenarios, menciona una metodología integrada que consiste en tres etapas primordiales: **identificar las variables clave de la organización**, siendo este el objetivo del análisis estructural; **analizar el juego de actores** con el fin de plantear las preguntas claves para el futuro, esto corresponde a la dinámica de la empresa en su entorno y de su evolución; **reducir la incertidumbre** sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos. Durante esta etapa, se busca disminuir la incertidumbre que gira alrededor de

las cuestiones clave del futuro. En la figura 1 se observan las etapas de este método a mayor detalle:

Prospectiva — estratégica de Michel Godet
1. Delimitación del sistema 2. Búsqueda de variables claves internas - externas 3. Análisis y explicación 4. Hipótesis fundamentales sobre las variables claves y los juegos de actores 5. Selección de futuros probables 6. Construcción de escenarios 7. Alternativas estratégicas 8. Planes de acción

Figura 1. Etapas del método de escenarios. **Fuente:** Ortiz (2010, p. 32)

2.2.13 Estrategias

Para Thompson y Strickland (2012), la estrategia de una empresa consiste en las acciones que sigue la administración para competir, mejorar el desempeño y obtener utilidades. David (2007) la conceptualiza como la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos que orientan el desarrollo de la organización en presencia de incertidumbre.

2.2.14 Matriz CAME

La matriz CAME por sus siglas Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, fue creada por Humphrey (1988), quien señala que es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y priorizar estrategias para abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan. Esta matriz se puede dividir en cuatro cuadrantes que constan de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Por ello, se debe identificar los factores internos y externos realizando un análisis FODA, para poder desarrollar estrategias de supervivencia que permitan neutralizar las amenazas, estrategias de reorientación para rectificar las debilidades, estrategias de ataque para

explotar las oportunidades y estrategias defensivas para mantener las fortalezas.

2.2.15 Matriz PEYEA

La matriz de la Posición Estrategia y Evaluación de la acción (PEYEA) se define como una herramienta que tiene por objetivo principal ayudar a las organizaciones al momento de llevar a cabo una evaluación sobre su posición estratégica actual, lo cual les permite tomar la mejor ruta en pro de lograr sus objetivos. David (2007) resalta su importancia para la toma de decisiones estratégicas, enfatizando la necesidad de considerar tanto factores internos como externos al evaluar la posición competitiva de la organización. Se encuentra compuesta por dimensiones internas y externas.

En las primeras se encuentran las *Fuerzas Financieras (FF)*, que evalúan la solidez financiera de la empresa, y la *Ventaja competitiva (VC)* de la empresa en comparación a las demás de la industria. En cuanto a las externas, en primer lugar, está la *Estabilidad del Ambiente (EA)*, donde se consideran las condiciones económicas, avances tecnológicos y las regulaciones, para poder medir la estabilidad del entorno del mercado. Por, está la *Fuerza de la Industria (FI)*, que evalúa la intensidad competitiva del sector, teniendo en cuenta el número y la fuerza de la competencia, el poder de negociación de los compradores y proveedores y las barreras de entrada.

2.2.16 Estrategia del océano AZUL

Strickland y Thompson (2012) consideran que toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Esto último es lo que pretende la estrategia del océano azul, formulada por los autores Kim y Mauborgne en el año 2005, quienes la describen como un desafío para que las empresas dejen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado. Los autores

definen seis principios para su desarrollo, los cuales se detallan en la figura 2, donde se dividen en principios de formulación y principios de ejecución.

Principios de la formulación:	Factores de riesgo por cada principio:
1. Reconstruir las fronteras del mercado	↓ Riesgo de la búsqueda
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	↓ Riesgo de la planeación
3. Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de la escala
4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta	↓ Riesgo del modelo de negocios
Principios de la ejecución:	Factores de riesgo por cada principio:
5. Superar los obstáculos clave de la organización	↓ Riesgo organizacional
6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	↓ Riesgo de la gestión

Figura 2. Principios del Océano Azul. **Fuente:** Kim y Mauborgne (2005, p.31)

2.2.17 herramientas y esquemas analíticos del OCÉANO AZUL

Cuadro Estratégico: Es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para elaborar la estrategia. Ortiz (2010) señala que su objetivo principal es realizar un diagnóstico de la situación actual de la competencia, en base a los puntos de vista de la industria y de los clientes. Asimismo, se enfoca más en estrategias alternativas basadas en los no clientes, y por tanto en explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia y los clientes ya establecidos. Su representación gráfica define la curva de valor, es decir, el desempeño de la empresa con relación a las variables de competencia de la industria.

Esquema de las cuatro acciones: De acuerdo con Bermúdez (2010), esta herramienta está diseñada para reconstruir los elementos de valor para el cliente, y se basa en la respuesta de cuatro preguntas: ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar? ¿Cuáles variables se deben reducir hasta quedar muy por debajo de la norma de la industria? ¿Cuáles variables se deben incrementar hasta quedar muy por encima de la norma de la industria? ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”: Esta herramienta complementa el esquema anterior, dándole acción a las cuatro preguntas que se realizan en este, con el fin de crear una nueva curva de valor para el cliente. Kim y Mauborgne (2005) mencionan los beneficios que le trae la matriz a la empresa, entre ellos la búsqueda de diferenciación y bajo costo, la fácil identificación del desequilibrio que puede presentar la empresa entre lo que hace y el costo que ello representa, el aumento del compromiso al aplicarla por parte de los gerentes, y el conocer cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria.

2.2.18 Planes de acción

Los planes de acción son los que van a permitir trazar un rumbo en el desarrollo del proyecto y la manera en cómo se van a abordar. Chiavenato (2000) menciona que son una serie de pasos concretos que se deben seguir para alcanzar un objetivo definido. Estos proporcionan información detallada sobre cómo se va a realizar el proyecto, contemplando las actividades, los recursos, responsables y mecanismos de retroalimentación que son necesarias para ello, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa al momento de trazar el curso de acción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó para llevar a cabo este proyecto es de campo. Sampieri, Fernández & Baptista (2014) definen la investigación de campo como el proceso sistemático de recolección de datos directamente de las fuentes primarias. Por tanto, en este estudio los datos son recolectados por medio de entrevistas y entrevistas al personal de la empresa, así como a algunos clientes, es decir, la información será extraída directamente de la fuente, el entorno que se estudia.

3.2 Nivel de investigación

Valderrama (2017), citado por Condori-Ojeda y Porfirio (2020), define el nivel de investigación como el grado de conocimiento que se tiene con relación al problema a estudiar. Debido a la naturaleza del proyecto, la investigación es proyectiva, ya que consiste en la elaboración de una propuesta que permita solucionar las necesidades de la empresa a través del diagnóstico de su situación actual, con la cual se determinan aquellas variables que juegan un papel fundamental en esta y formular una propuesta de acción basada en escenarios y en sus necesidades.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Para la investigación se consideraron dos poblaciones, ambas finitas. La primera está conformada por el personal que labora en la empresa Maderas Lechería C.A, siendo un total de 26 trabajadores. Por otra parte, la segunda población está dada por los clientes de la empresa.

3.3.2 Muestra

Cuando una población es menor que 50 individuos, la muestra será igual a la población (Hernández, 2001), por tanto la muestra correspondiente a los empleados es de 26 personas. Sin embargo, en cuanto a los clientes, el tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a un aproximado en las ventas del mes de Abril, en la que se observó un total de 742 clientes. A continuación se detalla el cálculo de la muestra representativa, en el que se seleccionó un nivel de confianza del 90%, con un margen de error del 10%. Ya que se desconoce la probabilidad de ocurrencia, a este se le asignó porcentaje del 50%.

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

Donde, **N** representa la población total (N = 742), **Z** el nivel de confianza seleccionado, cuyo valor corresponde según la tabla de distribución normal a 1.946 (Z = 1.946), **p** se refiere a la probabilidad de ocurrencia (p = 50% = 0.5), y por último **q** representa la probabilidad de no ocurrencia (q = 1 - p = 0.5).

$$\begin{aligned} n &= \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \\ &= \frac{742 * (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (742 - 1) + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5} = 48.60 \\ &\equiv 49 \end{aligned}$$

Por tanto, la muestra representativa que corresponde a los clientes corresponde a un total de 49 personas.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Revisión bibliográfica

Esta técnica permite obtener información relevante para la presente investigación a partir de otras tesis, textos, artículos y otros que permiten sentar una base y dar soporte al proyecto.

3.4.2 Observación directa

Para el tipo de investigación que se realizó uno de sus principales elementos es la observación directa sobre el caso de estudio, pues permite conocer con mayor profundidad el problema que se está desarrollando.

Además funciona para obtener información que complementa lo que se obtenga de otras técnicas como la entrevista; para obtener datos que no se pudieron conseguir por algún otro medio. No solo es complemento, sino que también es una de las herramientas más favorables en pro de información realista y directa.

3.4.3 Entrevistas

Permiten extraer información de primera mano de las personas que conforman la empresa y son objeto de estudio. Ayuda a obtener los datos necesarios para realizar el análisis de la situación actual de la empresa.

Las entrevistas no estructuradas no siguen un guión o patrón son más flexibles, por lo que pueden ayudar a tener una interacción más natural con el entrevistado.

3.4.4 Encuestas

Es una herramienta de mucha utilidad en investigaciones de campo, en vista de que permite realizar una serie de preguntas especialmente diseñadas para extraer información de interés y provecho para el proyecto.

3.5 Procedimientos

Para el diseño de la planificación estratégica prospectiva se emplea la metodología de Strickland y Thompson (2012), David (2007), Godet (2000) y Kim y Mauborgne (2005).

3.5.1 Revisión bibliográfica

En esta etapa se recolectó información relevante para el proyecto, de artículos de internet, libros, trabajos de grado, entre muchas otras fuentes documentales, que proporcionaron los datos necesarios para la realización del proyecto.

3.5.2 Recopilación de información

Con ayuda de herramientas como la entrevista, la encuesta y por sobre todo la observación directa de la situación, se obtuvo información por parte de los trabajadores de la empresa y algunos clientes, con el fin de comprender en su totalidad la problemática de la empresa.

3.5.3 Diagnóstico de la situación actual

Una vez se tiene la información necesaria de la situación actual de la empresa, se analizaron los datos recopilados, con lo cual se pudo determinar cuáles son los factores que están afectando a la organización y de qué manera la están afectando.

3.5.4 Elaboración de matrices

Se hizo uso de las matrices como herramientas de planificación, que permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que influyen en la empresa y poder desarrollar estrategias en base a ello.

3.5.5 Análisis de las variables externas e internas

Gracias al diagnóstico de la situación se facilita el trabajo de identificar las variables tanto externas como internas, que afectan bien sea de manera positiva o negativa a la empresa.

3.5.6 Formular objetivos estratégicos

Durante esta etapa se desarrollaron nuevos objetivos en base a las consideraciones previas para establecer nuevas metas a largo plazo, siguiendo la formulación de objetivos propuesta por Kaplan y Norton (1996).

3.5.7 Método de los escenarios

Teniendo en cuenta factores clave tanto internos, como externos que interactúan con la empresa, se formularon posibles escenarios futuros, de manera que se pudieron desarrollar estrategias para afrontar dichos escenarios, las cuales deben ser flexibles para adaptarse a los cambios que se presenten.

3.5.8 Estrategia del Océano Azul

Con esta estrategia se busca identificar y satisfacer las necesidades que no se han cubierto de los clientes, mientras que se crea un elemento diferenciador para la empresa, de modo que sea una necesidad recurrir a ellos. Es por eso que es tan importante saber identificar todas las variables que interactúan con la empresa, para conocer mejor de qué manera se puede lograr ese elemento diferenciador.

3.5.9 Alinear estrategias con los objetivos

Una vez establecidos los objetivos y las estrategias, se escogieron las estrategias dirigidas a la consecución de los objetivos trazados con la finalidad de erradicar la problemática.

3.5.10 Planes de acción

Llegada esta etapa es cuando se empiezan a desarrollar de manera precisa la forma en la que se van a aplicar las estrategias, para que cumplan con el propósito con el que fueron diseñadas y puedan ser aprovechadas al máximo a beneficio del proyecto.

3.5.11 Redacción y presentación del trabajo final

Es la última etapa del proyecto en desarrollo, donde en función de la información, los datos obtenidos y las matrices que se utilizaron como herramienta para el desarrollo de las estrategias se unificarán para trabajar en conjunto y encontrar la solución a la problemática y por último presentar formalmente el trabajo final.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la situación actual

La empresa se enfrenta a la incertidumbre de si podrá sobrevivir a largo plazo ante un mercado tan volátil en el que tiene poca diferenciación con respecto a la competencia. A pesar de contar con una misión y visión definidas, la falta de objetivos a largo plazo representa una amenaza a su operatividad, pues si bien pueden estar generando beneficios, la posibilidad de que sean aún mayores está presente.

A continuación, se describe la situación actual bajo la cual opera la empresa Maderas Lechería, C.A. Para ello, se describirá su funcionamiento, misión, visión y valores, su estructura organizacional y su relación con el ambiente externo. Asimismo, se analizarán los aspectos críticos que afectan a la empresa, tomando en cuenta lo observado, y la perspectiva tanto de los empleados como de los clientes.

4.2 Descripción de la empresa

La empresa Maderas Lechería, C.A. Fue fundada en el año 2006 por decisión de los Sres. Jesús Donato Morales Benítez, José Humberto Segovia Pineda, Marisol Moreno Pagola y Carlos Mario Franco Gaviria, quienes ponen en marcha la empresa con el fin de brindar fuentes de trabajo a un grupo de personas que cada día han hecho de la empresa, una empresa líder, competitiva y rentable, preocupada por el desarrollo de sus trabajadores, y con el objetivo de consolidarse en el mercado así como ofrecer a sus clientes un servicio de calidad.

Esta se dedica a la compra – venta y distribución al mayor y al detal de productos, accesorios o piezas nacionales o importadas, relacionados con la

Madera y sus derivados, ferretería, herramientas, maquinarias y materiales de construcción en general, así como suministro y comercialización de aquellos bienes, productos y servicios que se relacionan con la Ingeniería Civil e Industria en general.

4.2.1 Ubicación geográfica

Maderas Lechería, C.A. Se encuentra ubicada en la Avenida Jorge Rodríguez, Sector Las Garzas, al lado de Mercal, en la ciudad de Lechería, Municipio Urbaneja, Estado Anzoátegui, tal y como se observa en la figura 3.

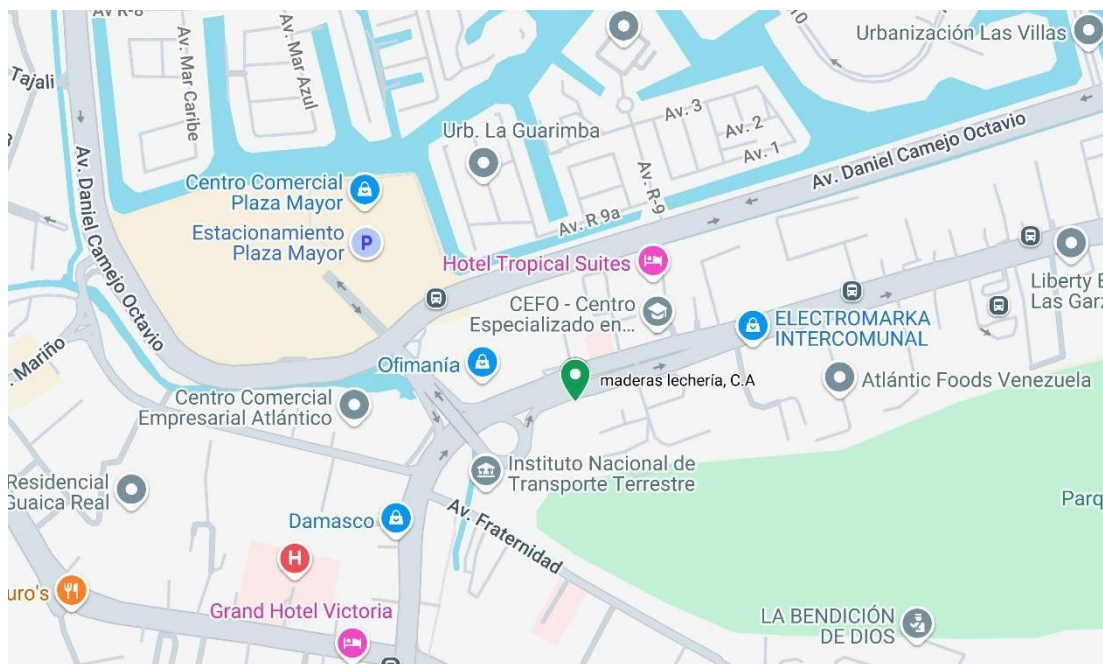


Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa. Fuente: Google Maps

4.2.2 Misión de la empresa

“Atender y satisfacer todas las necesidades en cuanto a productos de madera, ferretería y sus accesorios, proporcionando a nuestros clientes, el mejor servicio y productos de calidad, por medio de un equipo humano de amplia experiencia y con el uso de tecnología avanzada”.

4.2.3 Visión de la empresa

“Ser una empresa líder y en continuo crecimiento en la venta y distribución de productos de madera, ferretería y sus accesorios, que se distinga por proporcionar un servicio de calidad a sus clientes, una alta rentabilidad sostenida, un personal motivado y en constante desarrollo”.

4.2.4 Valores que caracterizan a la empresa

- Compromiso
- Respeto
- Motivación
- Diversidad
- Honestidad
- Innovación
- Responsabilidad
- Inclusión

4.2.5 Estructura organizativa de la empresa

La empresa Maderas Lechería, C.A. está estructurada de la siguiente manera:

- Un (1) Director.
- Un (1) Jefe de Tienda.
- Un (1) Administrador
- Un (1) Contador.
- Un (1) Analista de inventario.
- Un (1) Supervisor de Madera.
- Cuatro (4) Cajeros.
- Dos (2) Aprendiz INCES.
- Un (1) Vigilante.

- Dos (2) Personal de Mantenimiento y Limpieza.
- Dos (2) Ayudante de piso ferretería.
- Dos (2) Asistente de Maderas.
- Dos (2) Operador de Equipos.
- Dos (2) Ayudante de Piso Maderas.
- Un (1) Supervisor de Planta y Diseño.
- Dos (2) Asistente de diseño.

En la figura 4 se observa la estructura organizativa actual de la empresa en forma de organigrama.

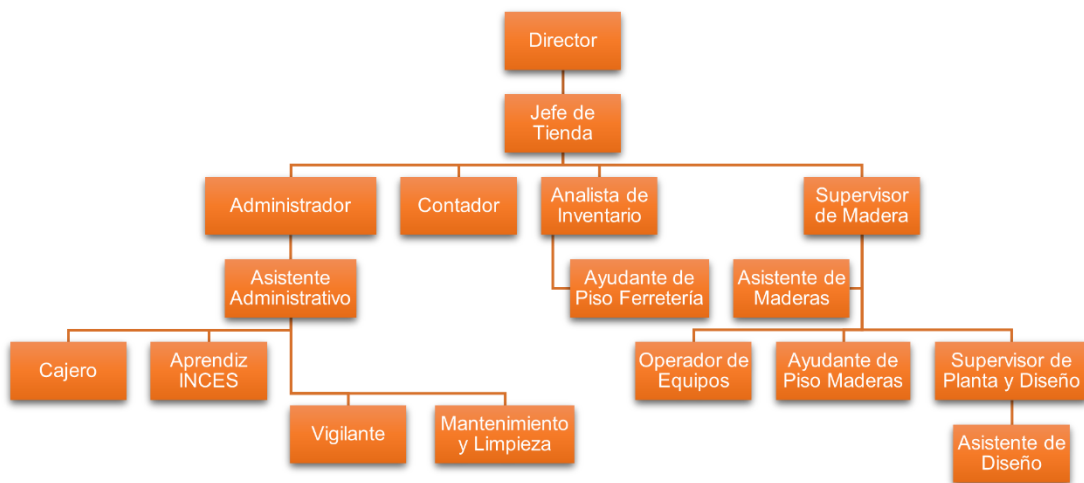


Figura 4. Organigrama de la empresa. **Fuente:** Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, Maderas Lechería C.A. (2022).

Asimismo, a continuación, se describe brevemente las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos:

Director:

La persona que ocupa el puesto de director, es la máxima autoridad en la empresa y por consiguiente es el puesto que conlleva mayor responsabilidad dentro de la organización. Se encarga de dirigir y gestionar

los distintos aspectos de la empresa a grandes rasgos. Así como también de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de las operaciones diarias con el fin de poder tomar decisiones fundamentadas, que generen beneficios para la organización, de la mano del jefe de tienda, quien le proporciona reportes detallados sobre el rendimiento de la empresa.

Jefe de Tienda:

Reporta al Director y supervisa al administrador, contador, analista de inventario y supervisor de maderas. Se encarga de planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades ejecutadas en la empresa así como las necesarias para su operación, con el principal propósito de cumplir con los lineamientos establecidos. Otras de sus funciones son:

- Determinar según los análisis de metas, objetivos y estrategias de compra, ventas para asegurar su posicionamiento competitivo en el mercado a través de la venta de sus productos.
- Supervisar la elaboración y arqueo de cajas, así como la realización de conciliaciones y estados de cuentas mensuales.
- Elaborar informes técnicos e informes periódicos de las actividades realizadas.
- Atender a proveedores.

Administrador:

Ejecuta los procesos de planificación, dirección, control y supervisión de los elementos operativos, administrativos y humanos que conforman la empresa, velando por el cumplimiento de las actividades y funciones del personal a su cargo, así como el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de dichas actividades. Las tareas ejecutadas por el cargo abarcan:

- Realizar declaración trimestral de la nómina de trabajadores ante el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.
- Solicitar a proveedores equipos de protección personal para los trabajadores de la empresa de acuerdo a las necesidades existentes y utensilios de limpieza requeridos por el personal a su cargo.
- Mantener actualizado y en orden el control de retenciones de impuestos emitidas.
- Realizar la planificación de la capacitación del personal canalizado por el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).
 - Declarar impuestos.
 - Liquidar mercancía en sistema.
 - Realizar anticipos de los trabajadores.
 - Realizar cálculos de pasivos laborales.

Contador:

Se encarga de verificar, validar y oficializar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo-financiero. Debe realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

- Generar comprobante de retención de IVA y anexar a la factura original de la mercancía solicitada a proveedores para que el personal correspondiente emita el pago correspondiente.
- Llevar el libro diario, inventario y compra-venta de IVA.
- Mantener actualizados los registros contables de la empresa.
- Realizar declaraciones del IVA e impuesto sobre la renta en los organismos correspondientes.
- Revisar, modificar e imprimir el libro de ventas de la empresa.

Analista de Inventario:

Debe manejar y controlar el inventario de los productos y mercancía del departamento de ferretería, garantizando que la información registrada en el sistema coincida con la realizada en los conteos físicos. Asimismo, se encarga de elaborar y hacer seguimiento de los ajustes de entradas y salidas de los productos y mercancías diariamente y reportar al jefe de Tienda.

Supervisor de Maderas:

Se encarga de planificar, ejecutar y supervisar tanto al personal como las actividades efectuadas en el departamento de maderas, velando por el correcto cumplimiento de los lineamientos y normas establecidas por la empresa. Entre sus funciones se destacan:

- Realizar recorridos en el área de maderas para verificar condiciones generales del área y mercancía.
- Planificar diariamente las actividades a realizar por el personal del área de maderas.
- Planificar y programar las órdenes de cortes requeridas por clientes.
- Realizar la hoja de corte con las especificaciones asignadas por el departamento de diseño.
- Solventar inconvenientes presentados en el área.

Asistente Administrativo:

Presta apoyo en los procesos de dirección, control y supervisión de los elementos operativos, administrativos y humanos que conforman la empresa, velando por el cumplimiento de las actividades y funciones del personal, así como el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de dichas actividades.

- Realizar cierre de ventas del día en sistema.

- Archivar reportes de ventas generados.
- Incluir facturas manualmente al sistema de ser necesario.
- Recibir dinero por parte del cajero(a) y llevar control mediante formato de arqueos parciales.
- Emitir pagos a proveedores, servicios, alquiler, compras de insumos y mantenimiento de tienda.
- Llevar el control de caja chica en el sistema.

Ayudante de piso Ferretería:

Debe mantener y velar por que la organización se encuentre abastecida de la mercancía existente en el área de ferretería, así como también su organización. Estableciendo comunicación con los clientes, para poder brindarles asesoramiento, de manera que puedan escoger los productos que más se adecuen a sus necesidades, con tal de poder garantizar la satisfacción del mismo.

Asistente De madera:

El ocupante de este puesto se encarga de la organización y despacho de la mercancía existente en el área de madera, se encuentra en comunicación directa con los clientes con la intención de poder orientarlos en la escogencia de productos en madera que ofrece la empresa y del mismo modo lograr la completa satisfacción del cliente, permitiendo el aumento de las ventas. Entre sus funciones se encuentra:

- Organizar y mantener la limpieza del pasillo asignado
- Atender y asesorar a la clientela de acuerdo a sus necesidades.
- Verificar el sistema de codificación y cantidad en existencia de la mercancía/material requerido por los clientes.
- Recibir la factura original de la mercancía adquirida por el cliente para ejecutar despacho

- Preparar la mercancía y materiales a despachar.

Cajero:

Es el encargado de velar por la recepción, manejo y custodia de los pagos en sus distintos medios: efectivo, tarjeta y divisas emitidos por los clientes que visitan la empresa, con la intención de comprar eso que buscaban y encontraron en Maderas Lechería, C.A. El cajero debe:

- Dar apertura el punto de venta y dar inicio a la jornada laboral en el área de ventas.
- Retirar el fondo de la caja en el área administrativa, verificando el monto recibido.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas del personal interno de la empresa, según sean las solicitudes o eventualidades que se presenten.
- Elaborar facturas según sea la mercancía que se le despache a los clientes.
- Empaquetar la mercancía que los clientes van a adquirir.

Aprendiz INCES:

El aprendiz, se encarga de prestar apoyo en los distintos departamentos de la empresa, llevando a cabo funciones administrativas y de ventas, con la intención de poder cumplir con todos los procesos implicados y de ese modo obtener los resultados oportunos, logrando la prestación del servicio y atención que caracteriza a la organización.

Operador de equipos:

El operador debe realizar el corte y enchapillado de piezas de acuerdo a las especificaciones emitidas por el supervisor inmediato, así como la preparación de puertas, cortar, montar cerraduras, bisagras, entre otras

preparaciones, optimizando de esa forma el trabajo de las maquinarias y equipos empleados para garantizar un óptimo servicio al cliente.

Ayudante de piso maderas:

Se encarga de velar por la organización y despacho de la mercancía existente en el área de madera, estableciendo comunicación directa con los clientes. orientando en la escogencia de los productos comercializados por la empresa. El ocupante de este puesto debe:

- Organizar y limpiar diariamente el pasillo asignado
- Atender y asesorar a clientes de acuerdo a sus requerimientos.
- Verificar en el sistema codificación y cantidad en existencia de la mercancía y material requerido por los clientes.
- Recibir factura original de la mercancía adquirida por el cliente para ejecutar el despacho.
- Preparar la mercancía o materiales a despachar, previa recepción de la factura de compra.
- Mantener informado a su supervisor inmediato sobre la falta de mercancía en el rack de almacenamiento.

Supervisor de planta y diseño:

El supervisor se encarga de planificar, coordinar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y maquinarias garantizando su operatividad normal y funcionamiento, así como coordinar y supervisar el servicio de diseño y optimización prestada a los clientes de acuerdo a sus requerimientos cumpliendo con los lineamientos establecidos por la empresa. Entre las tareas a ejecutar en dicho cargo:

- Supervisar diseños ejecutados por el personal a su cargo y corregir de ser necesario.

- Asesorar a clientes en cuanto a la escogencia de materiales y diseños de acuerdo a sus requerimientos.
- Debe priorizar actividades a realizar por el personal bajo su cargo, de ser necesario.
- Coordinar y supervisar labores ejecutadas por el personal a su cargo.

Asistente de diseño:

Desarrolla el diseño de los proyectos solicitados por los clientes, ofreciendo asesoría sobre las nuevas tendencias en cocinas, closet, muebles, bibliotecas y otros mobiliarios, con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. Las tareas a realizar en el cargo:

- Atender y asesorar a los clientes en cuanto a los cortes, diseños de proyectos más adecuados a sus necesidades.
- Realizar los diseños de los proyectos solicitados.
- Realizar la optimización de los cortes de madera por medio de programas computarizados.
- Emitir cotizaciones de acuerdo a las solicitudes planteadas por los clientes.
- Realizar llamadas a los clientes para poder informarles cuando culmine el servicio.

Vigilante:

Es el encargado de velar por la seguridad y resguardo de las instalaciones y personal de la organización. Sus funciones vienen dadas por:

- Realizar recorridos para asegurar y resguardar el perímetro de la empresa.

- Reportar a supervisores, servicios contratados afines al puesto y a las autoridades competentes, cualquier eventualidad que se pueda presentar en las instalaciones de la empresa.
- Abrir y cerrar el portón externo manualmente, cuando sea requerido.
- Asentar en el cuaderno de novedades las anomalías presentadas durante la jornada de trabajo.

Mantenimiento y limpieza:

Son los encargados de mantener el orden y la limpieza de las oficinas, área de maderas, área de ferretería, de manera que el ambiente no solo sea agradable, sino que también óptimo para los trabajadores y clientes.

4.2.6 Diagrama de ambiente ampliado

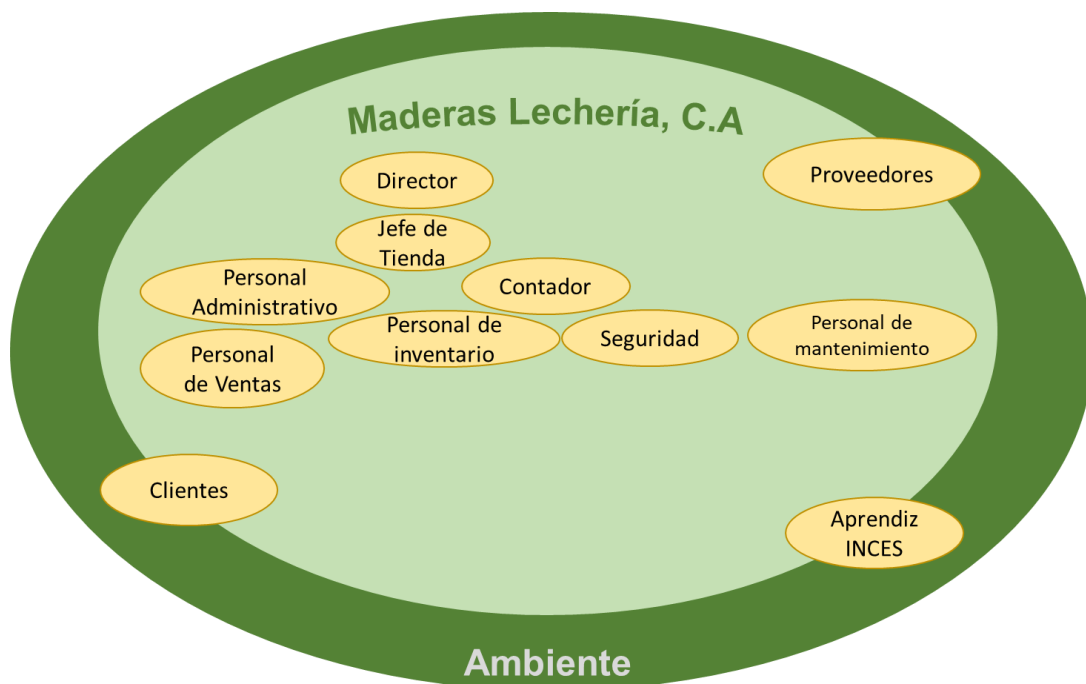


Figura 5. Diagrama de Ambiente Ampliado. **Fuente:** Elaboración Propia.

4.2.6.1 Interacciones del sistema

- **Clientes:** Bien puede ser una persona o entidad que recibe un producto ofrecido por la empresa, que satisface una necesidad de dicha persona o entidad. Los clientes son “La otra cara de la moneda” es decir, la demanda que necesita la empresa para poder ofrecer sus productos o servicios. Es por ello que los clientes son una base fundamental en la formación del futuro empresarial, pues es gracias a ellos que se establece la interacción comercial que necesita la empresa, donde no solo obtiene beneficios económicos, sino que ofrecen información valiosa sobre cómo se está manejando el mercado al momento, indicando a rasgos generales, las preferencias y tendencias de consumo del público, de modo que la empresa pueda adaptarse de la mejor manera para satisfacer las necesidades conforme se vayan dando. Son un eslabón clave, sin clientes, no hay empresa.
- **Proveedores:** Por su parte los proveedores son la fuente de suministro de los materiales o recursos que requiere la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones diarias. De manera que cumpla con los estándares de calidad que la empresa requiere para ofrecer sus productos y servicios al público, la relación que la empresa establece con sus proveedores es de gran importancia, pues son de alguna manera un socio comercial del cual la empresa va de la mano para poder llevar a cabo estrategias que representen una mejora productiva y en la prestación del producto o servicio. De los proveedores también depende en gran medida el cumplimiento de los tiempos de entrega, la eficiencia en la producción y la calidad de lo que la empresa se encarga de ofrecer al público, ayudan a forjar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
- **Aprendiz INCES:** Son las personas en proceso de formación inscritas en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)

la cual es una institución pública procura la formación de trabajadores y trabajadoras en el país, es por ello que se encuentran en la empresa aprendiendo de las distintas áreas y prestando apoyo en las mismas, el aprendiz INCES al estar en formación puede proporcionar nuevas ideas, visiones y perspectivas, donde la empresa tiene la oportunidad de aprovechar para el desarrollo de estrategias que incluyan las mismas, al estar en constante formación son capaces también de adaptarse a nuevos requerimientos.

4.2.7 Aspectos críticos que afectan a la empresa

- **Ausencia de objetivos a largo plazo:** Al no establecer un punto claro de llegada, la empresa se ve sumida en un futuro volátil e incierto, donde si no se establecen objetivos en pro de ser la empresa líder, para el futuro será probable que se deterioren sus ideales de ser una empresa distinguida en el rubro por su calidad en productos y servicio.
- **Falta en variedad en tipos de corte:** Al estar en la búsqueda de ser una empresa libre de competencia, la falta de variedad en los tipos de corte de madera, que otras empresas sí pueden ofrecer representa un gran desafío a la hora de establecerse como una empresa que se distinga de otras.
- **Ausencia de automatización en el control de órdenes de pedido:** Dicha ausencia de automatización representa también un mal manejo del tiempo de producción, pues al verse ralentizadas las órdenes de pedidos se ve también afectado el tiempo de respuesta de la empresa, por lo tanto, deja muy mal vista a la empresa en cuanto a su eficiencia y la falta de automatización acarrea otros problemas como el aumento de errores humanos.

- **Falta de estrategias para captar potenciales clientes:** Los clientes representan uno de los pilares más importantes para el éxito de la empresa, en gran medida en sus manos está el futuro de la empresa, es por ello que la empresa al no contar con las estrategias necesarias para la captación de clientes, se pueden ver afectadas las ventas, por ende, un gran obstáculo en el camino hacia ser la empresa líder.
- **Inestabilidad política y tributaria en el país:** La situación país en la que la empresa se ve sumida en la actualidad contribuye a crear un entorno sumamente volátil, donde de manera inevitable se ve envuelta en constantes fluctuaciones tributarias, que orillan a la empresa a realizar constantes cambios, generando una gran inestabilidad también en las bases establecidas con anterioridad para la consecución de metas y objetivos previamente establecidos

4.3 Análisis de resultados

Se realizó una encuesta a los empleados (Ver anexo 1) y clientes de la empresa (Ver anexo 2) con el objetivo de darle respuesta a los objetivos planteados, y diagnosticar fielmente la situación actual de Maderas Lechería, C.A.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

Se realizó una encuesta a los empleados (Ver anexo 1) de la empresa para conocer cómo funciona internamente esta, y detectar a través de las respuestas de los trabajadores aquellos factores clave que serán necesarios para realizar las distintas auditorías. A continuación, se desglosan en los gráficos los resultados obtenidos en dicha encuesta.

ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL

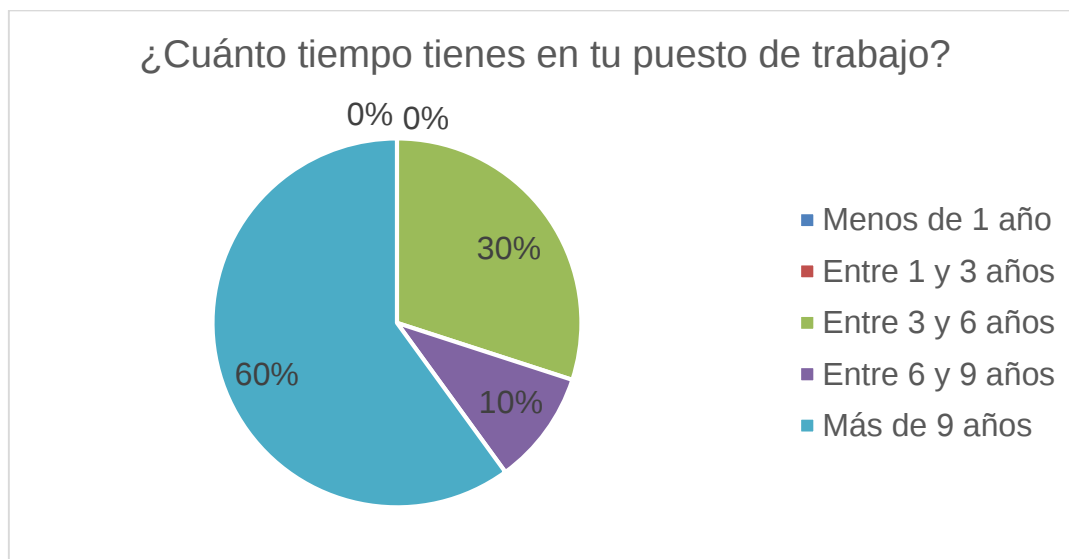


Gráfico 1. Resultado de la primera pregunta aplicada a empleados.

Tal como se observa en el gráfico 1, la mayoría de los trabajadores (el 60%) tienen más de nueve años como parte del personal de la empresa. El 30% tiene entre 3 y 6 años como empleados, mientras que el 10% tiene entre 6 y 9 años como personal. En general, todos los trabajadores de la empresa tienen más de tres años, lo cual sugiere una alta estabilidad laboral en donde los empleados son un valor importante para la empresa. Sin embargo, al no haber empleados con menos de tres años en su puesto, demuestra una falta de rotación de personal.



Gráfico 2. Resultado de la segunda pregunta aplicada a empleados.

El gráfico 2 muestra que el 100% de los empleados considera que la cantidad de personal actual cubre todas las necesidades y funciones de la empresa. Este resultado podría dar a entender que no se perciben problemas de carga de trabajo excesiva o una falta de personal dentro de la organización, y que hay una distribución equitativa entre las tareas a desarrollar en las distintas áreas de la empresa.

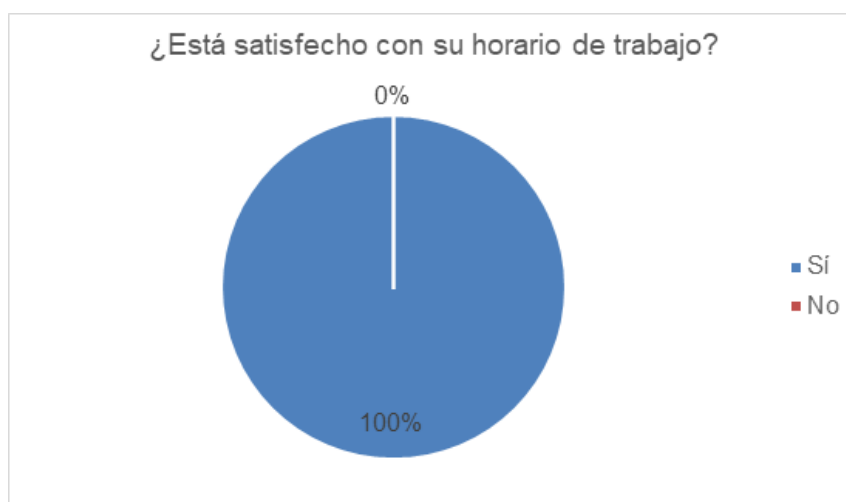


Gráfico 3. Resultado de la tercera pregunta aplicada a empleados.

El gráfico 3 indica que el 100% de los empleados se encuentra satisfecho con su horario de trabajo. Esto puede indicar que la empresa ha establecido horarios que no representan una carga para los trabajadores, lo cual puede influir positivamente en su productividad y satisfacción laboral.

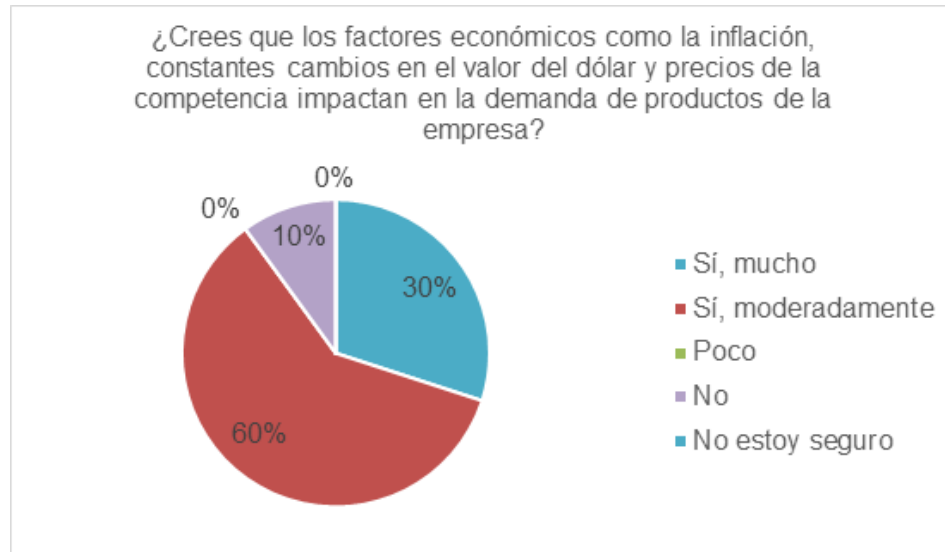


Gráfico 4. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a empleados.

De acuerdo a los resultados del gráfico 4, el 60% de los empleados considera que los factores económicos como la inflación, los constantes cambios en el valor del dólar y los precios de la competencia impactan moderadamente en la demanda de productos de la empresa, mientras que el 30% considera que impactan mucho. Si bien solo el 10% cree que el impacto es poco, la mayoría de los empleados reconoce que estos factores sí afectan en la demanda de los productos de la empresa, por lo que se resalta la necesidad de estrategias que permitan la adaptación de la empresa ante estos cambios tan significativos.

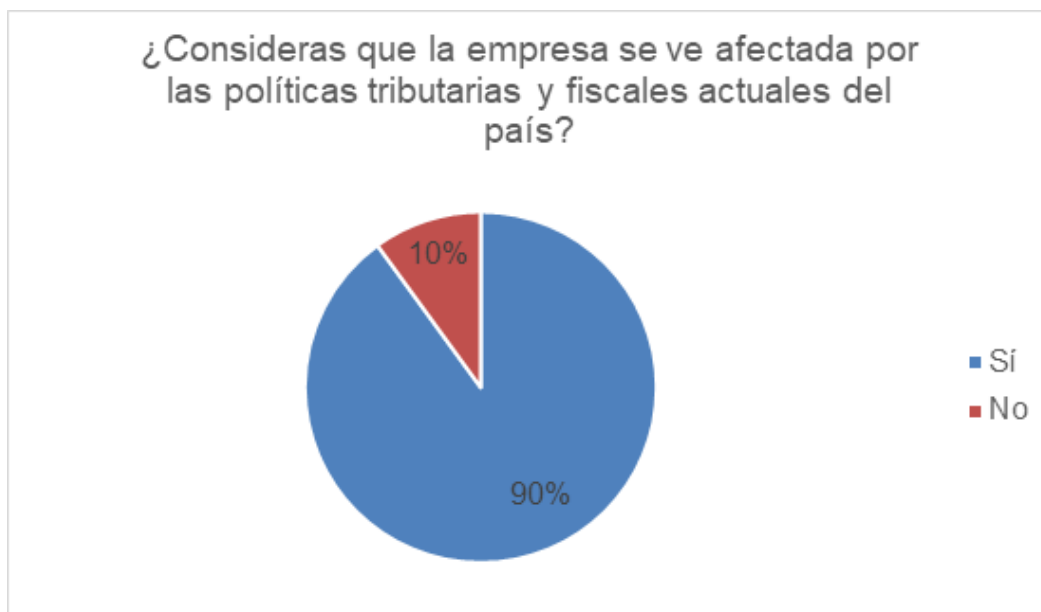


Gráfico 5. Resultado de la quinta pregunta aplicada a empleados.

En cuanto a las políticas tributarias y fiscales actuales en el país, la mayoría de los empleados, es decir, el 90%, consideran que la empresa se ve afectada por dichos factores, mientras que el 10% opina que no se ven afectada. De acuerdo al gráfico 5, se puede considerar que la empresa no está exenta a la realidad que atraviesa el país, en donde las políticas tributarias y fiscales como impuestos que pueden afectar su operatividad o rentabilidad.



Gráfico 6. Resultado de la sexta pregunta aplicada a empleados.

La empresa desde sus inicios estableció muy claramente su misión y visión, por lo cual los empleados que la conforman, ya se encuentran plenamente familiarizados, con las mismas, puesto que muchos de ellos tienen muchos años siendo parte de la empresa y así lo demuestra el gráfico 6, donde se le preguntó al personal si conocen la misión y visión y el 100% de los encuestados mostraron estar familiarizados.

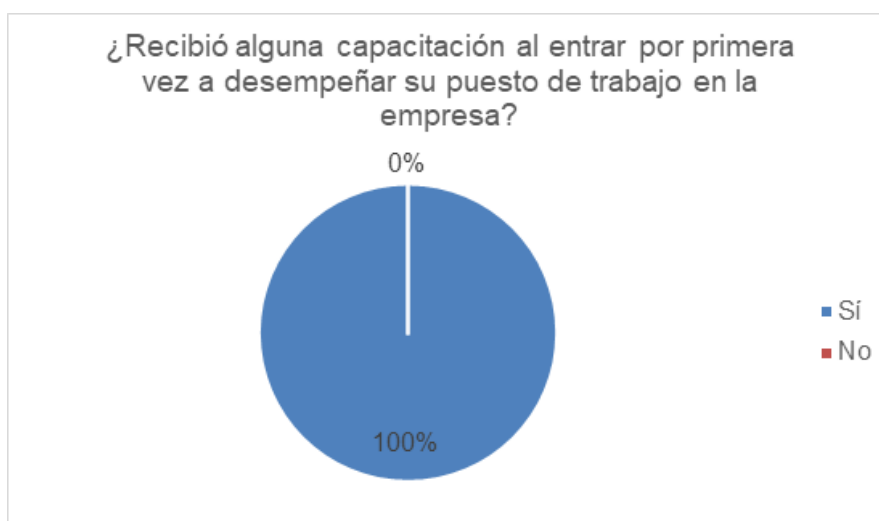


Gráfico 7. Resultado de la séptima pregunta aplicada a empleados.

En cuanto a las capacitaciones, todos los empleados encuestados mostraron haber recibido capacitaciones al momento de ingresar a ocupar el puesto para el que fueron contratados, como lo muestra el gráfico 7. Lo cual representa un beneficio a nivel laboral, pues ayuda a los empleados a adaptarse de la mejor manera para el puesto que deben ocupar dentro de la empresa.

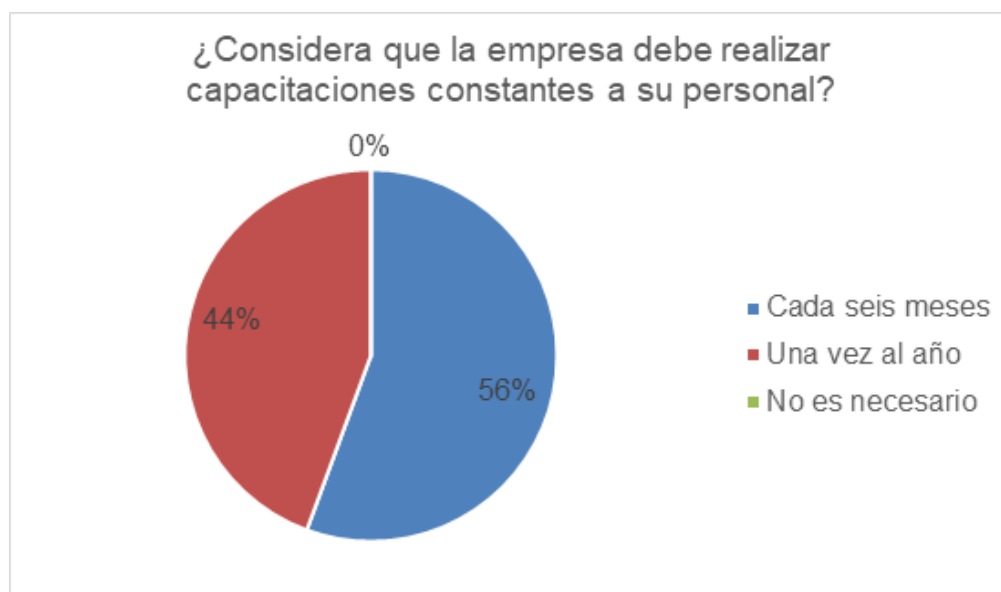


Gráfico 8. Resultado de la octava pregunta aplicada a empleados.

El gráfico 8 muestra como la mayoría del personal (el 56%) muestran interés por recibir capacitaciones más seguido, en un periodo estipulado de cada 6 meses, lo cual puede generar un beneficio mayor para la empresa, pues con dichas capacitaciones su personal puede conocer nuevos métodos de trabajo, que al ponerlos en práctica pueden ayudar a facilitar la productividad de la empresa. Mientras que el otro 44% de los empleados encuestados también muestran interés por recibir dichas capacitaciones, sin embargo, prefieren que sean anuales. En resumen, se puede observar la notable disposición del personal, por recibir capacitaciones más constantes a comparación de lo que actualmente llegan a recibir por parte de la empresa.



Gráfico 9. Resultado de la novena pregunta aplicada a empleados.

Para el buen funcionamiento de una empresa, siempre será importante que sus empleados tengan bien definidos sus funciones dentro de la misma, para agilizar el proceso productividad, disminuyendo posibles confusiones con las actividades a realizar y se enfoquen enteramente a cumplir con sus deberes. En el gráfico 9 el 100% de los empleados respondieron que la descripción y las especificaciones correspondientes a su puesto están perfectamente definidas. Cada uno de ellos tienen bien planteadas sus responsabilidades.

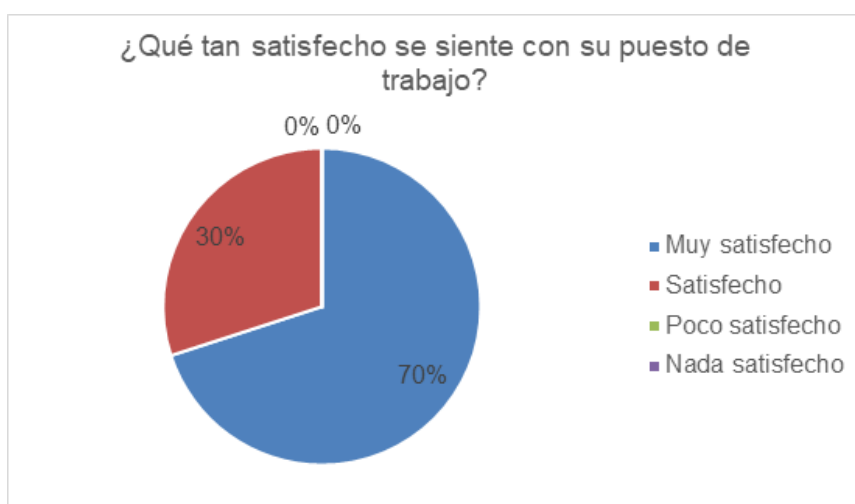


Gráfico 10. Resultado de la décima pregunta aplicada a empleados.

Siempre tendrá mucha importancia para cualquier organización, la motivación del personal y su comodidad dentro del puesto que ocupan dentro de la misma, pues son los encargados de hacer que la empresa pueda llevar a cabo su producción diaria y lograr los objetivos que se estipulan. Según la gráfica 10 muestra que a rasgos generales los empleados en su mayoría (70%) muestran estar “Muy satisfechos” con su puesto de trabajo, mientras que el 30% restante del personal encuestado muestra estar “satisfecho” con lo cual se puede inferir que hay posibilidad de mejora para el puesto de trabajo de los empleados y sus condiciones, siempre y cuando se cumpla lo estipulado por la ley y representando un beneficio para el empleado y que a su vez la empresa tenga las condiciones para ofrecer dichas mejoras.



Gráfico 11. Resultado de la pregunta once aplicada a empleados.

Existen muchas formas de mantener la motivación de los empleados de una empresa, que va desde lo monetario, así como también puede ser por adquirir experiencia y conocimiento. Para la mayoría de los empleados de Maderas Lechería C.A dicha motivación viene dada por el lado monetario, tal como se muestra en el gráfico 11, donde el 60% de los empleados indica que su motivación es por los bonos, el 20% indica que su motivación gracias a su salario, el 10% muestra motivación por el aguinaldo que reciben y el 10%

restante responde que su motivación viene dada por su amor a su trabajo. En resumen, el 90% de los empleados se mantiene motivados gracias al factor monetario, sin embargo, también se encuentra un 10% que realiza sus labores por la satisfacción y amor que sienten al realizar su trabajo.

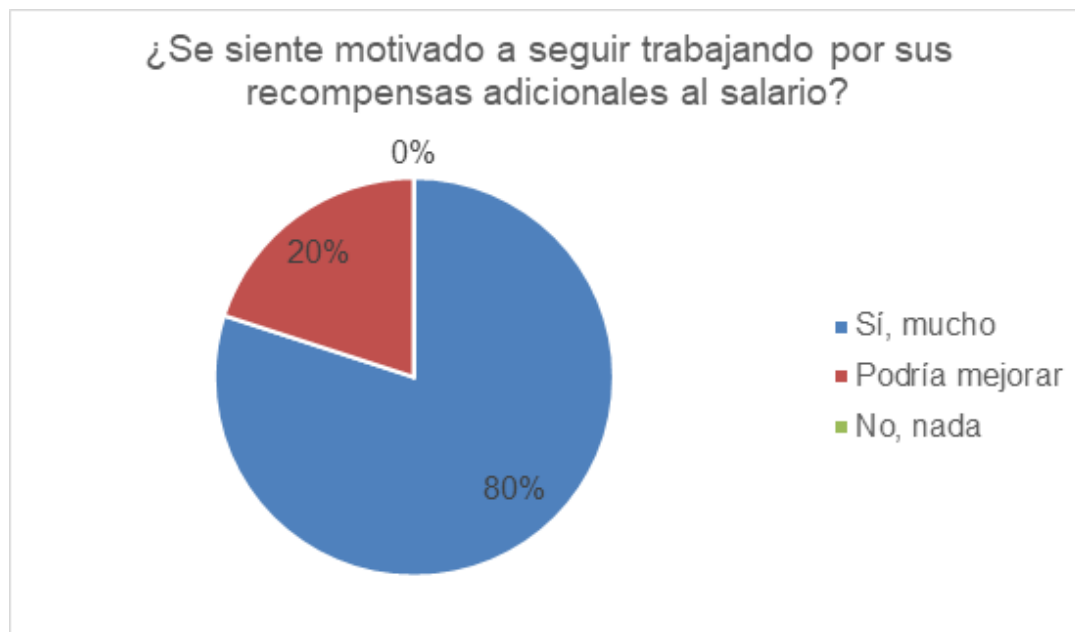


Gráfico 12. Resultado de la pregunta doce aplicada a empleados.

Para el gráfico 12 se refleja que no existe una completa satisfacción respecto a las distintas motivaciones que existen actualmente por parte de la empresa, para sus empleados, que son adicionales al salario que ganan. A pesar de que el 80% de los empleados manifiestan a través de su respuesta (“Si, mucho”) plena satisfacción respecto a sus motivaciones, existe un 20% que manifiesta que hay espacio a la mejora para dichas recompensas adicionales a su salario.



Gráfico 13. Resultado de la pregunta trece aplicada a empleados.

Para llevar a cabo los procesos diarios de una empresa, siempre será de suma importancia que el área de trabajo y la maquinaria esté en buenas condiciones, para reducir el riesgo de posibles lesiones en los empleados, así como también que el proceso productivo se realice sin complicaciones. Según los empleados encuestados de la empresa Maderas Lecherías C.A., las instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas, si están en buenas condiciones, como se aprecia en la gráfica 13 que el 100% de los empleados marcó “Sí, están en buenas condiciones”. Ninguno manifestó que las instalaciones necesiten mantenimiento, por lo que efectivamente, si se encuentran aptas para operar y mantener dichas condiciones realizando mantenimientos periódicos.

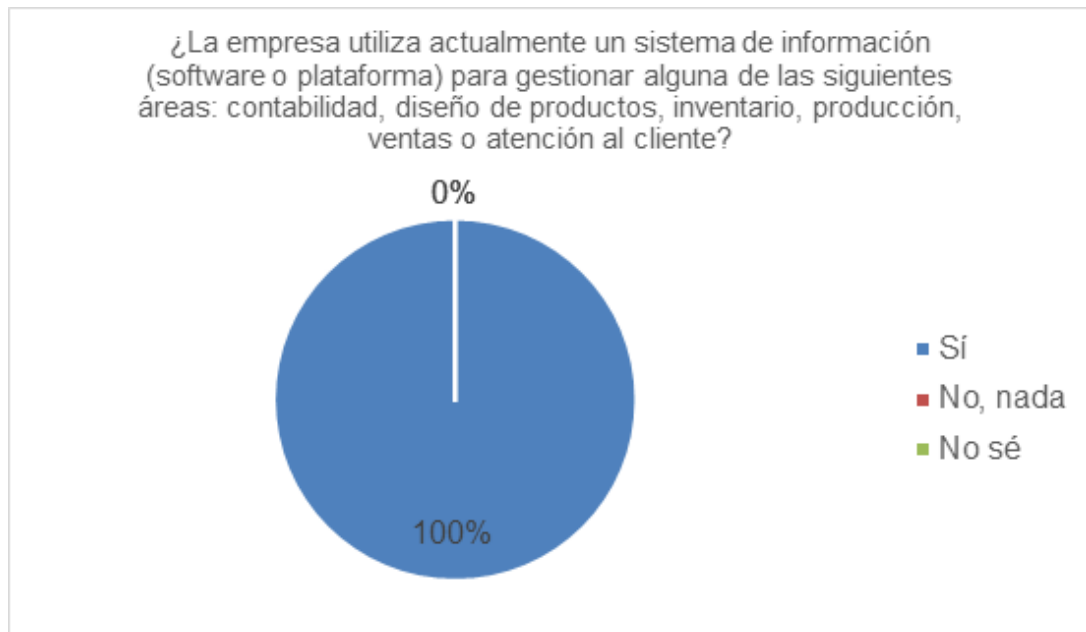


Gráfico 14. Resultado de la pregunta catorce aplicada a empleados.

Actualmente los sistemas de información y su buen uso son de gran valor para las organizaciones, pues es la manera en la que la empresa puede gestionar toda la información necesaria para dirigir su producción, en el gráfico 14 el personal indicó que la empresa si cuenta con dicho sistema de información para gestionar áreas como la de contabilidad, diseño de productos, inventario, producción ventas o atención al cliente. Cabe destacar de que el hecho de que cuenten con un sistema que les ayude a gestionar las distintas áreas, no significa que sea optimo, el sistema está abierto a muchas mejoras.

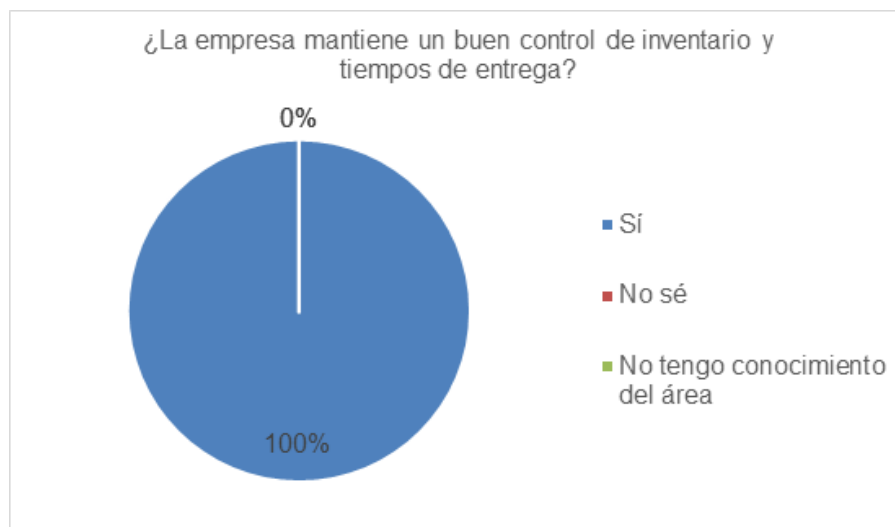


Gráfico 15. Resultado de la pregunta quince aplicada a empleados.

Para mantener una buena atención al cliente y que la productividad siga su curso en orden, es importante que los tiempos de entrega se respeten. El personal entre las opciones: “Sí”, “No sé” y “No tengo conocimiento del área” para la pregunta “¿La empresa mantiene un buen control de inventario?”, en el gráfico 15 se refleja cómo el 100% de los entrevistados escogió que “Sí”, lo cual muestra que el personal a lo largo de los años ha logrado adaptarse para administrar su tiempo de la mejor forma, para entregarles a sus clientes sus respectivos productos dentro de lo establecido. Sin embargo, existe posibilidades de hacer mejoras a nivel productivo, de modo que sea más fácil y rápido trabajar, logrando que el tiempo de entrega se reduzca, lo cual establezca una mejora también para la experiencia del cliente.

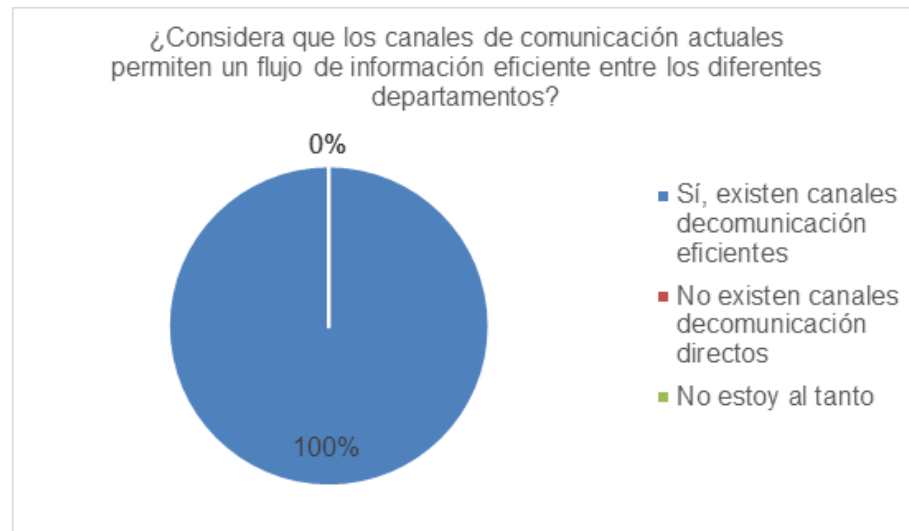


Gráfico 16. Resultado de la pregunta dieciséis aplicada a empleados.

Es de suma importancia que las empresas cuenten con canales de comunicación que les permita intercambiar la información de manera eficaz y pertinente, sobre todo cuando se trabajan con productos que pueden llegar a tener especificaciones para poder ser entregados. En la empresa de maderas lechería C.A. existen distintos departamentos, que bien pueden ser desde la parte de productos madereros o de la parte de los productos de ferretería, es así como en la gráfica 16 se refleja que el 100% del personal manifestó que si cuentan con dichos canales.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIENTES

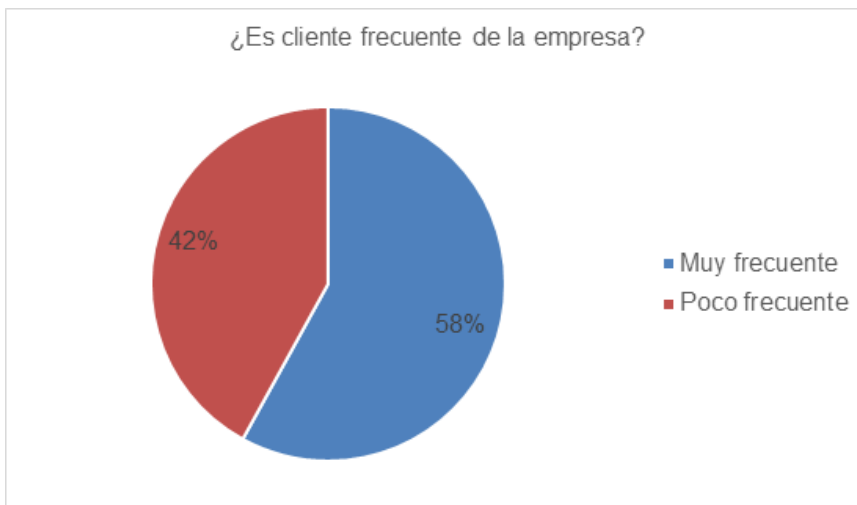


Gráfico 17. Resultado de la primera pregunta aplicada a clientes.

En el gráfico 17 se muestra que entre los clientes encuestados hay un 42% que no es cliente frecuente y un 58% que constantemente. La empresa al tener años en el mercado ya ha establecido una lista de clientes regulares, sin embargo, hay clientes que van solamente cuando requieren algo específico que pueda ofrecer Maderas Lechería C.A o que en otras empresas del rubro le puedan facilitar. Por lo cual es importante crear distinción de otras empresas para que Maderas lechería C.A amplie su cartera de clientes frecuentes.

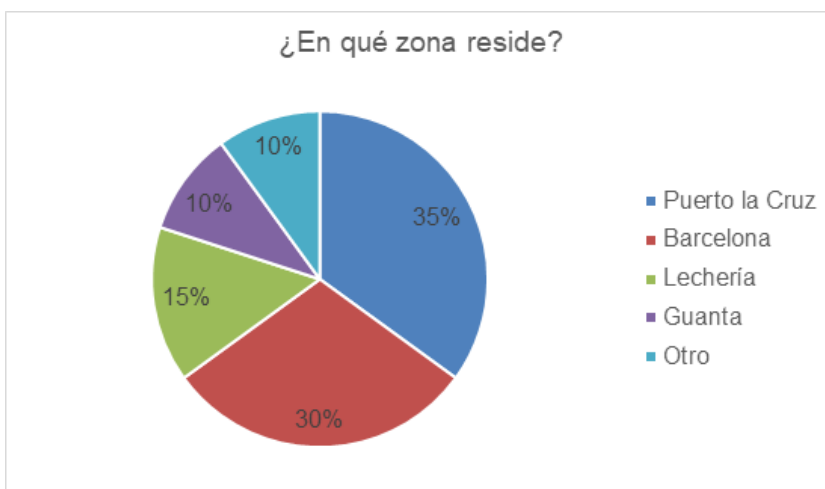


Gráfico 18. Resultado de la segunda pregunta aplicada a clientes.

Es importante para las organizaciones que su ubicación geográfica sea de fácil acceso para que los clientes tengan las comodidades de poder trasladarse hasta el lugar y adquirir sus productos cómodamente. Por lo que los clientes encuestados mostraron estar distribuidos de la siguiente forma según el grafico 18 el 35% reside en Puerto la cruz, el 30% en Barcelona, 15 % en Lechería, 10 % en Guanta y el otro 10% reside en zonas aledañas. Por lo que es importante que existan los medios para poder transportar los productos de la manera más cómoda para ambas partes.



Gráfico 19. Resultado de la tercera pregunta aplicada a clientes.

En el gráfico 19, se visualiza que el 65% de los clientes de la empresa se hizo cliente gracias a su ubicación estratégica, un 20% debido a la publicidad de la empresa, un 10% por recomendación, y un porcentaje del 5% debido a otros motivos distintos a los mencionados.

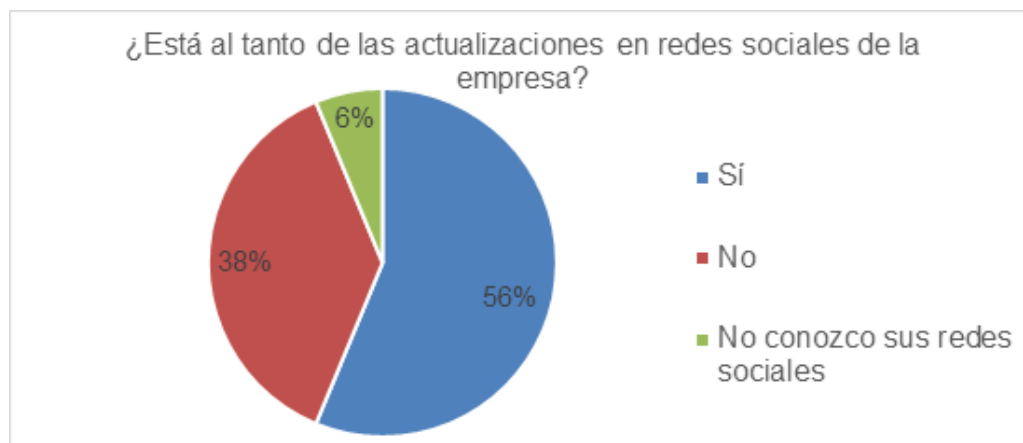


Gráfico 20. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a clientes.

En cuanto a las redes sociales que maneja la empresa, un 56% de los clientes está al tanto de las mismas, mientras que el 38% niega conocer las actualizaciones en redes de Maderas Lecherías, así como un 6% admite desconocer de las redes sociales que se manejan en la organización. Esto demuestra que, si bien la mayoría de los clientes, conocen y están al día con sus actualizaciones, hay un porcentaje a tomar en cuenta.

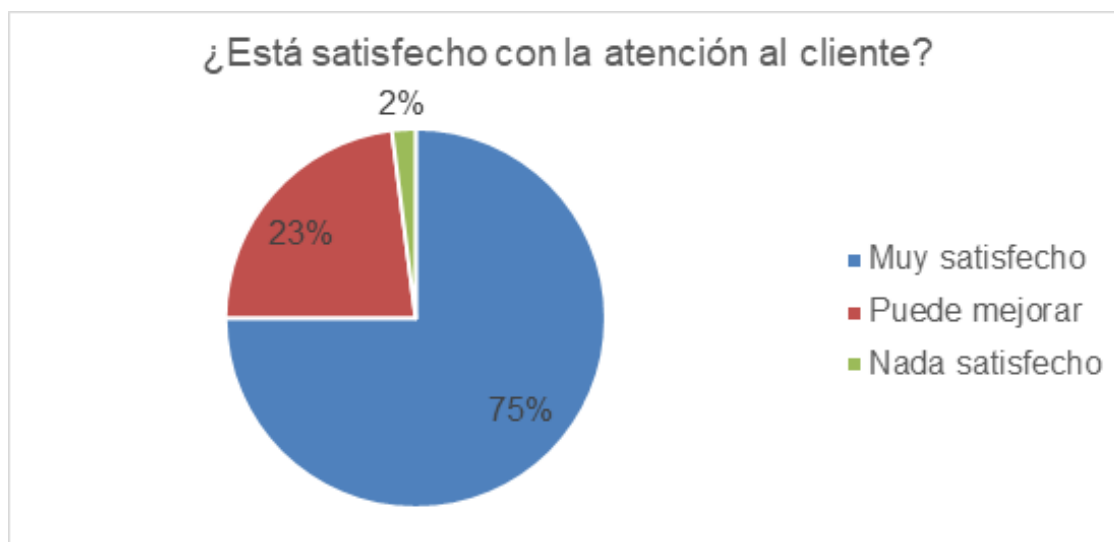


Gráfico 21. Resultado de la quinta pregunta aplicada a clientes.

Uno de los elementos más importantes para una empresa que tiene contacto con el público, es la atención al cliente, pues es este el factor que

puede ser determinante para la satisfacción y permanencia de un cliente. En el gráfico 21 se muestra cómo según los clientes encuestados en su mayoría mostraron satisfacción con la atención al cliente de la empresa un 75%, mientras que un 23% manifestó que la atención puede mejorar y un 2% manifestó no estar nada satisfecho con la atención ofrecida por parte de la empresa. Las interacciones interpersonales siempre van a implicar gestos, el tono de la voz y expresiones, lo cual puede implicar una buena o mala recepción por parte de los clientes, lo cual también puede afectar mucho su satisfacción, sin embargo, malas experiencias con los productos en sí mismos o un inconveniente durante la compra puede generar el repudio del cliente.

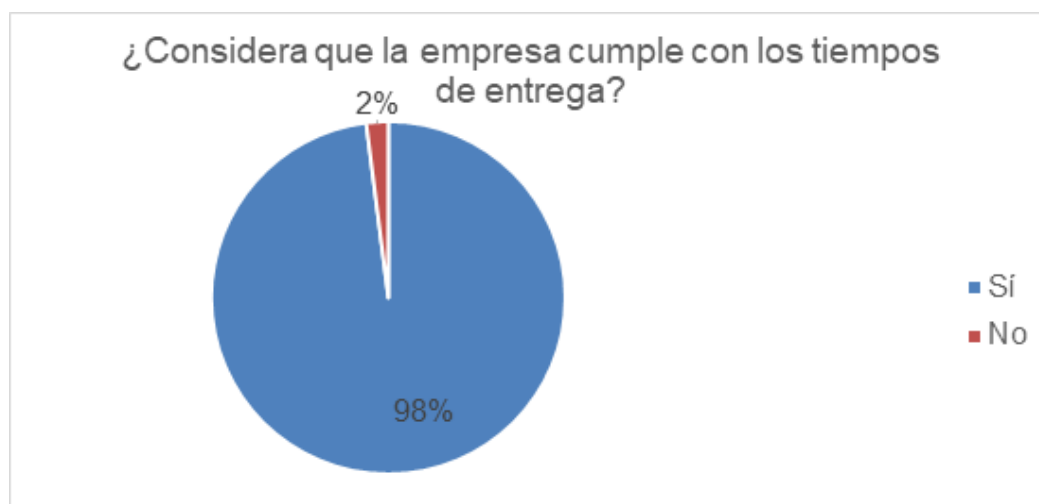


Gráfico 22. Resultado de la sexta pregunta aplicada a clientes.

La sexta pregunta realizada a los clientes demostró que un 98% de estos considera que la empresa cumple con los tiempos de entrega al momento de realizar una compra, mientras que un 2% no está de acuerdo, tal y como se muestra en el gráfico 22, por lo que la empresa cuenta con el espacio a la mejora para sus tiempos de entrega, para buscar cubrir el 2% de clientes que no se encuentran satisfechos con el tiempo de entrega.



Gráfico 23. Resultado de la séptima pregunta aplicada a clientes.

Uno de factores que influyen ampliamente en conseguir distinción por sobre otras empresas que prestan servicios y producto similares, es la buena calidad de los mismos, por sobre los demás, los clientes entrevistados en su mayoría (el 91%) manifestaron que la empresa efectivamente destaca por su calidad en productos, sin embargo, el 9% de los clientes entrevistados, indica que no consideran que el producto sea mejor a comparación de los otros prestadores a los otros prestadores de servicios similares. Por lo que la empresa a pesar de ofrecer una experiencia de compra satisfactoria a grandes rasgos puede establecer los puntos de mejora, de manera que pueda hacer más atractiva a la empresa.

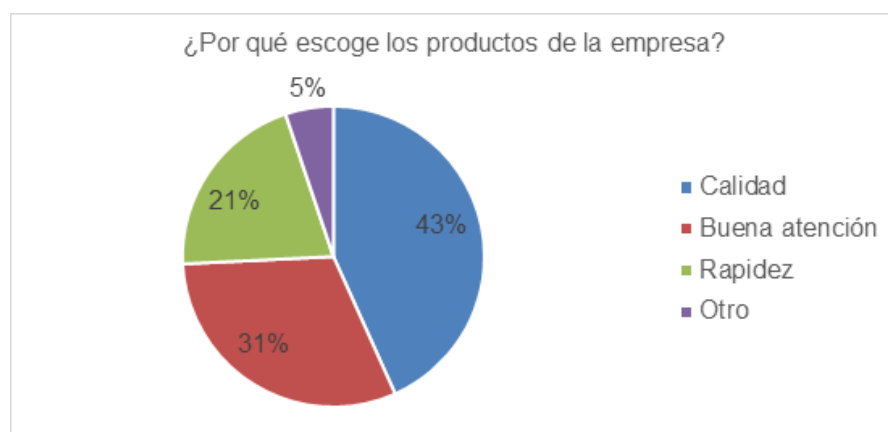


Gráfico 24. Resultado de la octava pregunta aplicada a clientes.

Para los clientes que mostraron satisfacción por el producto prestados, entre las opciones a elegir destacan, en primer lugar, la calidad del producto con un 43%, la buena atención con un 31%, la rapidez con un 21% y por último con un 5% otros factores, como la ubicación geográfica. La combinación entre la calidad y la buena atención son clave para atraer a los no clientes y atraer a los clientes que tienen preferencia por otros prestadores del mismo servicio, consiguiendo así ser la empresa líder en el mercado.

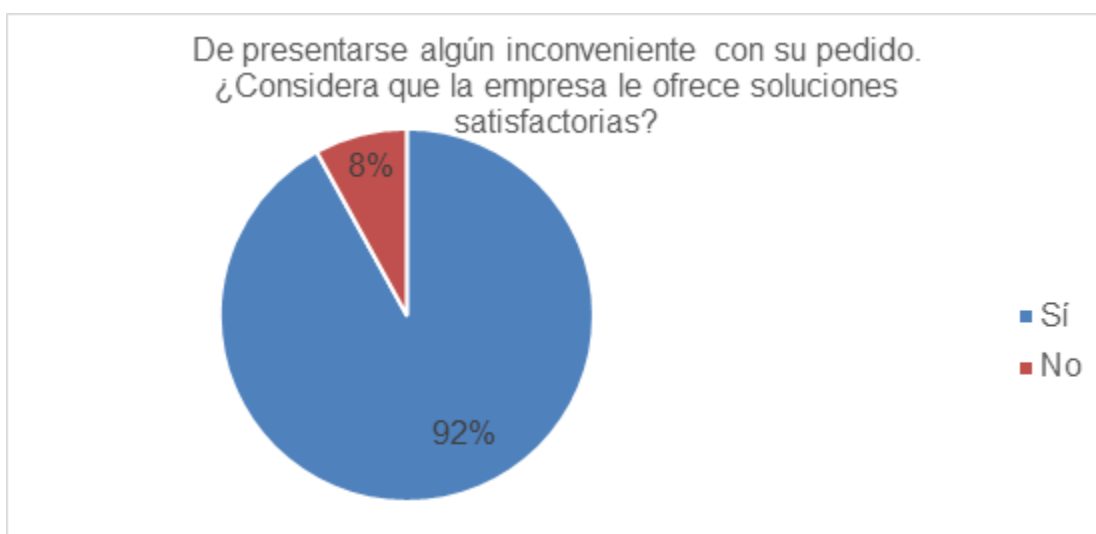


Gráfico 25. Resultado de la novena pregunta aplicada a clientes.

Los clientes van a recurrir siempre al lugar donde le ofrecen los mejores servicios y productos, sin embargo, de haber inconvenientes con el producto que requieren, la capacidad de la empresa para resolver dichos problemas puede ser el punto en el que se determine si ese cliente permanece o recurre a otro prestador del mismo servicio, el 92% de los clientes considera que la empresa ofrece respuestas o soluciones efectivas ante los inconvenientes con sus pedidos, mientras que el 8% indica que no, la empresa no tiene buena respuesta, a pesar de ser un porcentaje pequeño, puede representar un daño mayor, pues la mala experiencia de un cliente, al ser contada a otras personas,

puede afectar la expectativa de posibles clientes y de los clientes que ya son fieles a la empresa.

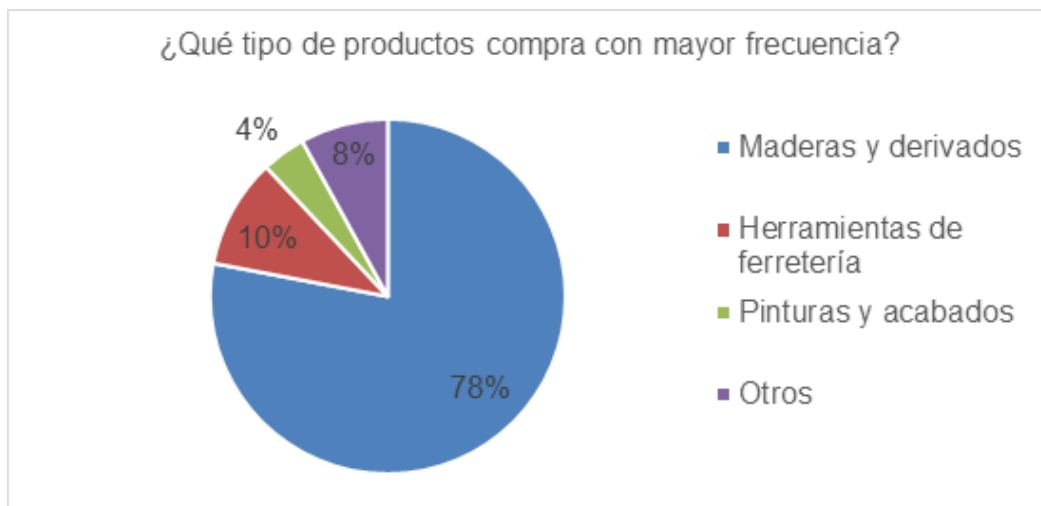


Gráfico 26. Resultado de la décima pregunta aplicada a clientes.

Para la empresa ser líder en su rubro, debe identificar también qué productos y servicios son los más demandados por los clientes, por su calidad, de manera que se les pueda dar más exposición. El 78% de los encuestados indicó que el producto que más adquieren son la madera y sus derivados, el 10% adquiere herramientas de ferretería, el 8% va por otros productos que ofrece la empresa y el 4% restante mostró que recurre a la empresa por pinturas y acabados. La satisfacción que sienten los clientes con sus productos es un factor determinante para poder establecer fidelidad y que los mismos llamen a más clientes, de esta manera la empresa puede buscar estrategias que también resalten los productos que no tienen la misma demanda que los productos maderos. Es así como también se pueden llamar a más clientes para fomentar el buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

4.3.1 Resultados generales de las encuestas

En la tabla 1 se visualiza un cuadro resumen de la encuesta a empleados, junto a las preguntas realizadas a los trabajadores de la empresa y las respuestas más votadas.

Tabla 1. Cuadro resumen de la encuesta a empleados.

Pregunta	Respuesta más votada
¿Cuánto tiempo lleva en su puesto de trabajo?	Más de 9 años
¿Son claras las descripciones y especificaciones de su puesto?	Sí, muy claro
¿Qué tan satisfecho se siente con su puesto de trabajo?	Muy satisfecho
¿Considera que la cantidad de personal actual cubre todas las necesidades y funciones de la empresa?	Sí
¿Está satisfecho con su horario de trabajo?	Sí
¿Crees que los factores económicos como la inflación, constantes cambios en el valor del dólar y precios de la competencia impactan en la demanda de productos de la empresa?	Sí, moderadamente
¿Consideras que la empresa se ve afectada por las políticas tributarias y fiscales actuales del país?	Sí
¿Está familiarizado con la misión y visión de la empresa?	Sí, mucho
¿Recibió alguna capacitación al entrar por primera vez a desempeñar su puesto de trabajo en la empresa?	Sí
¿Considera que la empresa debe realizar capacitaciones constantes a su personal?	Cada seis meses
¿Cuál es su mayor motivación para trabajar?	Bonos
¿Se siente motivado a seguir trabajando por sus recompensas adicionales al salario?	Sí, mucho
¿Las instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas están en buenas condiciones?	Sí
¿La empresa mantiene un buen control de inventario y tiempos de entrega?	Sí

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados muestran que los empleados se encuentran altamente familiarizados con la misión y visión de la empresa, así como también con las descripciones y especificaciones de sus puestos de trabajo, lo cual los ha llevado a mantenerse como parte fundamental de la organización, en su mayoría, por más de nueve años consecutivos, lo cual demuestra el nivel de satisfacción y motivación laboral que presentan los trabajadores de Maderas Lechería, siendo completamente positiva, gracias a la presencia de recompensas adicionales al salario, tales como bonos y otros beneficios mencionados por los empleados.

La mayoría de los trabajadores han recibido capacitaciones al momento de ingresar a la empresa, sin embargo, muchos consideraron necesario que se realicen capacitaciones constantes, al menos cada seis meses, para mantener actualizados sus conocimientos y adquirir mejor experiencia en sus áreas laborales.

En la tabla 2, se visualiza un cuadro resumen de la encuesta para clientes (Ver anexo 2), con las respectivas preguntas realizadas y las respuestas más votadas por los clientes.

Tabla 2 (1/2). Cuadro resumen de la encuesta para clientes.

Pregunta	Respuesta más votada
¿Es cliente frecuente de la empresa?	Muy frecuente
¿En qué zona reside?	Puerto la Cruz
¿De qué manera se hizo cliente de la empresa?	Ubicación conveniente
¿Está al tanto de las actualizaciones en redes sociales de la empresa?	Sí
¿Está satisfecho con la atención al cliente?	Muy satisfecho
¿Considera que la empresa cumple con los tiempos de entrega?	Sí

Tabla 2 (2/2). Cuadro resumen encuesta para clientes

¿La calidad del producto que ofrece la empresa destaca por sobre otros prestadores del mismo producto?	Sí
¿Por qué escoge los productos de la empresa?	Calidad
De presentarse algún inconveniente con su pedido, ¿considera que la empresa le ofrece soluciones satisfactorias?	Sí
¿Qué productos compra con mayor frecuencia?	Madera y derivados

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados reflejan que la empresa tiene en su mayoría clientes muy frecuentes, quienes en su mayoría residen en Puerto la Cruz. Debido al estar ubicada en una zona tan transitada como lo es la Avenida Intercomunal, la mayoría de sus clientes acudieron por primera vez gracias a dicha ubicación, aunque esta no es la razón principal por la que siguen acudiendo, sino más bien la calidad de sus productos, la cual destaca por sobre la competencia, siendo los más vendidos la madera y sus derivados. Asimismo, los clientes consideran que la empresa cumple con los tiempos de entrega estipulados al momento de la adquisición de los productos, y que habiendo el caso de algún inconveniente con este o alguna situación extraordinaria, consideran que la empresa aporta soluciones a dichas situaciones, destacando la alta atención que reciben por parte del personal como una de las razones de su fidelidad hacia la empresa.

4.4 Auditoría externa

A través de la auditoría externa será posible determinar en base a lo observado, aquellos factores externos que inciden de forma directa en la empresa, revelando las posibles oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización en la actualidad. Para ello, se parte de una serie de factores clave, los cuales según David (2007), se dividen en cinco categorías

principales: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Para el desarrollo de cada uno de los factores antes mencionados se hizo uso tanto de la observación como de las fuentes primarias y secundarias de la investigación, involucrando la información suministrada por el personal administrativo de la empresa y cada uno de los encuestados.

4.4.1 Factores externos que afecta a la empresa

4.4.1.1 Fuerzas económicas

En los últimos años se ha observado un comportamiento débil en la economía del país, producto de la compleja crisis económica en la que se encuentra, en la cual es notoria la influencia de la hiperinflación, la cual según el Fondo Monetario Internacional (FMI) se estima que alcanzará un nivel del 60% a fines del presente año, convirtiéndose en la segunda más alta de América Latina, siendo superada por Argentina quien se lleva el primer lugar en la actualidad.

Esta situación ha afectado diariamente a empresas de todos los sectores, desequilibrando su posición en el mercado como consecuencia de buscar medidas que permitan sobrellevar la inflación, entre ellas la necesidad de dolarizar los precios de venta ante el aumento constante de los precios en relación a la moneda nacional. Si bien Maderas Lechería, C.A. comercializa sus productos al cambio de la tasa del Banco Central de Venezuela (BCV), muchos proveedores han optado por ofrecer la mercancía a una tasa por encima de ésta, por lo cual los pagos hacia estos han tenido que hacerse a través de la divisa en sí misma o regirse bajo ese dólar paralelo en última instancia.

Asimismo, la recesión económica en el país trajo consigo una década donde se observó la falta de crédito al consumo, afectando enormemente a las empresas y a la población venezolana en general. Sin embargo, recientemente se ha observado un incremento en el uso de alternativas para la adquisición de mercancía y productos de cualquier índole, ya sea a través de servicios de créditos ofrecidos por las mismas empresas o la inclusión de plataformas externas como Cashea. Esto se convierte en un factor importante a tomar en cuenta para el crecimiento de la economía, tanto para el consumidor como para la empresa, ya que con el pago de una inicial y cómodas cuotas ha permitido abrirles paso a muchas organizaciones a la captación de una demanda no explorada, pues aumenta el número de compradores que necesitaban de una alternativa ante la crisis crediticia del país.

Según Mawad (2024), este servicio está permitiendo que alrededor de cinco millones de venezolanos tengan un mayor poder adquisitivo, a tal punto que mientras que solo el 7% de la población tiene tarjetas de crédito, más del 20% tiene una cuenta Cashea. Dicha comparación se observa en la figura 6.

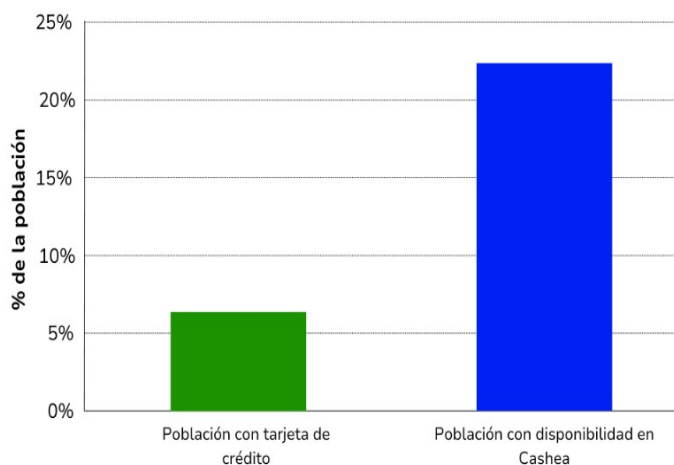


Figura 6. Población con disponibilidad en tarjeta de crédito y en Cashea.

Fuente: Ecoanalítica / Cashea.

Las variables encontradas en las fuerzas económicas son:

OPORTUNIDADES
Servicios de crédito
AMENAZAS
Hiperinflación
Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial

4.4.1.2 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Las fuerzas políticas abarcan todas las regulaciones, condiciones y normas que afectan drásticamente a las empresas, dependiendo totalmente de estas, inmersas en una dinámica de montaña rusa, pues orilla a las organizaciones a cambiar su dinámica a fin de adaptarse diariamente a estos cambios.

Las elecciones presidenciales llevadas a cabo en la segunda mitad del año trajeron consigo tensiones políticas en el país, y un periodo de inactividad durante varios días en distintos sectores. Esta variable se convierte en un factor importante a tomar en cuenta para las empresas, quienes deben tomar medidas ante esta realidad.

A lo largo de los años ha habido distintos cambios regulatorios, como la nueva carga tributaria para el pago de pensiones, la cual ha generado controversia, ya que representa un 9% que se toma de la contribución total a los trabajadores, siendo la más alta en toda Latino América. Esta situación se traduce en un alza de los precios y el estancamiento salarial como medida para contrarrestar la situación operativa límite que se genera tras estos aumentos, a fin de garantizar a las empresas su estabilidad, rentabilidad y supervivencia en el mercado, afectando directamente a la empresa, al trabajador y al consumidor.

Las variables identificadas con respecto a estos factores son:

Amenazas
Inestabilidad constante en las regulaciones
Alza de cargas tributarias en Impuestos

4.4.1.3 Fuerzas tecnológicas

En la actualidad el sector tecnológico se mueve a gran velocidad, dando paso al desarrollo de alternativas que agilicen desde procesos productivos, a tareas administrativas y transaccionales. En tal sentido, es común que empresas dispongan de sistemas de información o que incorporen el uso de plataformas que permitan llevar a cabo sus actividades con rapidez y eficiencia, siendo este el caso de Maderas Lechería, C.A. cuyo alcance en cuanto a tecnologías para el diseño de sus productos se mantiene al día gracias a su disponibilidad en adquirir los recursos y equipos necesarios para ello, lo cual ha sido fundamental para mantener su estabilidad en el mercado y la eficiencia en optimización y diseños.

Maderas Lechería, C.A. incluye en sus métodos de pago el uso de billeteras digitales como Zelle, Paypal y Binance, que manejan tanto moneda extranjera en forma digital como el USD, y el uso de criptomonedas con una relación uno a uno al dólar (USDT) facilitando a los usuarios que disponen de estas adquirir los servicios de la empresa.

Asimismo, Maderas Lechería, C.A. dispone del uso de las redes sociales como una gran plataforma publicitaria, siendo su mayor motor de difusión para promocionar sus productos y servicios a una gran cantidad de clientes a un alcance mayor al regional, y cuyas necesidades puedan ser cubiertas por la empresa. Sin embargo, pese a contar con los recursos necesarios para estar al día con los avances tecnológicos, la empresa aún no dispone de los servicios de compra en línea a través de una página web, ya

que actualmente todas las ventas que realiza la empresa son directamente en la tienda. Las variables identificadas con respecto a estos factores son:

Oportunidades
Uso de billeteras digitales
Mayor alcance publicitario a través de redes sociales
Tecnologías de optimización al día
Amenazas
Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea

4.4.1.4 Fuerzas competitivas

Maderas Lechería cuenta con una trayectoria que ha traído consigo una buena reputación como empresa, no solo por la variedad de servicios que brinda sino también por su distinguida atención al cliente, la cual ha generado reacciones positivas que han generado una cadena de recomendaciones, atrayendo clientela de otras ciudades y estados que hacen el esfuerzo de acudir a la empresa pues consideran que lo vale.

Sin embargo, alrededor de la empresa hay una gran cantidad de competidores que, a diferencia de Maderas Lechería, C.A, cuentan con sedes en los distintos puntos del estado y a nivel nacional.

Entre estos se encuentran Ferrekasa, EPA, Total Tools, y otras, las cuales se listan en la figura 7 y se observan geográficamente con respecto a la empresa en la figura 8.

Competidor	Descripción	Ubicación
	Ferretería, plomería	Puerto la Cruz y Lechería
	Tienda especializada en el ramo carpintero	Puerto la Cruz y Lechería
Mundo Pared	Ferretería, pintura, paneles	Av. Intercomunal
	Ferretería y maquinaria	Av. Intercomunal y Lechería
	Ferretería y construcción	Av. Intercomunal José Rodríguez, Lechería

Figura 7. Competencia de la Empresa **Fuente:** Elaboración propia.

Ferrekasa ha ganado mucha popularidad en los últimos años gracias a la variedad de productos que ofrecen para el sector de la construcción, y por la implementación del servicio de Cashea, captando una gran cantidad de clientes. El Hogar del Carpintero tiene renombre gracias a sus 26 años como tienda en la zona, por lo que es muy reconocida. Por el contrario, Mundo Pared, que comenzó a operar recientemente, ha ganado mucha popularidad al ofrecer productos innovadores y accesibles para renovaciones en general. Total Tools tiene distintas tiendas distribuidas a lo largo del territorio nacional, ofreciendo la facilidad a sus clientes de trasladarse a sus distintas tiendas. EPA es una de las tiendas que comercializa productos de ferretería y construcción más reconocidas a nivel nacional, con sedes en siete estados alrededor del país, con su propia página web para la gestión de compras en línea de sus productos y distintos servicios que la hacen tan reconocida.

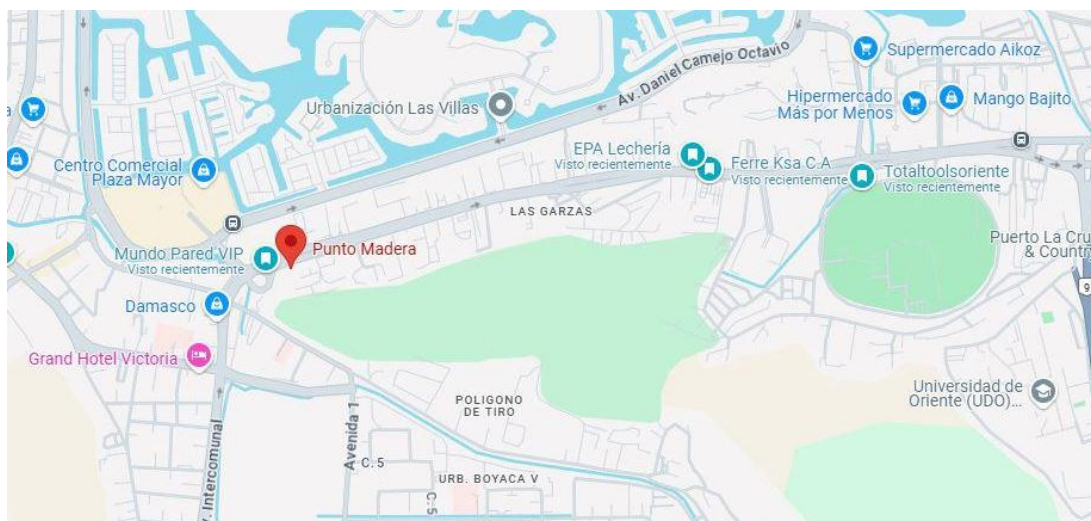


Figura 8. Competidores cercanos a Maderas Lechería, C.A.

Fuente: Google Maps

Las variables identificadas con respecto a estos factores son:

Oportunidades
Importancia de la atención al cliente
Amenazas
Gran cantidad de competidores en la zona
Ausencia de sedes a nivel regional

4.4.1.5 Fuerzas sociales, demográficas, geográficas y culturales

La empresa tiene una ubicación geográfica favorable, pues está a la vista de transeúntes y ciudadanos de Puerto la Cruz, Barcelona, Lechería y sus alrededores, pues al estar en una de las avenidas más transitadas, permite ser visualizada fácilmente. Asimismo, se considera parte de Lechería, por lo que cuenta con los beneficios que la ciudad ofrece, como la custodia policial constante y la continuidad en servicios de agua, luz y aseo. Actualmente se observa que aumenta la frecuencia de retrasos en la entrega de mercancía por parte de los proveedores debido a la falta de combustible.

La empresa se enfrenta constantemente a la posibilidad de lluvias sin pronosticar que afectan el flujo de comercialización, pues la madera, al ser su principal producto, se ve condicionada a esta condición climática para su transporte. Las variables identificadas con respecto a estos factores son:

Oportunidades
Buena ubicación geográfica
Custodia policial
Continuidad en servicios públicos
Amenazas
Retrasos por falta de combustible
Lluvias sin pronosticar

4.4.2 Resumen de oportunidades y amenazas

Posterior al estudio y análisis de cómo los factores externos influyen directamente en la empresa de Maderas Lechería C.A. se destacan los elementos positivos y negativos (oportunidades y amenazas, respectivamente), los cuales se visualizan en la tabla 3 y 4, de manera que es posible realizar una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) a partir de estos factores clave, estableciendo así cómo se encuentra la empresa en relación a su entorno.

Tabla 3 (1/2). Oportunidades y Amenazas de Maderas Lechería C.A.

Variables	Oportunidades
Económicas	Servicios de crédito
Políticas, Gubernamentales y Jurídicas	No aplica.
Tecnológicas	Uso de billeteras digitales
	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales
	Tecnologías de optimización al día

Tabla 3 (2/2). Oportunidades y Amenazas de Maderas Lechería C.A.

Competitiva	Importancia de la atención al cliente
Sociales, Demográficas, Geográficas y Culturales	Buena ubicación geográfica
	Custodia policial
	Continuidad en servicios públicos
Variables	Amenazas
Económicas	Hiperinflación
Políticas, Gubernamentales y jurídicas	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial
	Inestabilidad constante en las regulaciones
	Alza de cargas tributarias en Impuestos
Tecnológicas	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea
Competitiva	Gran cantidad de competidores en la zona
	Ausencia de sedes a nivel regional
Sociales, Demográficas, Geográficas Y Culturales	Retrasos por falta de combustible
	Lluvias sin pronosticar

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Análisis estructural de factores externos para la auditoría externa

A través del análisis estructural se puede describir el sistema tomando en cuenta todos los factores descritos anteriormente. Para ello se siguen tres etapas: elaborar una lista de las variables, describir la relación entre las variables e identificar dichas variables claves. Godet (2000), considera que estos pasos son clave para lo que posteriormente será la construcción del espacio morfológico, pues se necesita de una reflexión profunda realizada a partir de los resultados del análisis estructural.

Etapla 1. Lista de factores externos clave

En esta etapa, se enumeran las variables externas clave que fueron obtenidas mediante el análisis de las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.

Tabla 4. Lista de factores externos clave.

N°	Variable
1	Servicios de crédito
2	Uso de billeteras digitales
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales
4	Tecnologías de optimización al día
5	Importancia de la atención al cliente
6	Buena ubicación geográfica
7	Custodia policial
8	Continuidad en servicios públicos
9	Hiperinflación
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial
11	Inestabilidad constante en las regulaciones
12	Alza de cargas tributarias en Impuestos
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea
14	Gran cantidad de competidores en la zona
15	Ausencia de sedes a nivel regional
16	Retrasos por falta de combustible
17	Lluvias sin pronosticar

Fuente: Elaboración Propia.

Etapla 2. Relación entre las variables

Esta etapa, según la caja de herramientas de Godet, consiste en un relleno cualitativo basado en si existe (o no) una relación de influencia entre una variable y otra. Resulta necesario detectar la influencia que tienen las variables sobre el resto, asignándole el valor de uno (1) en caso de que la variable influya o impacte directamente sobre la otra, y cero (0) en caso contrario, es decir, en caso de una influencia nula. En la tabla 5 se observa la construcción de la matriz de análisis estructural.

Tabla 5. Matriz de análisis estructural.

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	M
1	Servicios de crédito	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4
2	Uso de billeteras digitales	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6
4	Tecnologías de optimización al día	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5
5	Importancia de la atención al cliente	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	Buena ubicación geográfica	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	9
7	Custodia policial	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	Servicios públicos eficientes	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
9	Hiperinflación	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	6
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	5
11	Inestabilidad constante en regulaciones	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	7
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
13	Cientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14	Gran cantidad de competidores en la zona	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
15	Ausencia de sedes a nivel regional	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
16	Retrasos por falta de combustible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Lluvias sin pronosticar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Dependencia	6	7	5	2	3	2	1	3	3	3	0	6	2	4	3	4	2	56

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas 3. Identificación de las variables claves

En esta etapa se determinan cuáles son las variables más sobresalientes en cuanto a índices de motricidad y dependencia, tal y como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Identificación de variables clave.

	Variable	Motricidad	%Motricidad	Dependencia	%Dependencia
1	Servicios de crédito	4	6,67%	6	10,00%
2	Uso de billeteras digitales	3	5,00%	7	11,67%
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	6	10,00%	5	8,33%
4	Tecnologías de optimización al día	5	8,33%	2	3,33%
5	Importancia de la atención al cliente	1	1,67%	5	8,33%
6	Buena ubicación geográfica	9	15,00%	2	3,33%
7	Custodia policial	1	1,67%	1	1,67%
8	Servicios públicos eficientes	2	3,33%	4	6,67%
9	Hiperinflación	7	11,67%	3	5,00%
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	5	8,33%	3	5,00%
11	Inestabilidad constante en regulaciones	7	11,67%	1	1,67%
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	1	1,67%	6	10,00%
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	1	1,67%	2	3,33%
14	Gran cantidad de competidores en la zona	3	5,00%	4	6,67%
15	Ausencia de sedes a nivel regional	2	3,33%	3	5,00%
16	Retrasos por falta de combustible	1	1,67%	4	6,67%
17	Lluvias sin pronosticar	2	3,33%	2	3,33%
Total		60	100,00%	60	100,00%
Promedio			5,88%		5,88%

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se visualiza en la figura 9 la relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable externa.

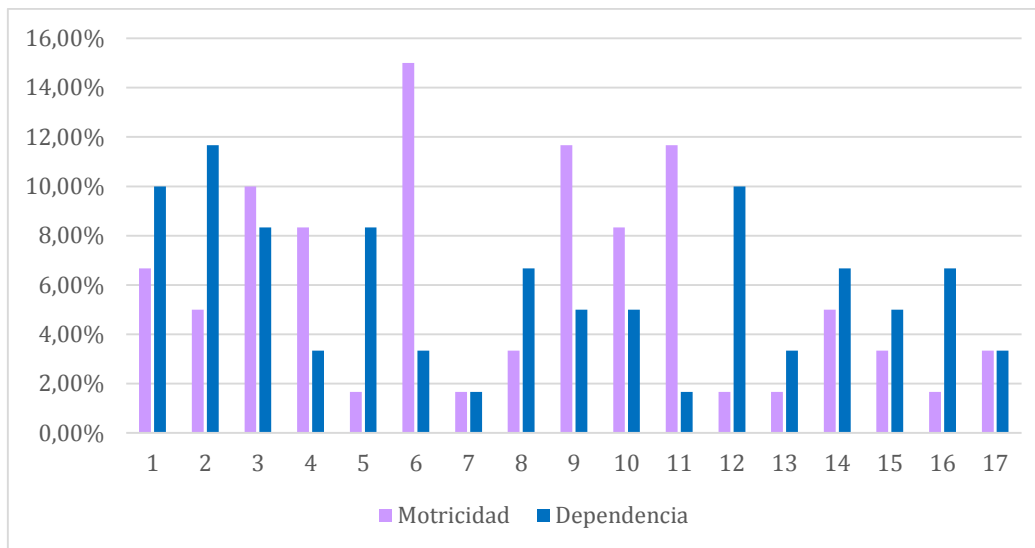


Figura 9. Relación entre porcentajes de motricidad y dependencia. **Fuente:** Elaboración Propia.

Los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable son representados en un plano cartesiano en la figura 10, donde el eje X viene dado por la dependencia y el eje Y por la motricidad. Asimismo, este plano se separa en cuatro cuadrantes: la zona de poder, zona de conflictos, problemas autónomos y la zona de salida, donde en esta última se hallan las variables que deben ser descartadas para el análisis de los factores externos.

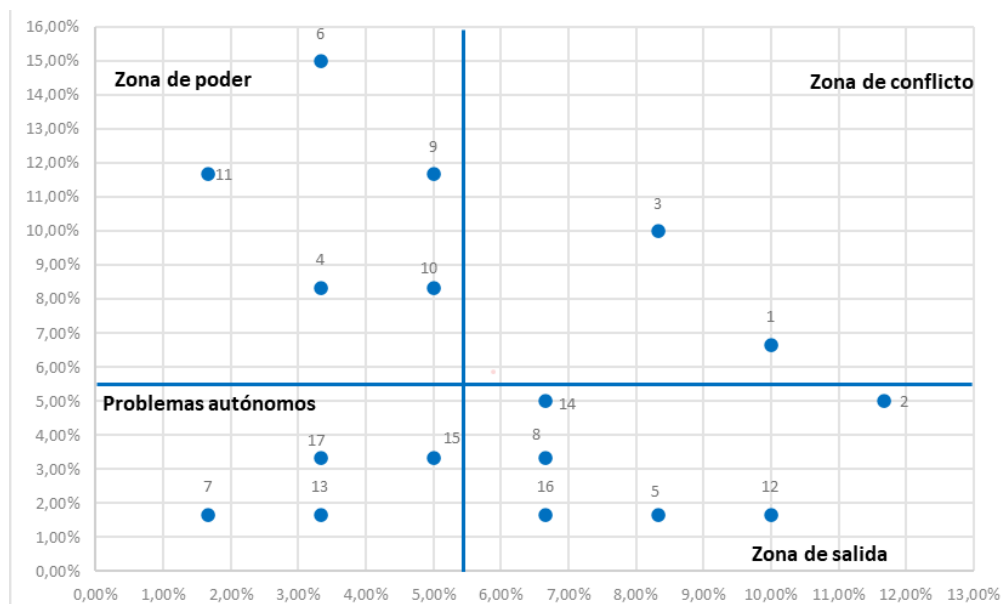


Figura 10. Identificación de variables clave. **Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se observa, en la zona de poder se encuentran aquellas variables con alta motricidad (mayor a 5.88%) y baja dependencia (menor a 5.88%), esto representa las variables más importantes dentro de la problemática, pues influyen sobre las demás y dependen poco de ellas. Cualquier modificación que ocurra en estas repercuten en el resto del sistema.

La zona de poder está conformada por las siguientes variables:

- Tecnologías de optimización al día
- Buena ubicación geográfica
- Hiperinflación
- Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial
- Inestabilidad constante en las regulaciones

Por otra parte, en la zona de conflictos están todas las variables de alta motricidad y alta dependencia, es decir, mayor a 5.88% respectivamente. Esto indica que estas variables influyen y son afectadas por el resto.

La zona de conflicto está conformada por:

- Mayor alcance publicitario a través de redes sociales
- Servicios de crédito

Los problemas autónomos corresponden a aquellos factores con baja motricidad y baja dependencia (menor a 5.88%), es decir, son variables que no afectan ni impactan sobre las restantes. Esta zona contiene:

- Custodia policial
- Ausencia de sedes a nivel regional
- Clientes sin la posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea
- Lluvias sin pronosticar

Por último, en la zona de salida están aquellos con baja motricidad (menor a 5.88%) y alta dependencia (mayor a 5.88%). Estas variables son descartadas por su alta dependencia de las otras variables, pero debido a que el total de variables externas son menores a veinte (20), no se descarta ninguna.

En la zona de salida se encuentran las variables:

- Importancia de la atención al cliente
- Continuidad en servicios públicos
- Uso de billeteras digitales
- Alza de cargas tributarias en impuestos
- Gran cantidad de competidores en la zona
- Retrasos por falta de combustible

4.4.4 Matriz de factores externos (EFE)

Para analizar a mayor profundidad los factores externos que influyen sobre la empresa se necesita formular una matriz de evaluación de factores

externos, que se realiza a través de cinco pasos: elaborar una lista con los factores externos clave identificados en el análisis estructural, asignar un peso relativo a cada factor, asignar una calificación que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales a dicho factor, determinar su puntuación ponderada, y obtener la puntuación ponderada total de la organización. Para ello, se debe recalcular la ponderación de cada variable para acercarlo a la realidad posible, siguiendo los pasos:

1. Seleccionar las variables externas, oportunidades y amenazas, obtenidas anteriormente, junto a su porcentaje de motricidad y dependencia con respecto al resto de factores.
2. Tomar el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable y aplicar la fórmula del valor ponderado externo (VPE), el cual se calcula de la siguiente manera:

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D}$$

3. Calcular el factor ponderado (FPE), la ponderación de las variables externas (PE) empleando las ecuaciones:

$$FPE = VPE * \left(\frac{100}{TVP} \right)$$

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

Donde:

TVP: Sumatoria de valores ponderados.

VPE: Valor ponderado externo.

FPE: Factor ponderado externo.

PE: Ponderación externa.

En la tabla 7, se muestran los valores ponderados recalculados para la matriz EFE, y en la tabla 8 la matriz EFE:

Tabla 7. Valores ponderados para la matriz EFE.

	Variable	% Motricidad	% Dependencia	VPE	FPE	PE
1	Servicios de crédito	6,67	10,00	6,77	6,51	0,07
2	Uso de billeteras digitales	5,00	11,67	5,09	4,89	0,05
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	10,00	8,33	10,12	9,73	0,10
4	Tecnologías de optimización al día	8,33	3,33	8,63	8,30	0,08
5	Importancia de la atención al cliente	1,67	8,33	1,79	1,72	0,02
6	Buena ubicación geográfica	15,00	3,33	15,30	14,71	0,15
7	Custodia policial	1,67	1,67	2,27	2,18	0,02
8	Servicios públicos eficientes	3,33	6,67	3,48	3,35	0,03
9	Hiperinflación	11,67	5,00	11,87	11,42	0,11
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	8,33	5,00	8,53	8,20	0,08
11	Inestabilidad constante en regulaciones	11,67	1,67	12,27	11,80	0,12
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	1,67	10,00	1,77	1,70	0,02
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	1,67	3,33	1,97	1,89	0,02
14	Gran cantidad de competidores en la zona	5,00	6,67	5,15	4,95	0,05
15	Ausencia de sedes a nivel regional	3,33	5,00	3,53	3,39	0,03
16	Retrasos por falta de combustible	1,67	6,67	1,82	1,75	0,02
17	Lluvias sin pronosticar	3,33	3,33	3,63	3,49	0,03
Total		100	100	103.98	100	1

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Variable		Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Servicios de crédito	0,07	1	0,07
2	Uso de billeteras digitales	0,05	3	0,15
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	0,10	2	0,2
4	Tecnologías de optimización al día	0,08	2	0,16
5	Importancia de la atención al cliente	0,02	4	0,08
6	Buena ubicación geográfica	0,15	3	0,45
7	Custodia policial	0,02	3	0,06
8	Servicios públicos eficientes	0,03	3	0,09
AMENAZAS				
9	Hiperinflación	0,11	2	0,22
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	0,08	3	0,24
11	Inestabilidad constante en regulaciones	0,12	2	0,24
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	0,02	3	0,06
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	0,02	1	0,02
14	Gran cantidad de competidores en la zona	0,05	2	0,1
15	Ausencia de sedes a nivel regional	0,03	2	0,06
16	Retrasos por falta de combustible	0,02	3	0,06
17	Lluvias sin pronosticar	0,03	3	0,09
Total		1		2,35

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa en posición con su entorno está por debajo del promedio (2,5), ya que actualmente presenta una posición estratégica débil de 2,35 dado el peso ponderado total de sus oportunidades y amenazas. Este valor indica que las estrategias actuales de la empresa no aprovechan al máximo las oportunidades ni minimizan los efectos adversos de las amenazas como para estar por encima del promedio de la industria.

4.5 Método de MACTOR

Una vez completada la delimitación del sistema, y finalizada la búsqueda de variables claves tanto internas como externas, comienza la construcción del método de escenarios con el juego de actores para analizar la dinámica de la empresa en su entorno. Para ello, se utilizará una adaptación al método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), que comprende las siguientes etapas

4.5.1 Construir el cuadro “estrategias de los actores”

Esto se refiere a definir cuáles son los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural previamente realizado. Este juego de actores es lo que explica la evolución de las variables controladas, tomándose como un punto de partida los actores que intervienen en las oportunidades y amenazas del entorno que afecta a la empresa Maderas Lechería, C.A. Dichos actores se observan en la tabla 9.

Tabla 9 (1/2). Identificación de actores

OPORTUNIDADES		ACTORES QUE INTERVIENEN
1	Servicios de crédito	Entidades financieras, empresas y reguladores financieros.
2	Uso de billeteras digitales	Plataformas de proveedores de servicios de pago
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	Plataformas de RRSS, agencias de publicidad.
4	Tecnologías de optimización al día	Empresa, empresas de desarrollo web
5	Importancia de la atención al cliente	Empleados de la empresa
6	Buena ubicación geográfica	Gobierno, empresa.
7	Custodia policial	Cuerpos de seguridad nacional, estatal y municipal
8	Servicios públicos eficientes	Gobierno local, CORPOELEC, TACHITEC, HIDROCARIBE
AMENAZAS		ACTORES QUE INTERVIENEN
9	Hiperinflación	Gobierno
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	Gobierno, Banco Central de Venezuela
11	Inestabilidad constante en regulaciones	Gobierno
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	SENIAT, IVSS

Tabla 9 (2/2). Identificación de actores.

13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	Competidores, gerencia de la empresa
14	Gran cantidad de competidores en la zona	Competidores, clientes
15	Ausencia de sedes a nivel regional	Demanda de clientes, empresa
16	Retrasos por falta de combustible	Gobierno nacional
17	Lluvias sin pronosticar	INAMEH, empresa (medidas preventivas para el resguardo de la mercancía).

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.2 Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

Tras identificar los actores que intervienen en las variables obtenidas de la auditoría externa, se procede a definir tanto sus objetivos como sus retos, tal y como se observa en la tabla 10.

Tabla 10 (1/2). Definición de retos estratégicos de actores.

Actor	Definición
El Gobierno	Es el actor principal en la mayoría de las variables clave. Es el ente encargado de administrar, dirigir y controlar las instituciones que rigen las leyes y el desarrollo del país, la industria y la sociedad en general.
Entidades Financieras	Son todas las instituciones como bancos, cooperativas y otros entres financieros que ofrecen servicios de crédito, préstamos, entre otros.
Plataformas Proveedoras de Servicios de Pago	Son las empresas que facilitan las transacciones electrónicas como pagos en línea, transferencias y pagos móviles, tales como Zelle, Binance, Paypal, y otras.
Plataformas de RRSS	Las redes sociales son las que permiten la interacción social y la comunicación en línea.
Agencias de publicidad	Son empresas especializadas en la creación de contenidos publicitarios que promuevan los productos y servicios de la empresa.
Empresa	La empresa Maderas Lechería, C.A., de la mano de la gerencia, es la encargada de la toma de decisiones que generan valor para los clientes, empleados e inversionistas. Es uno de los actores más importantes, pues depende de su predisposición y recursos aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas que la afectan.
Empresas de desarrollo web	Son todas las empresas encargadas de distribuir sistemas web.
Cuerpos de seguridad	Organismos encargados de la seguridad ciudadana y el orden público a nivel nacional, estatal y municipal.
Corpoelec	La Corporación Eléctrica Nacional es la empresa encargada de la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en el país

Tabla 10 (2/2). Definición de retos estratégicos de actores.

Tachitec	Empresa de aseo urbano encargada de garantizar la limpieza y mantenimiento de la ciudad de Lechería.
Hidrocaribe	Empresa encargada de la prestación del servicio de agua potable y saneamiento en la región.
SENIAT	Es el ente encargado de la administración de los procesos aduaneros y tributarios
IVSS	El Instituto Venezolano de los Seguros Sociales se encarga de
Competidores	Corresponden a todas las empresas de compra, venta y distribución de madera y sus derivados, que ofrecen los mismos servicios en el mismo mercado.
Clientes	Son todos los individuos o empresas con una necesidad que puede ser satisfecha por la adquisición de un producto o servicio por la empresa.
INAMEH	Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, es el organismo encargado del monitorio y pronóstico de las condiciones climáticas.

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.3 Evaluar las relaciones de fuerza de los actores

De acuerdo a la caja de herramientas de Godet (2000), durante esta fase se construye la matriz de influencia directas entre actores a partir de un cuadro estratégico que valora los medios de acción de cada actor, tomando en cuenta la influencia que tiene un actor con respecto al resto, ya sea de forma directa o indirecta, es decir, cuando un actor actúa sobre otro por medio de un tercero. Esto se observa en la tabla 11.

Tabla 11 (1/2). Matriz de Influencia de Actores.

N	Actores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	INF
1	El Gobierno		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
2	Entidades Financieras						1								1	1		3
3	Plataformas Proveedoras de Servicios de Pago						1								1	1		3
4	Plataformas de RRSS					1									1	1		3
5	Agencias de publicidad														1	1		2
6	Empresa														1	1		2
7	Empresas de desarrollo web			1											1			2

Tabla 11 (2/2). Matriz de Influencia de Actores.

8	Cuerpos de seguridad nacional, estatal y municipal						1							1	1		3	
9	Corpoelec			1			1	1			1	1	1	1	1	1	9	
10	Tachitec							1						1	1		3	
11	Hidrocaribe							1						1	1		3	
12	SENIAT		1										1	1	1		4	
13	IVSS						1							1	1		3	
14	Competidores																0	
15	Clientes						1							1			2	
16	INAMEH																0	
DEPENDENCIA		0	2	3	1	2	7	4	1	1	1	2	2	3	14	12	2	57

Fuente: Elaboración Propia.

Tal y como se observa, el actor con mayor influencia es El Gobierno, ya que gran parte de las oportunidades y amenazas que giran en torno a la empresa son responsabilidad o dependen de este ente.

Se construye un plano de influencia-dependencia de actores, donde el eje y representa el nivel de influencia, y el eje x representa el nivel de dependencia. El análisis de las relaciones de fuerza de estos antepone sus fuerzas y debilidades, posibilidades de bloqueo, posibles alianzas, riesgos de conflicto, puntos de presión y otras vulnerabilidades u oportunidades de cambio. Este plano se observa en la figura 11, donde hay cuatro cuadrantes para ubicar a los actores, cuyo eje viene determinado por el promedio de influencia y dependencia de los actores, es decir, 3.5625 respectivamente.

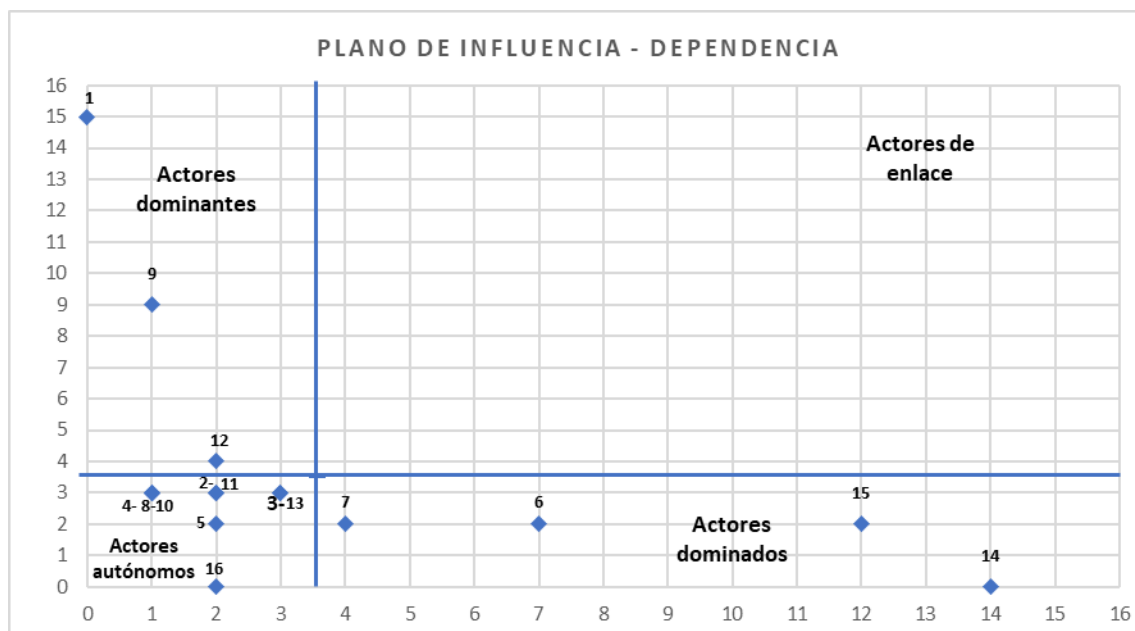


Figura 11. Relación de los Actores. **Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa, existen cuatro cuadrantes: Actores dominantes, aquellos con alta influencia y baja dependencia, ubicándose en este cuadrante El Gobierno con la mayor influencia, Corpoelec y el SENIAT. Los actores autónomos vienen representados por aquellos con baja influencia y baja dependencia, son actores que se mantienen al margen del sistema, como es el caso de las entidades financieras, plataformas proveedoras de servicios de pago, plataformas de redes sociales, agencias de publicidad, cuerpos de seguridad, TACHITEC, el IVSS e INAMEH.

Los actores dominados, por su parte, son altamente dependientes y sensibles. Su incidencia en el sistema es nula, como es el caso de la empresa, las empresas de desarrollo web, los competidores y los clientes. Los actores de enlace se dice que sufren y ejercen, pero en este caso no se detectó algún factor con este tipo de influencia y dependencia.

De los resultados obtenidos, se pudo comenzar la fase de seleccionar escenarios futuros probables, a partir del análisis morfológico, donde se

pueden identificar las posibles combinaciones de las variables claves (amenazas y oportunidades) y construir dichos escenarios.

4.5.4 Análisis morfológico

Esta técnica permite explorar de forma sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones que resultaron al descomponer el sistema, y se divide en dos fases: la construcción del espacio morfológico y la reducción del espacio morfológico.

4.5.4.1 Construcción del espacio morfológico

El conjunto de las combinaciones representa el campo de los posibles, llamado espacio morfológico. En esta fase, se tomaron en cuenta tanto las oportunidades como las amenazas de la empresa, y sus estados posibles, siendo estos escenarios optimistas, neutrales y pesimistas. Para esta etapa, se deben tener los componentes tan independientes como sea posible, de tal forma que haya un equilibrio. En la tabla 12, se identificaron todas las variables claves y sus estados (escenarios) posibles.

Tabla 12 (1/2). Construcción del espacio morfológico.

	Oportunidades	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
1	Servicios de crédito	Disminución de opciones de crédito	Créditos con restricciones moderadas	Aumento de créditos accesibles
2	Uso de billeteras digitales	Disminución de uso de billeteras digitales	Uso de billeteras digitales moderado	Mayor uso de billeteras digitales
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	Ausencia de impacto en redes sociales	Publicidad con interacción limitada	Aumento de impacto en redes sociales
4	Tecnologías de optimización al día	Ausencia de herramientas de optimización actualizadas	Tecnologías de optimización funcionales pero desactualizadas	Aumento de avances en tecnologías de optimización
5	Importancia de la atención al cliente	Atención al cliente de alta calidad	Atención promedio	Disminución de calidad en atención al cliente
6	Buena ubicación geográfica	Ubicación poco accesible por clientes	Aprovechamiento parcial de ubicación	Ubicación altamente accesible por clientes
7	Custodia policial	Aumento de inseguridad y poca presencia policial	Seguridad moderada	Alta presencia policial, y mayor seguridad

Tabla 13 (2/2). Construcción del espacio morfológico.

8	Servicios públicos eficientes	Servicios deficientes con fallas constantes	Servicios públicos operativos con fallas ocasionales	Servicios públicos con fallas mínimas
	Amenazas	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
9	Hiperinflación	Aumento descontrolado de la hiperinflación	Niveles de inflación estabilizados	Disminución de la hiperinflación
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	Aumento de diferencia entre tasas de cambio	Brecha moderada entre tasas de cambio	Diferencia mínima entre tasas de cambio
11	Inestabilidad constante en regulaciones	Cambios constantes que generan incertidumbre	Situación política estable	Estabilización en las regulaciones
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	Aumento abrupto de tasas en impuestos	Manejo estable de cargas tributarias	Disminución de cargas tributarias
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	Disminución de ventas por falta de una página web	Uso de página web funcional con características limitadas	Aumento de ventas por presencia de una página web
14	Gran cantidad de competidores en la zona	Disminución de ventaja competitiva	Competencia equilibrada	Aumento de ventaja competitiva en comparación al resto
15	Ausencia de sedes a nivel regional	Falta de expansión que limita la demanda	Presencia de pocas sedes con alcance limitado	Expansión regional que abarca mayor demanda
16	Retrasos por falta de combustible	Falta de combustible total	Retrasos por fallas ocasionales	Mejora del servicio de combustible
17	Lluvias sin pronosticar	Impacto severo por lluvias	Impacto con interrupciones moderadas	Impacto mínimo por medidas preventivas

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.4.2 Reducción del espacio morfológico

En ocasiones, algunas combinaciones, ciertas familias de combinaciones pueden ser irrealizables, no viables o incoherentes dentro del análisis morfológico. Esta segunda fase consiste en reducir dicho espacio inicial en un sub - espacio útil, es decir, coherente, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección, a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas, como se observa en la tabla 13.

Tabla 14. Reducción del Espacio Morfológico de Maderas Lechería, C.A

	Variables	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
1	Servicios de crédito	Disminución de opciones de crédito	Créditos con restricciones moderadas	Aumento de créditos accesibles
2	Uso de billeteras digitales	Disminución de uso de billeteras digitales	Uso de billeteras digitales moderado	Mayor uso de billeteras digitales
3	Mayor alcance publicitario a través de redes sociales	Ausencia de impacto en redes sociales	Publicidad con interacción limitada	Aumento de impacto en redes sociales
4	Tecnologías de optimización al día	Ausencia de herramientas de optimización actualizadas	Tecnologías de optimización funcionales pero desactualizadas	Aumento de avances en tecnologías de optimización
5	Importancia de la atención al cliente	Atención al cliente de alta calidad	Atención promedio	Disminución de calidad en atención al cliente
6	Buena ubicación geográfica	Ubicación poco accesible por clientes	Aprovechamiento parcial de ubicación	Ubicación altamente accesible por clientes
7	Custodia policial	Aumento de inseguridad y poca presencia policial	Seguridad moderada	Alta presencia policial, y mayor seguridad
8	Servicios públicos eficientes	Servicios deficientes con fallas constantes	Servicios públicos operativos con fallas ocasionales	Servicios públicos con fallas mínimas
9	Hiperinflación	Aumento descontrolado de la hiperinflación	Niveles de inflación estabilizados	Disminución de la hiperinflación
10	Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial	Aumento de diferencia entre tasas de cambio	Brecha moderada entre tasas de cambio	Diferencia mínima entre tasas de cambio
11	Inestabilidad constante en regulaciones	Cambios constantes que generan incertidumbre	Situación política estable	Estabilización en las regulaciones
12	Alza de cargas tributarias en impuestos	Aumento abrupto de tasas en impuestos	Manejo estable de cargas tributarias	Disminución de cargas tributarias
13	Clientes sin posibilidad de adquirir los productos de la empresa en línea	Disminución de ventas por falta de una página web	Uso de página web funcional con características limitadas	Aumento de ventas por presencia de una página web
14	Gran cantidad de competidores en la zona	Disminución de ventaja competitiva	Competencia equilibrada	Aumento de ventaja competitiva en comparación al resto
15	Ausencia de sedes a nivel regional	Falta de expansión que limita la demanda	Presencia de pocas sedes con alcance limitado	Expansión regional que abarca mayor demanda
16	Retrasos por falta de combustible	Falta de combustible total	Retrasos por fallas ocasionales	Mejora del servicio de combustible
17	Lluvias sin pronosticar	Impacto severo por lluvias	Impacto con interrupciones moderadas	Impacto mínimo por medidas preventivas

Fuente: Elaboración Propia.

El último intento (Escenario Pesimista):

Supongamos que la hiperinflación, de la mano al aumento de las irregularidades políticas en el país desatan consigo un aumento en los impuestos como medida del gobierno para atacar esta problemática. Sin embargo, en esta hipótesis, se mantienen los créditos con restricciones moderadas en algunas empresas. Pero como la empresa en cuestión no cuenta con estos servicios, su presencia en las redes sociales no genera tanto impacto, junto con una falta de tecnologías de optimización actualizadas, disminuye la calidad de atención al cliente. Esto los arrojaría a verse en la posición de tener una ubicación poco accesible para clientes al no contar con una página web para vender, disminuyendo su ventaja competitiva al reducir su cartera de clientes potenciales, y gracias al aumento en los impuestos, imposibilita la oportunidad de expandirse, limitando la demanda, haciendo que tengan una ubicación poco accesible para algunos clientes, y con los retrasos de distribución por falla de combustible, junto a interrupciones por lluvias, generaría más retrasos a la distribución y el crecimiento de la empresa.

La oportunidad ideal (Escenario Optimista):

Gracias al aumento de créditos accesibles en todo el país, el uso de las billeteras digitales incrementa a su vez permitiendo a la empresa invertir en el uso de estas tecnologías, revitalizando la economía a través de transacciones rápidas y seguras, abriéndole la oportunidad a gran parte de la población a adquirir diferentes bienes y servicios, ya sea por ingresos propios o recibidos a través de familiares o conocidos que residan en el extranjero. Este avance, no solo incrementa el interés por mejorar sus tecnologías de intercambios, sino también por actualizar la optimización en sus procesos productivos, por lo que ante la creciente demanda requiere ofrecer productos y una atención de alta calidad.

Por otra parte, la estabilización en la situación política genera que los niveles de inflación sean estables, con una brecha moderada entre las tasas de cambio y un manejo eficiente de las cargas tributarias, convirtiendo el entorno en que se encuentra la empresa en uno confiable para las operaciones comerciales, en donde la seguridad y los servicios públicos son reforzados para hacer de la ubicación un punto accesible para los clientes cercanos, promoviendo su visibilidad en las redes sociales. Gracias a las utilidades, la empresa se ve animada a explotar su potencial a través de una página web que permita la venta de sus productos, lo cual es posible gracias a la disminución de retrasos debido a problemas de combustible y al uso de medidas preventivas para evitar los daños ocasionados por lluvia a la mercancía a distribuir, aumentando las ventas y la cartera de clientes, generando a su vez la necesidad de expansión regional que cubra esta demanda.

La realidad:

A medida que aumentan el uso de créditos accesibles a través de diferentes plataformas y servicios en el país, el uso de las billeteras digitales se consolida en el entorno empresarial, facilitando los pagos de los clientes. Esto ha generado una transición con el tiempo de las ventas físicas hacia canales digitales por medio de aplicaciones web, aunque los métodos tradicionales persisten. Sin embargo, la ausencia de estas tecnologías en Maderas Lechería, C.A., limita su capacidad de captación de potenciales clientes, enfrentándose a pérdidas por no contar con esta alternativa. A su vez, continúan los avances tecnológicos orientados a la optimización, impulsando a las empresas a usar estas herramientas para mantenerse competitivas.

A pesar de la inestabilidad política que genera incertidumbre diariamente, las obligaciones tributarias se han mantenido estables, permitiéndole a la empresa a manejarlas con facilidad, trayendo consigo

servicios públicos operativos, aunque presentan fallas ocasionales. Sin embargo, persisten los desafíos económicos debido al incremento descontrolado en la inflación y la marcada diferencia entre tasas cambiarias. A esta situación se suman retrasos operativos en las pocas sedes que tiene la empresa, ocasionados por escasez de combustible e interrupciones por lluvias imprevistas, provocadas por la falta de medidas preventivas adecuadas. Ante esto, la empresa mantiene un desempeño promedio, sin lograr destacarse significativamente frente a la competencia, que se mantiene equilibrada.

Para el cálculo de ocurrencia de cada uno de los escenarios se tomaron como criterios los porcentajes resultantes de las elecciones presidenciales del 28 de julio de 2024, y los porcentajes del uso de servicios de crédito en la población venezolana durante el año 2024, tal y como se observa en la tabla 14.

Tabla 15. Probabilidad de ocurrencia de los escenarios.

Escenario	Resultados de elecciones	Uso de servicios de crédito	Probabilidad de ocurrencia de los escenarios
El último intento	51.95%	41.9%	46.93 %
La realidad	43.18%	50.8%	46.99 %
La oportunidad ideal	1.24%	4%	2.62 %
Otros escenarios	3.62 %	3.3%	3.46 %

Fuente: Elaboración Propia.

4.6 Auditoría interna

La auditoría interna permite recopilar toda la información referente a cómo se maneja internamente la empresa, basado en las relaciones internas de las áreas funcionales de esta, con el fin de determinar cuáles son los factores claves que determinan sus fortalezas y debilidades. Para realizar la auditoría interna se toma en cuenta áreas funcionales de la empresa que sean indicadores de cómo la empresa se maneja en el ambiente competitivo en el

que se encuentra, incluyendo las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial de la empresa.

A continuación, se muestra un análisis de las fuerzas internas que afectan a la empresa de Maderas Lechería C.A. De la cual gracias a entrevistas realizadas tanto a los empleados de la empresa como a algunos clientes se logró recopilar información, para determinar los factores que afectan a la empresa desde su interior.

4.6.1 Factores internos que afectan a la empresa

4.6.1.1 Administración

Al realizar la auditoría de esta área se busca recopilar todas las fortalezas y/o debilidades referentes a las funciones de administración que menciona David (2007): planeación, organización, dirección, integración del personal y control.

4.6.1.1.1 Planeación

Esta área implica todas aquellas actividades relacionadas con la preparación y estrategias para el futuro de la empresa. Tras dieciocho años desde su apertura, Maderas Lechería se ha mantenido firme en cuanto a sus principios, su misión y visión a futuro, siempre con miras de convertirse en una líder en el mercado, de la mano de cada uno de los trabajadores que forman parte de esa visión. Es por ello que, todos sus empleados se encuentran ampliamente familiarizados con estos conceptos, según los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas al personal.

La misión y visión de la empresa cumplen con las premisas de Strickland y Thompson, pues comunican el propósito de la compañía de forma específica otorgándole a la empresa su identidad, precisa las aspiraciones de

la administración para el futuro como una empresa en constante crecimiento en la venta y distribución de productos de madera, ferretería y sus accesorios.

Sin embargo, carece de objetivos estratégicos a largo plazo, uno de los aspectos claves en la planeación en pro de alcanzar dicha visión, en términos que puedan cuantificarse y ser alcanzables durante un periodo de tiempo, y por tanto una planificación estratégica formal que lo permita. Actualmente la empresa se rige por metas a corto plazo, como alcanzar cierta cifra de ventas en base a las utilidades del mes anterior. Si bien no ha generado inconvenientes en cuanto a rendimiento, disminuye el potencial que tiene la empresa de crecer durante los próximos años.

Además de que en su mayoría dichos empleados tienen más de nueve años como parte de la empresa, lo cual garantiza que trabajen como un *uno* a fin de lograr las metas y objetivos que se establecen. David (2007) dice que la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro, que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados; siendo así que al ser intrínseca la misión y visión, cada que se establezcan objetivos y metas los empleados de Maderas Lechería C.A, tienen la oportunidad de trabajar de manera eficiente en la resolución de sus tareas. El proceso de planeación no solo se reduce a los empleados en el área de producción, dicho proceso implica a todas las partes que conforman a la empresa, permitiendo así una organización óptima.

Fortalezas
Misión y visión definidas
Debilidades
Falta de objetivos a largo plazo

4.6.1.1.2 Organización

La empresa cuenta con una buena estructura organizativa, cuyas funciones y responsabilidades están definidas, permitiendo que se realice un esfuerzo conjunto, que engrana adecuadamente. Según la encuesta realizada los empleados se sienten satisfechos con la remuneración que reciben por parte de la empresa, a su vez se sienten motivados, lo cual influye ampliamente en el compromiso que tienen con su puesto y por ende con las tareas que realiza a diario. A su vez indicaron en la encuesta la buena definición que tienen en su cargo y tareas a realizar, por lo que se genera un ambiente óptimo y eficiente en producción, gracias a la buena organización con la que cuenta la misma.

Asimismo, se observó que la empresa cuenta con un manual de procedimientos en constante actualización, en el que se definen las acciones a tomar en caso de accidentes laborales, y se describen las funciones, actividades y obligaciones de cada cargo y departamento.

Fortalezas
Los empleados tienen bien definidos sus cargos y las actividades a realizar dentro de la empresa
Organigrama estructurado con departamentos definidos
Manual de Procedimientos actualizado

4.6.1.1.3 Dirección

De la mano con una buena organización, va la dirección que sigue la empresa para el cumplimiento de los objetivos, una vez se establecen las estrategias a seguir, con una buena organización, donde los empleados se sienten motivados en el cumplimiento de sus actividades, seguir la dirección que se establezca en pro del logro de un objetivo empresarial se da eventualmente.

Según David (2007) la dirección implica liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional; Los empleados manifestaron contar con una comunicación satisfactoria entre los distintos departamentos, por lo que al indicar que cumplen con lo que implica la dirección empresarial, la empresa en el ámbito de la consecución de metas tiene lo que necesita para lograrlo. Tienen un manual de procedimientos estructurado definiendo todas las situaciones de riesgo dentro de cada puesto de trabajo y en general, dando paso a la resolución de problemas de manera efectiva, donde el personal, no solo cuenta con la capacitación, sino que también con la suficiente experiencia en el cargo que ocupa dentro de la empresa, para manejarse de la manera más objetiva posible al momento de presentarse algún inconveniente. Sin embargo, algunos empleados en la encuesta manifestaron el deseo por capacitaciones y cursos con una frecuencia de cada 6 meses.

Fortalezas
Cuentan con canales de comunicación eficientes
Debilidades
Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia a lo que actualmente realiza
Ausencia de cursos de desarrollo personal
Falta de supervisión en seguridad laboral

4.6.1.1.4 Integración de personal

Los empleados que se encuentran laborando actualmente en la empresa se encuentran sumamente preparados para el puesto que ocupan - la persona adecuada, para el puesto adecuado- en su mayoría llevan varios años trabajando para la misma, lo cual les ha permitido adaptarse no solo a la empresa, sino también al equipo de trabajo, de tal manera que puedan operar de la mejor forma. Además, la empresa promueve la inclusión mejorando su

reputación y responsabilidad social y cultural alineándose con sus valores internos, pues cuenta con personal sordomudo desempeñando labores dentro de la compañía. Asimismo, respetan y retribuyen la incapacidad de las mujeres embarazadas, junto a otros beneficios que hacen sentir al empleado incluido e importante.

La mayoría de los empleados mostraron mayor interés hacia las bonificaciones como motivación para cumplir con su trabajo, pues esta remuneración les genera mayores beneficios que el salario mismo.

Fortalezas
Salario justo, con bonificaciones continuas a su personal.
Equipo consolidado para el trabajo en equipo
Inclusión de personal discapacitado.

4.6.1.1.5 Control

Es claro que la empresa se coordina adecuadamente para operar de manera óptima, es por ello que el jefe de tienda, de la mano de la mano con el administrador, contador, analista de inventario y supervisor de maderas, verifica que las tareas que se llevan a cabo en los distintos departamentos, se cumplan de la manera que se estableció previamente, garantizando así que las estrategias que se pautan se realizan procurando el mejoramiento de la productividad, cumpliendo con lo establecido dentro de los estándares empresariales.

A grandes rasgos la administración general de la empresa muestra un desempeño satisfactorio, por lo que es una de sus más grandes fortalezas, la empresa se encuentra preparada como todo para poderse manejar ante situaciones adversas y seguir operando de la manera más eficiente dentro de sus actividades cotidianas, sin embargo, siempre hay espacio a la mejora en

innovación, para la búsqueda del elemento que le brinde a Maderas Lechería C.A distinción ante otras empresas competencia.

Fortalezas
La empresa cuenta con un buen control y manejo organizacional, para la resolución de inconvenientes entre los departamentos.

4.6.1.2 Marketing

El marketing es la manera en la que una empresa puede captar clientes, busca identificarlos y a sus necesidades para que la empresa pueda ofrecer los productos que satisfagan dichas necesidades. La empresa de Maderas Lechería C.A con el pasar de los años ya tiene un grupo de clientes establecidos, sin embargo, se encargan de ampliar su lista de clientes haciendo uso de sus redes sociales como medio para realizar encuestas a sus seguidores y potenciales clientes.

Al tener un público creciente en redes sociales, tienen una base sólida para la realización de encuestas enfocadas a la industria maderera y ferretería, logrando de esta manera tener una fuente de información que posteriormente pueden analizar, estableciendo puntos de partida en cuanto a qué productos ofrecer según las especificaciones que los seguidores, clientes y potenciales clientes dieron a conocer, las necesidades que existen actualmente en el mercado, las tendencias y una vez se identifiquen las preferencias de los mismos, la empresa ofrece sus productos con base en ello, logrando una mejor prestación de sus servicios y productos.

Una empresa se mueve y ve resultados de su productividad principalmente logrando buenas ventas, donde el producto hable por sí mismo gracias a su calidad, el marketing bien implementado según David (2007) tanto en publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y

con los distribuidores; son actividades de gran importancia, la empresa, ha logrado consolidar a través de los años no solo una buena relación con su clientela, sino que también se ha consolidado en el mercado, sin embargo, a diferencia de otras empresas que se encuentran en el rubro, Maderas Lechería C.A; no ofrece cortes en arco en sus productos madereros, por lo que se ven afectados al momento de ofrecer tipos de corte poco diversos a sus clientes.

Fortalezas
Buena presencia en redes sociales
Plataformas para la interacción con la clientela.
Clientes satisfechos por el servicio prestado
Debilidades
Falta de diversidad en cortes, no ofrecen cortes en arco a comparación de la competencia.

4.6.1.3 Finanzas y contabilidad

Al evaluar las finanzas de una empresa se puede tener una idea general de cómo se encuentra la empresa consolidada en cuanto a competitividad. David (2007) indica que determinar las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es de suma importancia para el desarrollo de estrategias empresariales y según James Van Horne, las funciones de finanzas y contabilidad vienen dadas por tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

Es por ello que la empresa al contar con personal sumamente preparado, que cuenta con años de experiencia y a su vez varios años trabajando para la empresa, ya se encuentran ampliamente familiarizados con los indicadores financieros que la empresa usa como punto focal para establecer sus objetivos y así mismo para la consecución de metas. Estableciendo así el punto en el que la empresa se encuentra actualmente y

el progreso que ha tenido: una estabilidad financiera notable pese a las dificultades económicas a las que se ha enfrentado el país con el paso de los años, proporcionando así puntos de partida a la mejora en las distintas áreas dependiendo de su desempeño productivo. Tomando también decisiones de financiamiento según sea requerido en las diferentes áreas para agilizar su productividad, mejorando así progresivamente los números obtenidos a nivel general en la empresa.

Según los indicadores financieros, el personal contable se encarga de mantener una estructura de costos definida, lo cual les permite establecer sus puntos de inversión y la manera en la que estos pueden ser cubiertos dependiendo de sus necesidades y cómo las mismas afectan a la empresa, es así que pueden mantenerse al día en relación con sus deudas, lo cual facilita el trabajo al momento de establecer un capital para sus proyectos. Brindando una ventaja competitiva a comparación de otras empresas que, de no contar con un orden contable, presentan dificultades financieras y es así como la empresa de maderas Lechería C.A. muestra que también tiene holgura al momento de brindar bonos satisfactorios a sus empleados (según la entrevista realizada a los mismos), permitiendo avistar la estabilidad financiera sostenible de la empresa.

De la mano con la decisión de inversión se encuentra la de financiamiento, donde la empresa determina la manera en la que se van a estructurar los costos de la empresa para que a su vez puedan determinar los mejores medios para reunir el capital necesario para las operaciones empresariales, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa a largo plazo. Se trata de la empresa planteando cómo mantener la estabilidad financiera de la misma posterior a determinar su estructura de costos, de manera que sea sostenible. Maderas Lechería C.A. cuenta con los medios para poder generar el capital requerido, gracias a inversionistas, accionistas,

la venta de activos en caso de requerirlo. Por otro lado, según sean las ganancias, la empresa podrá reinvertir en sí misma, manteniendo su liquidez y dar a los inversionistas y accionistas parte de esas ganancias, con el fin de mostrar que su inversión es rentable.

Fortalezas
Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.
Estructuras de costos definidas

4.6.1.4 Producción y operaciones

Es la manera en la que la empresa puede ofrecerle un producto a su clientela. David (2007) dice que son todas aquellas actividades que transforman insumos en bienes y servicios. En el caso específico de la empresa de Maderas Lechería C.A. Se encargan de la venta y distribución de productos madereros, más no de la obtención y tratamiento de la madera desde cero, pues la empresa adquiere los productos madereros prefabricados. La empresa si ofrece cortes de madera según las necesidades de cada cliente, permitiendo a la empresa estar en disposición de ofrecer el producto con las especificaciones que requiera el cliente.

Para llevar a cabo los procesos productivos es crucial destacar que cuentan con el área acondicionada para tales tareas, según la encuesta realizada a los empleados, mostraron una gran satisfacción con las condiciones de la empresa, su buena distribución, de muebles y maquinarias, para trabajar cómodamente, lo cual garantiza para los empleados la motivación para trabajar adecuadamente. Sin embargo, el espacio dispuesto para la mercancía en algunas ocasiones es insuficiente para brindar un almacenamiento de inventario cómodo.

Fortalezas
Trabajan con productos prefabricados que agilizan sus actividades productivas.
Instalaciones y equipos en óptimas condiciones.
Debilidades
Espacio físico insuficiente para la mercancía.

4.6.1.5 Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información según Fred David (2007) son la piedra angular de todas las organizaciones, puesto que la información es el motor en la toma de decisiones de una empresa y a su vez, el objetivo de un sistema de información es mejorar el desempeño de una empresa. En la empresa de Maderas Lechería C.A. cuentan con un sistema de información que les permite llevar su lista de clientes, inventario y pedidos, de manera que tienen un manejo y control de su producción, que les ha funcionado.

Sin embargo, no es el sistema más óptimo al momento de trabajar, pues es una interfaz de línea de comandos, poco intuitiva, por lo que las personas que manejan dicho sistema deben estar familiarizados y tener conocimiento previo en su uso, para escribir los comandos de texto que se requieren en el registro y control de clientes e inventario, de lo contrario deben atravesar un proceso de adaptación a dicho sistema para continuar con la producción diaria. Lo cual ralentiza la productividad y en caso de necesitar un cambio de personal o integrarlo al área de manejo del sistema deben tener una curva de aprendizaje y adaptación para su uso.

Por otro lado, utilizan sistemas de información actualizados y ágiles para los cortes de madera en productos, optimizando así sus procesos productivos en el área de maderas, con interfaces intuitivas, de manejo simple,

por lo que la curva de aprendizaje no es tan pronunciada en cuanto a las personas que se encargan de su manejo, con menos dificultad para el personal, puesto que no requiere de un conocimiento previo, pero si de un proceso de adaptación.

Debilidades
Interfaz poco intuitiva, poco eficaz.
No da opción a la integración de un nuevo personal para el manejo del sistema, sin que cuente con conocimiento previo.

4.6.2 Resumen de fortalezas y debilidades

A continuación, en la tabla 15 se presenta un cuadro resumen de las fortalezas y debilidades que se obtuvieron del análisis de los factores internos de la auditoría interna de la empresa Maderas Lechería C.A., consta de las fortalezas y debilidades, de dichos factores, necesarios para realizar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Tabla 16 (1/2). Resumen de Fortalezas y Debilidades de la empresa

Variable	Fortalezas
Planeación	Misión y visión claras establecidas
Organización	Cargos y actividades bien definidas
	Organigrama estructurado con departamentos definidos.
	Manual de Procedimientos actualizado.
Dirección	Cuentan con canales de comunicación eficientes
Integración de personal	Salario justo, con bonificaciones continuas a su personal
	Equipo consolidado para el trabajo en equipo.
Control	Buen control y manejo organizacional
Marketing	Buena presencia en redes sociales.
	Plataformas para la interacción con clientela.
	Clientes satisfechos por el servicio prestado
Finanzas y contabilidad	Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.
	Estructuras de costos definidas

Tabla 15 (2/2). Resumen de Fortalezas y Debilidades de la empresa

Producción y operaciones	Uso de productos prefabricados que agilizan actividades productivas
	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones
Sistemas de Información Gerencial	-
Variable	Debilidades
Planeación	Falta de objetivos a largo plazo.
Organización	-
Dirección	Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia
	Ausencia de cursos de desarrollo personal.
	Falta de supervisión en seguridad laboral.
Integración de personal	-
Control	-
Marketing	Falta de diversidad en cortes
Finanzas y contabilidad	-
Producción y operaciones	Espacio físico insuficiente para la mercancía.
Sistemas de información gerencial	Interfaz poco intuitiva, poco eficaz.
	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.3 Análisis estructural de factores internos para la empresa

Del mismo modo en el que se lleva a cabo un análisis estructural de los factores externos, se hace con los factores internos. Para ello se siguen las mismas tres etapas: elaborar una lista de las variables, describir la relación entre las variables e identificar dichas variables claves. En la tabla 16, se observa la lista de todas las variables internas que se necesitan.

Etapas 1. Lista de factores internos clave.

Tabla 17. Lista de factores internos clave.

N°	Variable
----	----------

1	Misión y visión establecidas
2	Cargos y actividades bien definidas
3	Organigrama estructurado con departamentos definidos
4	Manual de Procedimientos actualizado.
5	Canales de comunicación eficientes
6	Salario justo, con bonificaciones continuas a su personal
7	Equipo consolidado para el trabajo en equipo
8	Buen control y manejo organizacional
9	Buena presencia en redes sociales
10	Plataformas para la interacción con la clientela.
11	Clientes satisfechos por el servicio prestado
12	Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.
13	Estructuras de costos definidas
14	Uso de productos prefabricados que agilizan actividades productivas
15	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones
16	Falta de objetivos a largo plazo
17	Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia
18	Ausencia de cursos de desarrollo personal.
19	Falta de supervisión en seguridad laboral.
20	Falta de diversidad en cortes
21	Espacio físico insuficiente para la mercancía.
22	Interfaz poco intuitiva, poco eficaz
23	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas 2. Relación entre las variables

Al momento de relacionar las variables, se puede determinar si afectan o influyen una sobre la otra, en caso de que una variable afecte a otra se le asigna un valor de uno (1), en caso contrario se le asigna un valor de cero (0).

Tabla 18. Análisis Estructural.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	M
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---

1	Misión y visión establecidas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	7	
2	Cargos y actividades definidas	1		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	
3	Organigrama estructurado	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	
4	Manual de procedimientos actualizado	0	1	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	6	
5	Canales de comunicación eficientes	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	Salario justo	0	1	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	
7	Equipo consolidado	0	1	1	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	5	
8	Buen control y manejo organizacional	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
9	Buena presencia en redes sociales	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	Plataformas para interacción con clientela	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	Clientes satisfechos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
12	Liquidez para pagar impuestos y deudas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	Estructuras de costos definidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	Uso de productos prefabricados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0	0	1	
15	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0	1	
16	Falta de objetivos a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	1	0	1	0	3
17	Falta de cursos y capacitación con mayor frecuencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	1	
18	Ausencia de cursos de desarrollo personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	1	
19	Falta de supervisión en seguridad laboral	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	2	
20	Falta de diversidad en cortes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0		0	0	2	
21	Espacio físico insuficiente para mercancía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0		0	2	
22	Interfaz poco intuitiva	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		1	3
23	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1		6	
	Dependencia	2	4	5	5	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	8	7	4	2	3	3	4	3	54

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas 3. Identificación de las variables claves

Llegada esta etapa, según la motricidad y dependencia de las variables, se identifican las variables que más sobresalen.

Tabla 19. Identificación de variables clave

	Variable	M	%M	D	%D
1	Misión y visión claras y definidas	7	12,96	2	3,70
2	Cargos y actividades bien definidas	5	9,26	4	7,41
3	Organigrama estructurado con departamentos definidos	4	7,41	5	9,26
4	Manual de Procedimientos actualizado	6	11,11	5	9,26
5	canales de comunicación eficientes	0	0,00	0	0,00
6	Salario justo, con bonificaciones continuas a su personal	3	5,56	0	0,00
7	Equipo consolidado para el trabajo en equipo.	5	9,26	2	3,70
8	Buen control y manejo organizacional	1	1,85	0	0,00
9	Buena presencia en redes sociales	0	0,00	0	0,00
10	Plataformas para la interacción con la clientela	0	0,00	0	0,00
11	Clientes satisfechos por el servicio prestado	1	1,85	0	0,00
12	Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.	0	0,00	0	0,00
13	Estructuras de costos definidas	0	0,00	0	0,00
14	Uso de productos prefabricados que agilizan actividades productivas.	1	1,85	2	3,70
15	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones	1	1,85	0	0,00
16	Falta de objetivos a largo plazo	3	5,56	8	14,81
17	Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia	1	1,85	7	12,96
18	Ausencia de cursos de desarrollo personal.	1	1,85	4	7,41
19	Falta de supervisión en seguridad laboral.	2	3,70	2	3,70
20	Falta de diversidad en cortes	2	3,70	3	5,56
21	Espacio físico insuficiente para la mercancía.	2	3,70	3	5,56
22	Interfaz poco intuitiva, poco eficaz.	3	5,56	4	7,41
23	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema	6	11,11	3	5,56
Total		54	100%	54	100%
Promedio			4,35%		4,35%

Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra a continuación, en la figura 12, la relación que existe entre los porcentajes que muestran las variables internas en su motricidad y dependencia.

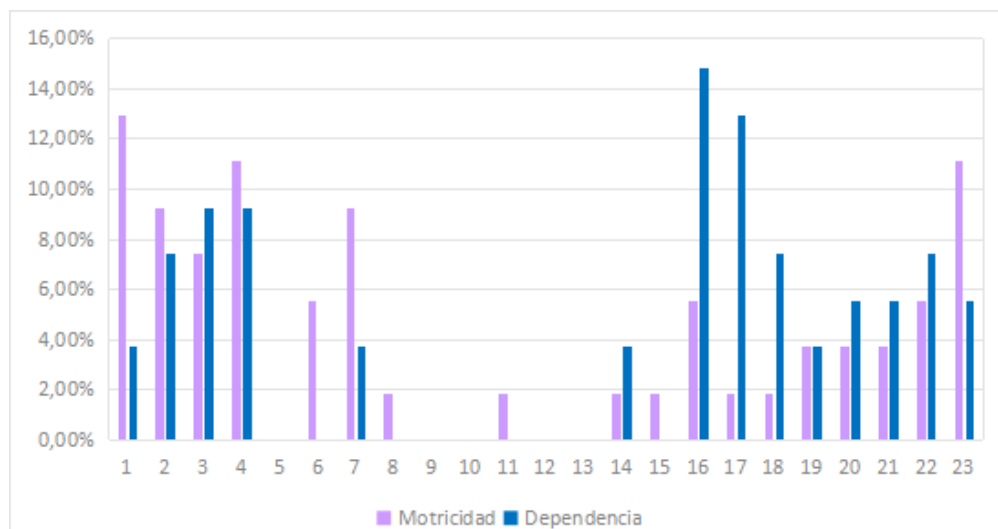


Figura 12. Relación entre porcentajes de motricidad y dependencia. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el plano cartesiano donde la motricidad viene dada por el eje Y y la dependencia el eje X, se disponen las variables, para determinar en qué zona del plano se ubican (zona de poder, zona de conflictos, problemas autónomos y zona de salida) y lograr distinguir las variables favorables y las variables que se deben descartar.

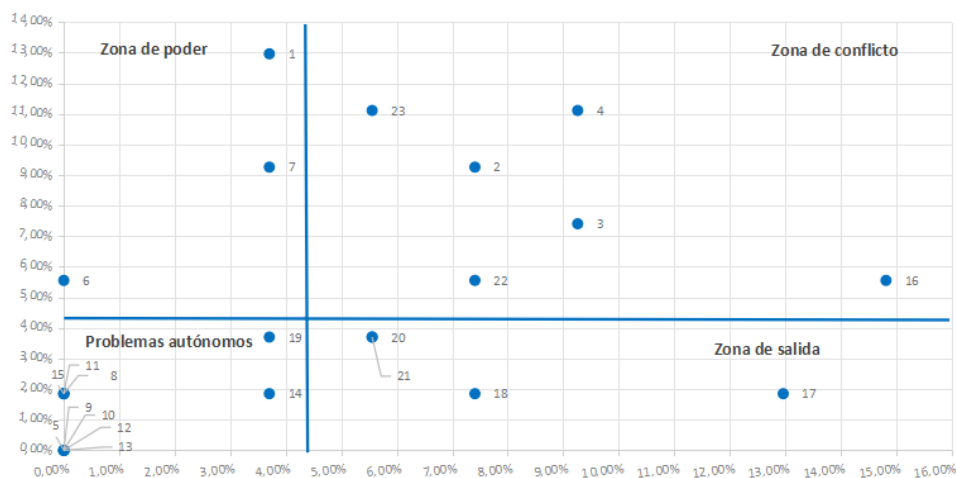


Figura 13. Identificación de Variables Clave. **Fuente:** Elaboración Propia.

Según lo observado, en la zona de poder se encuentran las variables con una motricidad mayor a 4.35% y una dependencia menor a 4.35%, es donde se encuentran las variables con mayor importancia. En vista de que tienen influencia por sobre las demás y dependen poco de ellas.

Zona de poder:

- Misión y visión clara y definida.
- Salarios justos, con bonificaciones continuas a su personal.
- Equipo consolidado para el trabajo en equipo.

En la zona de conflicto se encuentran las variables con alta motricidad y alta dependencia, es decir son mayores a 4.35%

Zona de conflicto:

- Cargos y actividades bien definidas.
- Organigrama estructurado con departamentos definidos.
- Manual de procedimientos actualizado.
- Falta de objetivos a largo plazo.
- Interfaz poco intuitiva y poco eficaz.
- Falta de integración de personal sin experiencia previa en el manejo del sistema

Luego se encuentran los problemas autónomos, dichas variables tienen baja motricidad y baja dependencia, es decir es menos a 4.35%.

Problemas autónomos:

- Canales de comunicación eficientes.
- Buen control y manejo organizacional.
- Buena presencia en redes sociales.
- Plataformas para la interacción con la clientela.
- Clientes satisfechos con el servicio prestado

- Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.
- Estructura de costos definida.
- Uso de productos prefabricados que agilizan sus actividades productivas.
- Instalaciones en óptimas condiciones.
- Falta de supervisión en seguridad laboral.

Por último, se encuentran las variables con poca motricidad, es decir son menores a 4.35% y alta dependencia, mayores a 4.35%. Dichas variables se descartan por su alta dependencia. En la zona de salida se encuentran:

- Falta de diversidad de cortes.
- Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia a lo que actualmente se realiza.
- Ausencia de cursos de desarrollo personal.
- Espacio insuficiente para la mercancía.

4.6.4 Matriz de factores internos (EFI)

Para realizar la Matriz EFI, es necesario ponderar las variables para que sean lo más cercanos a la realidad siguiendo los siguientes pasos:

1. Se escogen las variables internas, que se obtuvieron anteriormente, con su porcentaje de motricidad y dependencia, con respecto a los demás factores.
2. Se toma el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable y se usa la siguiente ecuación del valor interno ponderado (VPI)

$$VPI = \%M + \left(\frac{1}{\%D} \right)$$

3. Posteriormente se calcula el factor ponderado (FPI) y la ponderación de las variables internas (PI) utilizando las siguientes ecuaciones:

$$FPI = VPI \cdot \left(\frac{100}{TVP} \right) \text{ y } PI = \frac{FPI}{100}$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

VPI = Valor ponderado interno.

FPI = Factor ponderado interno.

PI = Ponderación interna.

En la tabla 19 se muestran los valores ponderados obtenidos para la Matriz EFI:

Tabla 20. Valores ponderados para la matriz EFI.

	VARIABLES	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Misión y visión claras y definidas	12,96%	3,70%	27,16	10,88	0,11
2	Cargos y actividades bien definidas	9,26%	7,41%	13,59	5,45	0,05
3	Organigrama estructurado con departamentos definidos	7,41%	9,26%	10,87	4,36	0,04
4	Manual de Procedimientos actualizado	11,11%	9,26%	10,91	4,37	0,04
5	canales de comunicación eficientes	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
6	Salario justo, con bonificaciones continuas	5,56%	0,00%	0,00	0,00	0,00
7	Equipo consolidado para el trabajo en equipo.	9,26%	3,70%	27,12	10,87	0,11
8	Buen control y manejo organizacional	1,85%	0,00%	0,00	0,00	0,00
9	Buena presencia en redes sociales	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
10	Plataformas para la interacción con la clientela	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
11	Clientes satisfechos por el servicio prestado	1,85%	0,00%	0,00	0,00	0,00
12	Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
13	Estructuras de costos definidas	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
14	Uso de productos prefabricados que agilizan actividades productivas.	1,85%	3,70%	27,05	10,84	0,11
15	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones	1,85%	0,00%	0,00	0,00	0,00
16	Falta de objetivos a largo plazo	5,56%	14,81%	0,00	0,00	0,00
17	Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia	1,85%	12,96%	6,81	2,73	0,03
18	Ausencia de cursos de desarrollo personal.	1,85%	7,41%	7,73	3,10	0,03
19	Falta de supervisión en seguridad laboral.	3,70%	3,70%	13,51	5,42	0,05
20	Falta de diversidad en cortes	3,70%	5,56%	37,07	14,86	0,15
21	Espacio físico insuficiente para la mercancía.	3,70%	5,56%	18,02	7,22	0,07
22	Interfaz poco intuitiva, poco eficaz.	5,56%	7,41%	18,02	7,22	0,07
23	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema	11,11%	5,56%	13,55	5,43	0,05
Total		100%	100%	18,10	7,25	0,07

Fuente: Elaboración Propia.

Para la realización de la matriz EFI se realiza un resumen, donde se evalúan los factores anteriormente analizados (administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, sistemas de información gerencial), de manera que se le puedan asignar pesos a los factores, siguiendo los siguientes pasos:

1. Se realiza una tabla, donde se disponen los factores internos (fortalezas y debilidades).
2. Según corresponda, a cada factor se le asigna un peso, en el cual, la sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1.
3. Se asigna una calificación de 1 cuando es una debilidad mayor, el 2 representa una debilidad menor. Se asigna 3 cuando representa una fortaleza menor y 4 representa una fortaleza mayor.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el valor ponderado para cada variable.
5. Por último, se suman los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

En la tabla 20, se observa la matriz EFI, con su respectivo peso, calificación y peso ponderado.

Tabla 21. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Variable		Peso	Calif.	Peso ponderado
FORTALEZAS				
1	Misión y visión claras y definidas	0,11	4	0,44
2	Cargos y actividades bien definidas	0,05	3	0,15
3	Organigrama estructurado con departamentos definidos	0,04	3	0,12
4	Manual de Procedimientos actualizado	0,04	3	0,12
5	canales de comunicación eficientes	0,00	3	0,00
6	Salario justo, con bonificaciones continuas	0,00	3	0,00
7	Equipo consolidado para el trabajo en equipo.	0,11	3	0,33
8	Buen control y manejo organizacional	0,00	4	0,00
9	Buena presencia en redes sociales	0,00	4	0,00
10	Plataformas para la interacción con la clientela.	0,00	4	0,00
11	Cientes satisfechos por el servicio prestado	0,00	4	0,00
12	Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos.	0,00	4	0,00
13	Estructuras de costos definidas	0,00	3	0,00
14	Uso de productos prefabricados.	0,11	3	0,33
15	Instalaciones y equipos en óptimas condiciones	0,00	3	0,00
DEBILIDADES				
16	Falta de objetivos a largo plazo	0,03	1	0,03
17	Falta de cursos y capacitación al personal con mayor frecuencia	0,03	2	0,06
18	Ausencia de cursos de desarrollo personal.	0,05	2	0,1
19	Falta de supervisión en seguridad laboral.	0,15	2	0,3
20	Falta de diversidad en cortes	0,07	1	0,07
21	Espacio físico insuficiente para la mercancía.	0,07	1	0,07
22	Interfaz poco intuitiva, poco eficaz.	0,05	1	0,05
23	Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema	0,07	1	0,07
Total		1		2,24

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizada la matriz, es visible que la empresa se encuentra en una posición desfavorable, pues el valor (2,24) se encuentra por debajo del promedio (2,5), dando a entender que las debilidades de la empresa superan a las fortalezas de la misma, es decir, tienen una posición interna deficiente, pues las estrategias con las que se manejan actualmente no ayudan a disminuir las debilidades, ni maximizar sus fortalezas.

4.7 Objetivos estratégicos

De acuerdo a la gerencia de la empresa, actualmente no cuentan con objetivos estratégicos a largo plazo. Por tal motivo, se propusieron, de la mano de los directivos, una serie de metas que cumplen con ser simples, medibles, alcanzables y que representan un reto para la empresa. Para ello, se utilizó como base la formulación de objetivos propuestas por Kaplan y Norton (1996), de acuerdo a lo planteado por Strickland y Thompson (2007) en la que plantean cuatro perspectivas a tomar en cuenta para su definición, a fin de balancear el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos.

Perspectiva de finanzas

- Aumentar un 40% las ventas en un periodo de tres a cinco años.
- Incrementar la rentabilidad del negocio en un 25% para el tercer año.
- Aumentar la capacidad de inversión tecnológica en un 35% en los próximos cuatro años.

Perspectiva de Clientes

- Ampliar en un 60% la cartera de clientes en cinco años.
- Aumentar un 50% la satisfacción de los clientes en un periodo de tres años.

Perspectiva de procesos internos

- Optimizar en un 10% los tiempos de entrega en un plazo de tres años.
- Mejorar en un 40% los procedimientos de seguridad laboral durante cuatro años.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización

- Actualizar en un 70% los cursos de capacitación de los empleados en un periodo de tres a cinco años.

- Optimizar y actualizar en un 60% los sistemas de despacho y diseño en un plazo de cuatro años.

4.8 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA, es una herramienta de mucha utilidad, a la hora de analizar la situación de una empresa, pues es donde se señalan aquellos factores internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la empresa y que pueden ser de provecho para la misma. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), anteriormente plasmadas.

Tabla 22. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Misión y visión establecidas • Cargos y actividades bien definidas • Organigrama estructurado con departamentos definidos • Manual de procedimientos actualizado • Canales de comunicación eficientes • Salarios justos, con bonificaciones • Equipo consolidado, para el trabajo en equipo • Buen control y manejo organizacional • Buena presencia en redes sociales • Plataformas para la interacción con la clientela • Clientes satisfechos con el servicio prestado • Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos • Estructura de costos definida • Uso de productos prefabricados • Instalaciones en óptimas condiciones	• Servicios de crédito • Uso de billeteras digitales • Mayor alcance publicitario a través de redes sociales • Tecnologías de optimización al día • Destacada atención al cliente • Buena ubicación geográfica • Custodia policial • Servicios públicos eficientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Falta de objetivos a largo plazo • Falta de supervisión en seguridad laboral. • Interfaz poco intuitiva y eficaz. • Falta de integración de personal sin experiencia previa para el manejo del sistema	• Hiperinflación • Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial • Inestabilidad constante en regulaciones • Alza de cargas tributarias en impuestos • Ausencia de una página web para la venta en línea • Gran cantidad de competidores en la zona • Ausencia de sedes a nivel regional • Retrasos por falta de combustible • Lluvias sin pronosticar

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 Matriz CAME (CORREGIR, AFRONTAR, MANTENER Y EXPLOTAR)

La matriz CAME, es un complemento de la matriz FODA, sin embargo, llegado ese punto, es donde se realiza un análisis donde se desarrollan estrategias para para corregir, afrontar, mantener y explorar, con base en la matriz FODA. A continuación, se presenta la matriz CAME, donde en cada cuadrante respectivamente, se muestran estrategias de ataque, estrategias de reorientación, estrategias defensivas y estrategias de supervivencia, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se obtuvieron de la matriz FODA.

Tabla 23. Estrategias de Ataque

	FORTALEZAS	
	- Misión y visión bien definidas - Cargos y actividades bien definidas - Organigrama estructurado con departamentos definidos. - Manual de procedimientos actualizado - Canales de comunicación eficientes - Salarios justos, con bonificaciones. - Equipo consolidado, para el trabajo en equipo. - Buen control y manejo organizacional. - Buena presencia en redes sociales - Plataformas para la interacción con la clientela. - Clientes satisfechos con el servicio prestado. - Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos. - Estructura de costos definida. - Uso de productos prefabricados. - Instalaciones en óptimas condiciones.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE ATAQUE	
- Servicios de crédito - Uso de billeteras digitales - Mayor alcance publicitario a través de redes sociales - Tecnologías de optimización al día - Destacada atención al cliente - Buena ubicación geográfica - Custodia policial - Servicios públicos eficientes	- Desarrollar planes de beneficios para clientes fieles - Reinversión en la tecnología que les permite agilizar su productividad. - Facilitar el transporte de la mercancía para sus clientes a donde lo requieran. - Crear nuevos canales de ventas, aprovechando su buena presencia en redes. - Incorporar servicios de crédito y financiamiento para facilitar la adquisición de sus productos en cómodas cuotas - Implementar estrategias como referidos a través de redes sociales para captar más clientes y fortalecer su presencia en las redes sociales - Desarrollar contenido atractivo destacando la atención y servicios	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 24. Estrategias de Reorientación

	DEBILIDADES
--	-------------

	- Falta de objetivos a largo plazo - Falta de supervisión en seguridad laboral - Interfaz poco intuitiva y poco eficaz - La interfaz no da opción a la integración de nuevo personal para el manejo del sistema.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
- Servicios de crédito - Uso de billeteras digitales - Mayor alcance publicitario a través de redes sociales - Tecnologías de optimización al día - Destacada atención al cliente con respecto a la competencia - Buena ubicación geográfica - Custodia policial - Continuidad en servicios públicos	- Invertir en una interfaz más intuitiva y fácil de usar. - Establecer objetivos a largo plazo, orientados a ser la empresa líder. - Implementar un equipo destinado para la seguridad y salud laboral, que evalúe los riesgos y determine procedimientos de emergencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25. Estrategias Defensivas.

	FORTALEZAS - Misión y visión bien definidas - Cargos y actividades bien definidas - Organigrama estructurado con departamentos definidos. - Manual de procedimientos actualizado - Canales de comunicación eficientes - Salarios justos, con bonificaciones. - Equipo consolidado para el trabajo en equipo. - Buen control y manejo organizacional. - Buena presencia en redes sociales - Plataformas para la interacción con la clientela. - Clientes satisfechos con el servicio prestado. - Liquidez para pagar impuestos y deudas sin retrasos. - Estructura de costos definida. - Uso de productos prefabricados. - Instalaciones en óptimas condiciones
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
- Hiperinflación - Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial - Inestabilidad constante en regulaciones - Alza de cargas tributarias en impuestos - Ausencia de una página web para la venta en línea - Gran cantidad de competidores en la zona - Ausencia de sedes a nivel regional - Retrasos por falta de combustible - Lluvias sin pronosticar	- Reajustar los precios de manera regular para compensar la inflación y cambios constantes del dólar - Desarrollar una aplicación web que permita tener mayor alcance en ventas. - Dar prioridad a proveedores locales, para reducir los riesgos por lluvia al transportar la mercancía - Monitorear a la competencia, para tener en cuenta sus movimientos y reevaluar los de la empresa, de ser necesario

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26. Estrategias de Supervivencia

	DEBILIDADES
--	--------------------

	• Falta de objetivos a largo plazo • Falta de supervisión en seguridad laboral. • Interfaz poco intuitiva y poco eficaz. • La interfaz no da opción a la integración de nuevo personal para el manejo del sistema.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
• Hiperinflación • Diferencia entre dólar paralelo y dólar oficial • Inestabilidad constante en regulaciones • Alza de cargas tributarias en impuestos • Ausencia de una página web para la venta en línea • Gran cantidad de competidores en la zona • Ausencia de sedes a nivel regional • Retrasos por falta de combustible • Lluvias sin pronosticar	• Crear un fondo de emergencia en divisas, que permita tener holgura en caso de alguna crisis y mitigar riesgos de devaluación • Implementar sistemas de información ágiles para que la toma de decisiones sea oportuna • Cursos de capacitación más constantes a su personal

Fuente: Elaboración Propia

4.10 Matriz PEYEA

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), también conocida como matriz SPACE (por sus siglas en inglés), consta de cuatro cuadrantes que indican el tipo de estrategia que resulta más adecuada para una empresa: estrategias conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas. Los ejes de la matriz que determinan la estrategia dependen de dos dimensiones internas (fortalezas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidades ambientales [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Para su desarrollo se siguen los pasos:

1. Se seleccionan una serie de variables que definen cada dimensión.
2. A cada variable se le asigna un valor numérico. Para las dimensiones FF y FI este valor debe oscilar entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), mientras que para las dimensiones EA y VC debe oscilar entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). Para los ejes internos (FF y VC) se hace una comparación con los competidores, y en los ejes externos (FI y EA) se compara con otras industrias.
3. Se calcula el promedio de cada dimensión.

4. Se trazan las puntuaciones promedio de cada dimensión en su respectivo eje de la matriz.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x, trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y, luego trazar el punto resultante en Y. Luego, se debe trazar la intersección del nuevo punto “xy”.
6. Trazar un vector direccional desde el origen de la matriz a través del punto de intersección “xy”. En base a este vector se determina el tipo de estrategia.

En la tabla 26, y la figura 14, se puede visualizar la matriz PEYEA para la empresa Maderas Lechería, C.A.

Tabla 27. Matriz PEYEA

Variables	Calificación
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	(Del 1 al 6)
Rentabilidad	4,5
Estructura de costos	5
Liquidez	4,5
Proporción precio/utilidades	5
Inversión	5
Apalancamiento	4
Promedio	4,67
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	(Del -1 al -6)
Lealtad de los clientes	-2
Optimización de espacios	-2
Calidad de productos	-2
Beneficios laborales	-2
Ubicación estratégica	-3
Conocimientos tecnológicos	-3
Promedio	-2,33
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	(Del 1 al 6)
Demanda	4
Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	5
Oportunidad de expansión	3
Acceso a nuevas tecnologías	3
Oportunidad de financiamiento	1
Productividad	4,5

Promedio	3,5
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	(Del -1 al -6)
Tasa de inflación	-6
Estabilidad política	-6
Presión de la competencia	-4
Cambios tecnológicos	-4
Variación de la demanda	-3
Rango de precios de los productos de la competencia	-4
Barreras de ingreso al mercado	-4
Promedio	-4,43

Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = (-2.33) + (3.5) = 1.17$$

$$\text{EJE Y} = \text{FF} + \text{EA} = (4.67) + (-4.43) = 0.24$$

Punto xy (1.17, 0.24)

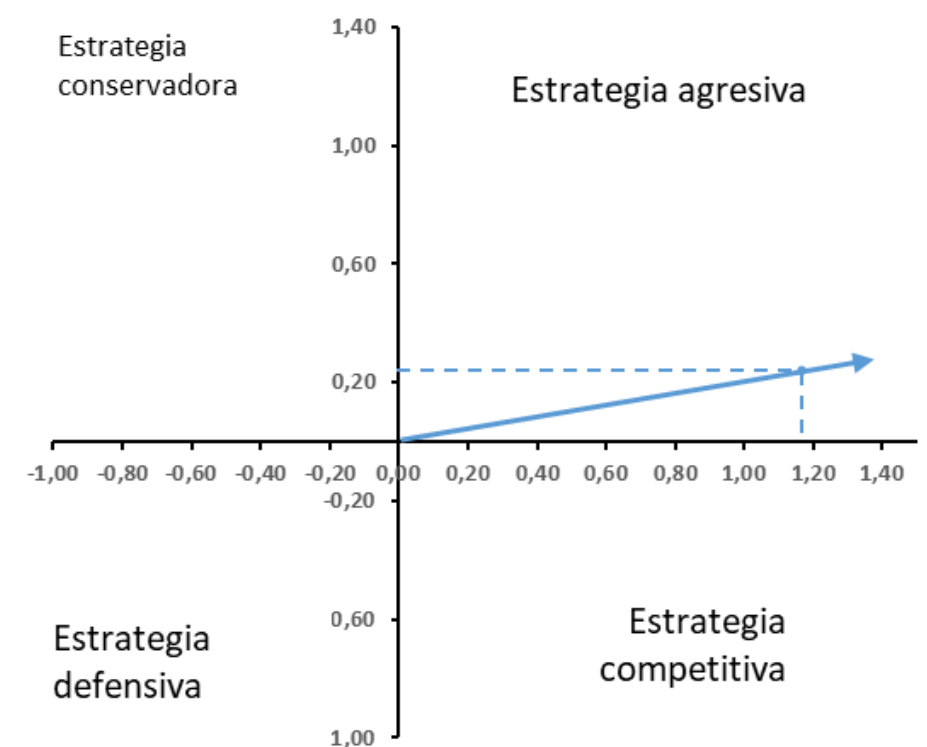


Figura 14. Matriz PEYEA. **Fuente:** Elaboración Propia.

Tal y como se observa, la matriz PEYEA arrojó como resultado que la empresa se encuentra en el cuadrante superior derecho de la gráfica, es decir, en el cuadrante de “estrategia agresiva”, lo cual da a entender que el tipo de estrategia que la empresa debe formular es del tipo agresiva, pues se encuentra en una posición ideal para utilizar sus fortalezas a fin de aprovechar al máximo las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Cuadrante agresivo:

Entre algunas de las estrategias que se suelen aplicar para este tipo de posición son: la penetración de mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación en conglomerados. En base a esto, se pueden desarrollar a fondo las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercado**
 - Ofrecer productos con promociones de ventas
 - Aumentar la inversión en publicidad
 - Implementar una plataforma web para ventas y generar ventaja competitiva
- **Integración hacia atrás**
 - Asociarse con proveedores de productos de madera
- **Desarrollo del producto**
 - Ofrecer servicios de corte personalizado
 - Ofrecer línea de productos prefabricados
- **Integración horizontal**
 - Establecer alianzas estratégicas con entidades de créditos
- **Desarrollo del mercado**
 - Expandir la empresa a nuevas áreas geográficas
- **Integración hacia adelante**

- Establecer servicio de entrega y montaje de productos prefabricados para clientes fuera de la industria de construcción.

También se contempla la posibilidad de optar por una estrategia especial ofensiva conocida como estrategia de océano azul, ya que pretende obtener una ventaja competitiva que permita crear y capturar una nueva demanda.

4.11 Estrategia del Océano Azul

El modelo del océano azul establece seis principios, de los cuales los primero cuatro giran en torno al desarrollo de la estrategia, y los últimos dos consideran la ejecución de la misma. Para ello, se utilizan como herramientas analíticas para la formulación de esta estrategia al cuadro estratégico, y el esquema de cuatro acciones.

4.11.1 Cuadro estratégico

Este esquema tiene el propósito de capturar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia y definir acciones estratégicas para lograr la diferenciación en el mercado. Esta herramienta, a su vez, representa las variables de los productos y la empresa en general vistas a través de la percepción de los empleados y los clientes, tal y como se observa en la figura 15, tomándose en cuenta aquellos puntos más resaltantes de la evaluación interna que deben ser atendidas.

Como factores principales en la que el mercado compite se tomaron los siguientes:

- Precio
- Calidad de los productos
- Atención al cliente
- Ubicación estratégica

- Servicio de entrega
- Presencia en redes sociales

A continuación, en la tabla 27, se resumen las posiciones de la competencia y la empresa en relación a las variables antes mencionadas, en una escala del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, y tomándose en cuenta dos de las empresas que compiten actualmente directa e indirectamente con Maderas Lechería, C.A.

Tabla 28. Cuadro estratégico de la competencia.

Variables	Empresas dedicadas a la ferretería y materiales de construcción	Empresas dedicadas al sector maderero	Maderas Lecherías, C.A.
Precio	3	4	4.5
Calidad de los productos	4	5	4.5
Atención al cliente	4	4	5
Ubicación estratégica	4	4	3
Servicio de entrega	5	3	3
Presencia en redes sociales	5	3	2.5
Servicios de corte y optimización	1	4	4

Fuente: Elaboración Propia.

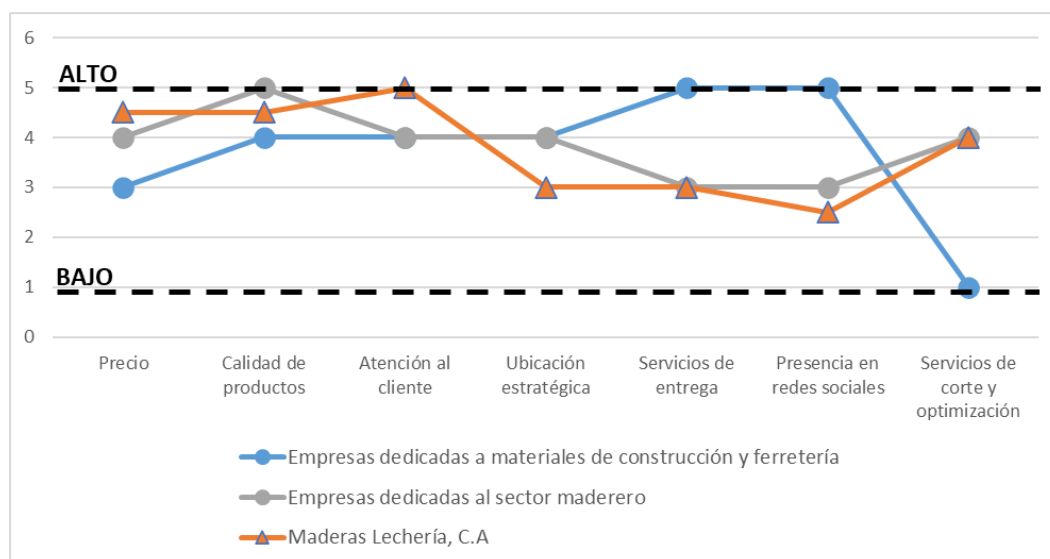


Figura 15. Cuadro estratégico de Maderas Lechería, C.A. **Fuente:** Elaboración Propia.

Como se puede observar, las curvas de las empresas muestran cierta similitud en algunas variables, pues pertenecen a un océano rojo actualmente en el que hay una fuerte competencia. Por una parte, las empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción y ferretería presentan un precio menor en comparación a las otras dos, principalmente debido a la calidad de sus productos, en cuyo caso las empresas del sector maderero, y Maderas Lechería, mantienen por encima del promedio, elevando el precio de los mismos. Por otra parte, la atención al cliente, un aspecto sumamente importante al captar clientes, se mantiene regular para las empresas competidoras, mientras que en Maderas Lechería es muy buena, dispuestos a guiar al cliente en todo el proceso de compra.

Mientras que las empresas competidoras muestran un desempeño superior en cuanto a la ubicación estratégica, por contar con sedes que permiten expandir su demanda, Maderas Lechería, C.A. presenta una puntuación menor, indicando una posible desventaja en términos de

accesibilidad y alcance para los clientes. Esto aunado al servicio de entrega, el cual funciona al máximo para las empresas enfocadas en la ferretería y construcción, hace que la organización, que no cuenta con dicho servicio, presente un valor tan bajo en esta área.

Se observa una clara ventaja en las empresas de ferretería en cuanto a las redes sociales, gracias a su contenido interactivo y constante, que les ha permitido generar una imagen reconocida, mientras que las empresas del sector maderero y la empresa de estudio, al tener un nicho de mercado más reducido, poseen una presencia en redes sociales poco visible. Sin embargo, en cuanto a los servicios adicionales como de corte y optimización, Maderas Lechería, C.A. y empresas del sector de maderas, logran una mayor puntuación en comparación a las ferreterías, que solo se dedican a la venta y distribución de materiales de construcción.

4.11.2 Esquema de cuatro acciones y matriz ERIC

Identificadas las curvas de valor de los principales competidores es necesario redefinir los elementos de valor para el cliente con el fin de diseñar una nueva curva de valor, para ello, se utiliza el esquema de las cuatro acciones (Reducir, Eliminar, Crear e Incrementar), donde se analiza: ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria? ¿Qué variables que la industria da por sentadas se deben eliminar? ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? ¿Qué variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

Para ello, la empresa debe reforzar su presencia en el mercado, sin que el precio sea el criterio de mayor valor para el cliente, buscando enfocarse en ofrecer valor agregado más allá de precios competitivos. Por ello, debe enfocarse en el desarrollo de un servicio integral, que incluya elementos diferenciadores que generen la disposición del cliente en elegir a Maderas

Lechería, C.A. por encima de cualquier otra empresa. Entre estos elementos a incluir se encuentran servicios de corte especializado, la disponibilidad inmediata de una variedad de productos de alta calidad, el asesoramiento en la selección de materiales y opciones de financiamiento no solo para clientes recurrentes, sino también para captar una demanda no explorada, que puede encontrarse en otros puntos geográficos estratégicos.

A su vez, la empresa debería disminuir la dependencia de ventas físicas, abriéndose a la posibilidad de incorporar servicios de entrega rápidos y eficientes, tal como establecer un servicio de autopago con productos sencillos que no requieran mayor asesoría para su adquisición, reduciendo el esfuerzo de entregas con dichos productos y redirigir esos esfuerzos a productos que necesiten no solo asesoría, sino además especificaciones, de acuerdo a las necesidades del cliente.

En la tabla 28, se resumen las acciones que la empresa Maderas Lechería, C.A. debe tomar en cuenta para el nuevo cuadro estratégico que se observa en la figura 16.

Tabla 29. Esquema de Cuatro Acciones

ELIMINAR • Competencia basada en precio, para así ofrecer valor agregado a los productos y al servicio	REDUCIR • Esfuerzo en venta de productos que no necesariamente requieran atención personalizada. • Dependencia de ventas físicas
INCREMENTAR • Tiempo de entrega • Presencia en redes sociales • Servicios de corte personalizados • Puntos de ubicación estratégica • Beneficios para clientes frecuentes	CREAR • Aplicación web para pedidos en línea. • Sistema de autopago, para productos pequeños, disponibles en anaqueles que no necesitan ningún tipo de asesoría. • Opciones de financiamiento para captar demanda no explorada

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la figura 16 una comparación entre el cuadro estratégico actual basado en la competencia y el propuesto mediante la matriz de cuatro acciones.

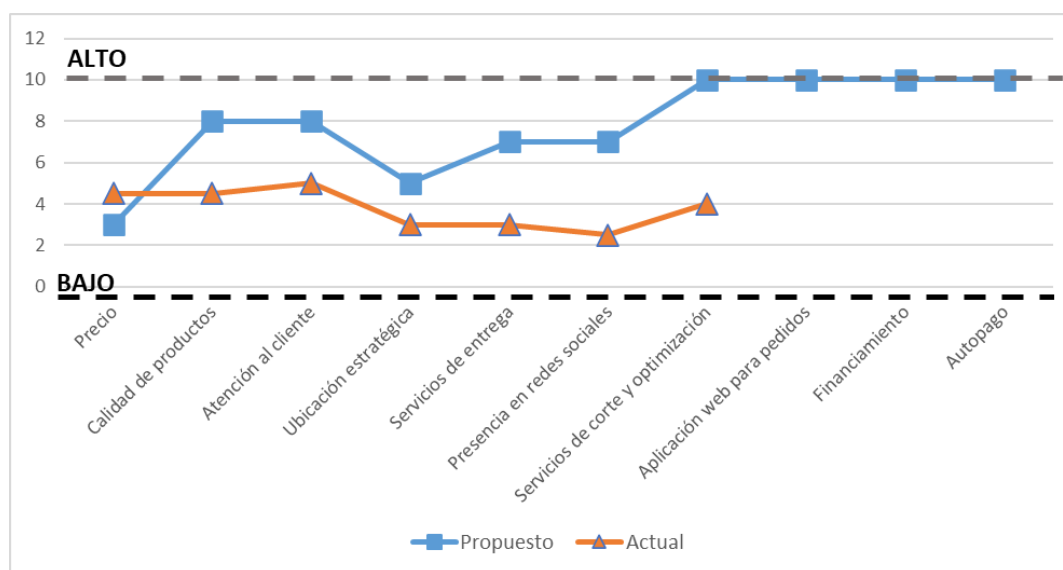


Figura 16. Cuadro estratégico de Maderas Lechería, C.A. **Fuente:** Elaboración Propia.

4.12 Matriz I-E (MATRIZ INTERNA – EXTERNA)

Esta matriz toma los valores resultantes de la matriz EFE y EFI, siendo estos de 2.24 para la matriz de factores internos y de 2.35 para la matriz de factores externos, los cuales son plasmados en un esquema de nueve cuadrantes, tal y como se observa en la figura 17.

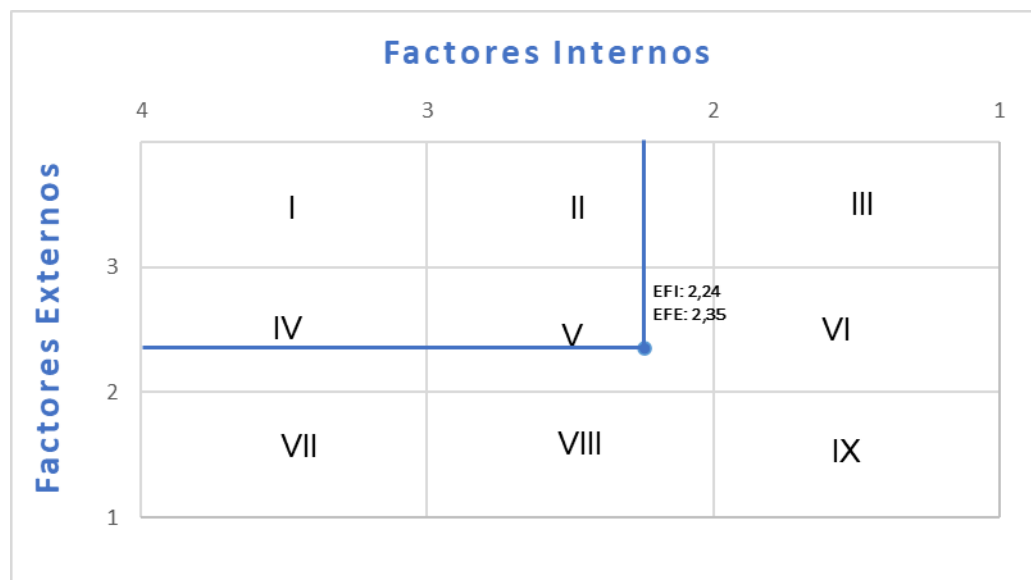


Figura 17. Matriz Interna – Externa (IE). **Fuente:** Elaboración Propia.

El peso ponderado en cuanto a los factores internos y externos de la empresa la ubican en el cuadrante V, el cual se orienta aplicar estrategias orientadas a “mantener y conservar”. En este cuadrante, las estrategias a implementar incluyen la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

- **Penetración de mercado**
 - Ofrecer productos con promociones de ventas
 - Aumentar la inversión en publicidad
 - Implementar una aplicación web para ventas y generar ventaja competitiva
 - Expandir canales de venta
- **Desarrollo del producto**
 - Ofrecer servicios de corte personalizado
 - Ofrecer línea de productos prefabricados

4.13 Matriz de alineamiento estratégico

A continuación, en el cuadro se resumen las estrategias planteadas a partir de la matriz FODA, PEYEA, IE y las estrategias resultantes del esquema

de cuatro acciones del océano azul, con el fin de hallar las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa.

Tabla 30. Matriz de Alineamiento Estratégico.

	Estrategias	FODA	PEYEA	OCÉANO AZUL	IE	TOTAL
E1	Crear aplicación web para ventas	X	X	X	X	4
E2	Ofrecer financiamiento	X	X	X		3
E3	Ofrecer servicios de corte personalizado		X	X	X	3
E4	Invertir en publicidad	X	X	X	X	3
E5	Ofrecer línea de productos prefabricados		X		X	2
E6	Promociones de ventas		X		X	2
E7	Ofrecer beneficios para clientes	X		X		2
E8	Establecer servicio de entrega eficiente	X	X	X		3
E9	Alianza con proveedores	X	X			2
E10	Reajustar precios	X				1
E11	Crear sistema de autopago			X		1
E12	Crear fondo de emergencia	X				1
E13	Crear objetivos a largo plazo	X				1
E14	Reinvertir en tecnologías	X	X			2
E15	Reducir esfuerzo en ventas que no requiera atención personalizada			X		1
E16	Expandir a nuevas áreas geográficas		X	X	X	3
E17	Actualizar cursos de capacitación	X				1
E18	Incorporar equipo de seguridad y salud laboral	X				1

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla anterior, se seleccionan las estrategias que se repitan en al menos tres de las matrices realizadas. En resumen, las estrategias a seleccionar son:

1. Crear aplicación web para ventas
2. Ofrecer opciones de financiamiento a clientes
3. Ofrecer servicios de corte personalizado
4. Invertir en publicidad
5. Establecer servicio de entrega eficiente
6. Expandir a nuevas áreas geográficas

4.14 Prueba de estrategias

Richard Rumelt menciona cuatro criterios para evaluar una estrategia:

- a) Consistencia, es decir, que no haya contradicciones entre los objetivos y las políticas de la empresa.
- b) Consonancia, que se refiere a la necesidad de que la estrategia se adapte al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él.
- c) Ventaja, ya que la estrategia debe propiciar la creación y mantenimiento de ventajas competitivas en alguna área seleccionada, ya sea en cuestiones de recursos, habilidades o posición.
- d) Factibilidad, es decir, que la estrategia sea posible de aplicar con los recursos necesarios, sin gravar en exceso los disponibles ni crear problemas sin solución.

Aquellas estrategias que pasen todas las pruebas mencionadas serán aprobadas, ya que en caso de aprobarse alguna que no cumpla con alguno de los criterios, durante su implementación podría afectar el funcionamiento y desempeño de una o varias áreas claves de la organización. Sin embargo, es posible aprobarse una estrategia que cumpla con ser factible, y no cumplir con alguno de los otros tres criterios, pero es muy arriesgado aprobar una estrategia que no pase el filtro de factibilidad.

Para la empresa Maderas Lechería, C.A., se listaron las estrategias y se realizó la prueba tal y como se observa en la tabla 30, en base a dichos criterios planteados por Rumelt.

Tabla 31. Matriz Rumelt

	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E1	Crear aplicación web para ventas	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Ofrecer opciones de financiamiento a clientes	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Ofrecer servicios de corte personalizado	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Invertir en publicidad	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Establecer servicio de entrega eficiente	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Expandir a nuevas áreas geográficas	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

4.14 Relación objetivos estrategias

Una vez determinadas las estrategias a implementar en la empresa, se establecen a su vez las acciones necesarias a fin de cumplir con los objetivos establecidos. Para ello, en la tabla 31, se evalúa la relación entre los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Tabla 32. Relación entre Objetivos y Estrategias

Perspectiva	Estrategias	Crear aplicación web para ventas	Ofrecer opciones de financiamiento a clientes	Ofrecer servicios de corte personalizado	Invertir en publicidad	Establecer servicio de entrega eficiente	Expandir a nuevas áreas geográficas
	Objetivos						
Financiera	Aumentar en un 40% las ventas en un periodo de 3 a 5 años	X	X	X			X

	Incrementar la rentabilidad del negocio en un 25% para el 3er año						X
	Aumentar la capacidad de inversión tecnológica en un 35% en los próximos 4 años	X	X				
Clientes	Ampliar en un 60% la cartera de clientes en 5 años			X	X		X
	Aumentar en un 50% la satisfacción de los clientes en un periodo de 3 años		X	X		X	
Procesos internos	Optimizar en un 10% los tiempos de entrega en un plazo de 3 años					X	X
	Mejorar en un 40% los procedimientos de seguridad laboral durante 4 años			X			
Aprendizaje y crecimiento	Actualizar en un 70% los cursos de capacitación de los empleados en un periodo de 3 a 5 años			X			
	Optimizar y actualizar en un 60% los sistemas de despacho y diseño en un plazo de 4 años	X		X		X	

Fuente: Elaboración Propia.

4.15 Planes de acción

Tras haberse seleccionado las estrategias, se procede a formular los planes de acción que son necesarios para el alcance de los objetivos trazados para la empresa Maderas Lechería, C.A. En estos planes de acción se establecen las actividades necesarias para cada estrategia, los responsables

a cargo de implementar dichas acciones, la frecuencia o duración de estas, los recursos necesarios y los mecanismos para medir las acciones.

Tabla 33: (1/3) Plan de acción para estrategia E1

Objetivo	Aumentar en un 40% las ventas en un periodo de 3 a 5 años.			
Estrategia	Crear aplicación web para ventas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Definir los requerimientos de la aplicación web	Director, jefe de tienda	Dos meses	Humano, tiempo	Reuniones, informes
Contratar empresa o personal especializado	Jefe de tienda	Un mes	Humano, tiempo, financiero	Contrato, informes
Desarrollo y diseño de la aplicación web	Personal especializado	Seis meses	Financiero, humano, tiempo	Reuniones, entregables, pruebas
Promocionar aplicación web terminada	Administración	Diario	Financiero, humano, tiempo	Encuestas
Mantener actualizado en tiempo real el inventario	Analista de inventario	Semanal	Humano, tiempo, administrativo.	Informes, facturas.
Implementar la aplicación web para la venta de productos en línea	Administración	Diario	Humano, tiempo, administrativo financiero	Informes, facturas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: (2/3) Plan de acción para estrategia E1

Objetivo	Aumentar la capacidad de inversión tecnológica en un 35% en los próximos 4 años.			
Estrategia	Crear aplicación web para ventas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Contratar personal capacitado para el desarrollo y manejo del sitio web.	Jefe de tienda	Seis meses.	Humano, tiempo	Contrato, informe.

Usar la página web como medio de atención al cliente.	Supervisor de madera, asistente de madera, ayudante de piso ferretería.	Cuatro años.	Humano, tiempo, tecnológico.	Informes.
Usar la página web, como medio para recibir, quejas, reclamos, sugerencias y opiniones.	Administración, supervisores	Cuatro años	Humano, tiempo, administrativo, tecnológico.	Reunión, informes.
Desarrollar un plan de costo para el mantenimiento de la página web.	Jefe de tienda, administración, contador	Cada seis meses	Humano, tiempo, administrativo-contable.	Reunión, informes, facturación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: (3/3) Plan de acción para estrategia E1

Objetivo	Optimizar y actualizar en un 60% los sistemas de despacho y diseño en un plazo de 4 años			
Estrategia	Crear aplicación web para ventas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Contratar personal capacitado para el desarrollo y	Jefe de tienda	Seis meses.	Humano, tiempo.	Contrato, informes.

manejo del sitio web.				
Usar la página web para mostrar los productos disponibles al público.	Analista de inventario	Cinco años.	Humano, tiempo, administrativo.	Informes, facturas.
Mantener actualizado en tiempo real el inventario, para el conocimiento de los clientes en línea	Analista de inventario	Cinco años.	Humano, tiempo, administrativo.	Informes, facturas.
Disponer de la página web, para dar a conocer los nuevos servicios de diseño	Administración	Cuatro años.	Humano, tiempo.	Informes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: (1/3) Plan de acción para estrategia E2

Objetivo	Aumentar en un 40% las ventas en un periodo de 3 a 5 años.			
Estrategia	Ofrecer opciones de financiamiento a clientes			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación

Determinar los medios para realizar el financiamiento.	Jefe de tienda, Supervisor de madera, Contador, Administrador	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes
Evaluar los parámetros de dichos financiamientos, dependiendo del cliente.	Jefe de tienda/ Supervisor de madera/ Contador/ administrador	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo-contable	Reunión, informes, facturación
Evaluar los riesgos de realizar financiamientos.	Jefe de tienda/ Supervisor de madera/ Contador/ administrador	Un año.	Humano, tiempo, administrativo-contable	Reunión, informes
Establecer respaldo para la empresa de conceder los financiamientos.	Jefe de tienda/ Supervisor de madera/ Contador/ administrador	Un año.	Humano, tiempo, administrativo - contable.	Reunión, informes
Determinar la rentabilidad de los financiamientos a largo plazo.	Jefe de tienda/ Supervisor de madera/ Contador/ administrador	Dos años.	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes, facturación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: (2/3) Plan de acción para estrategia E2

Objetivo	Aumentar la capacidad de inversión tecnológica en un 35% en los próximos 4 años.			
Estrategia	Ofrecer opciones de financiamiento a clientes			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación

Invertir en la capacitación del personal, para ofrecer financiamiento por parte de la empresa a los clientes.	Director, Jefe de tienda, Contador	Cuatro años.	Humano, tiempo, contable	Reunión, informe.
Invertir en el desarrollo o adquisición de plataformas de financiamiento.	Director, Jefe de tienda, Contador	Un año.	Humano, tiempo, contable.	Reunión, informe.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: (3/3) Plan de acción para estrategia E2

Objetivo	Aumentar en un 50% la satisfacción de los clientes en un periodo de 3 años.			
Estrategia	Ofrecer opciones de financiamiento a clientes			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Establecer planes de financiamiento especiales para clientes fieles.	Supervisor de madera, Administrador	Tres meses.	Humano, tiempo, administrativo - contable.	Reunión, factura, informe.
Establecer planes de financiamiento para nuevos clientes.	Supervisor de madera, Administrador	Tres meses.	Humano, tiempo, administrativo -contable.	Reunión, factura, informe.
Determinar la satisfacción del cliente con su compra, gracias al financiamiento	Supervisor de madera, Administrador	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informe, encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: (1/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Aumentar en un 40% las ventas en un periodo de 3 a 5 años.
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado

Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Establecer un plan de costos para implementar nuevos tipos de cortes.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Tres meses.	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes y facturación
Difundir los nuevos servicios de cortes personalizados.	Supervisor de madera, Asistente de madera	Seis meses.	Humano, tiempo.	Reunión, informe.
Determinar precios promocionales de introducción	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Una semana.	Humano, tiempo, administrativo - contable.	Reunión, informe.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: (2/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Ampliar en un 60% la cartera de clientes en 5 años			
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación

Establecer precios especiales, para clientes que requieran dichos cortes en cantidad.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Una semana.	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes y facturación
Promocionar eventualmente los cortes personalizados para clientes nuevos.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Cada 6 meses.	Humano, tiempo.	Reunión, informes
Promoción en cortes personalizados a clientes por referidos.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Una semana.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, facturas, informes
Determinar el incremento de la clientela gracias a los nuevos servicios de corte personalizado.	Supervisor de madera, Asistente de madera	Un mes.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, facturas, informes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: (3/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Aumentar en un 50% la satisfacción de los clientes en un periodo de 3 años.
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado

Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Difundir los nuevos servicios de cortes personalizados.	Jefe de tienda/ Supervisor de madera	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informes
Determinar precios promocionales de introducción	Jefe de tienda/ Supervisor de madera	Una semana	Humano, tiempo, administrativo-contable.	Reunión, informe
Evaluar la satisfacción del cliente con la integración de servicios de corte personalizados	Supervisor de madera/ Asistente de madera	Un mes	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, encuestas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3435: (4/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Mejorar en un 40% los procedimientos de seguridad laboral durante 4 años
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado

Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Reclutar personal dedicado enteramente a velar por la seguridad durante los procesos productivos	Jefe de tienda	Tres meses.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión
Realizar capacitaciones regulares al personal en general, para manejar casos de emergencia	Jefe de tienda, Supervisores	Cada seis meses	Humano, tiempo.	Reunión
Verificar frecuentemente y renovar, de ser necesario los implementos de seguridad de personal	Supervisores	Diario	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, reportes
Realizar inspecciones regulares de las maquinarias	Supervisores	Mensuales	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: (5/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Actualizar en un 70% los cursos de capacitación de los empleados en un periodo de 3 a 5 años,			
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Inducir al personal en general con conocimientos básicos, sobre el nuevo servicio	Jefe de tienda	Un mes	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión
Capacitar al personal, encargado de laborar directamente con la realización de cortes, para la realización de los mismos	Supervisor de madera, Asistente de madera	Tres meses.	Humano, tiempo.	Reunión, informes
Suministrar al personal charlas de seguridad frecuentemente, para manejar de forma idónea la realización de los nuevos cortes.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Cada tres meses.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3436: (6/6) Plan de acción para estrategia E3

Objetivo	Optimizar y actualizar en un 60% los sistemas de despacho y diseño en un plazo de 4 años.			
Estrategia	Ofrecer servicios de corte personalizado			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Difundir los nuevos servicios de cortes personalizados.	Jefe de tienda, Supervisor de madera	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informes
Realizar capacitaciones regulares al personal en general, para manejar casos de emergencia	Jefe de tienda, Supervisores	Cada seis meses	Humano, tiempo.	Reunión
Evaluar las tendencias y preferencias actuales de la clientela	Administración	Cada tres meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informe
Determinar el mejor método de trabajo, para minimizar el tiempo de producción y entregar un producto de calidad.	Supervisor de madera, Supervisor de planta y diseño, Operador de equipos	Dos años	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informe

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: (1/1) Plan de acción para estrategia E4

Objetivo	Ampliar en un 60% la cartera de clientes en 5 años.			
Estrategia	Invertir en publicidad			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Establecer un plan de inversión en publicidad.	Administrador, contador	Un mes	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes y facturación
Invertir en vallas publicitarias	Jefe de tienda, Administrador, contador	Tres meses	Humano, tiempo, administrativo - contable.	Reunión, informes y facturación
Mostrar promociones vigentes para captar nuevos clientes.	Administrador	Cada tres meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Contratar a alguien con la experiencia para realizar estrategias publicitarias beneficiosas para la organización	Jefe de tienda, Administrador	Tres años	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 376: (1/3) Plan de acción para estrategia E5

Objetivo	Aumentar en un 50% la satisfacción de los clientes en un periodo de 3 años.			
Estrategia	Establecer servicio de entrega eficiente			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Desarrollar una estructura de costos que implique la integración de servicios de entrega	Jefe de tienda, Administración	Un mes	Humano, tiempo, administrativo - contable	Reunión, informes
Evaluar la necesidad y rentabilidad de tal servicio, dependiendo del material a transportar y su distancia	Jefe de tienda, Administración	Seis meses	Humano, tiempo.	Reunión, informes
Evaluar la satisfacción del cliente con el nuevo servicio prestado	Supervisores, Ayudante de piso madera, Ayudante de piso ferretería	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, encuestas
Optimizar el servicio de entrega dependiendo del avance que este tenga	Jefe de tienda, Supervisores	Un año	Humano, tiempo.	Reunión, informe.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: (2/3) Plan de acción para estrategia E5

Objetivo	Optimizar en un 10% los tiempos de entrega en un plazo de 3 años.			
Estrategia	Establecer servicio de entrega eficiente			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia/ Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Determinar los medios más beneficiosos para realizar entregas	Jefe de tienda, Administración	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informes
Evaluar los factores que afectan la eficiencia de las entregas	Administración	Un año.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Ampliar la red de entrega, así como unidades de entrega	Jefe de tienda, Administración	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión
Evaluar constantemente las unidades de entrega y sus tiempos.	Jefe de tienda, Administración	Tres años.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3639: (3/3) Plan de acción para estrategia E5

Objetivo	Optimizar y actualizar en un 60% los sistemas de despacho y diseño en un plazo de 4 años
----------	--

Estrategia	Establecer servicio de entrega eficiente			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia/ Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Determinar los medios más beneficiosos para realizar entregas	Jefe de tienda, Administración	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informes
Evaluar los factores que afectan la eficiencia de las entregas	Administración	Un año.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Mantener en constante mejora los sistemas de despacho	Jefe de tienda, Administración	Cuatro años.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión
Evaluar constantemente los medios y elementos más beneficiosos para el sistema de despacho	Jefe de tienda, Administración	Cuatro años.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: (1/4) Plan de acción para estrategia E6

Objetivo	Aumentar en un 40% las ventas en un periodo de 3 a 5 años.
-----------------	---

Estrategia	Expandir a nuevas áreas geográficas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Realizar una estructura de costos para expandir la empresa a otras zonas.	Director, Jefe de tienda, contador	Un mes	Humano, tiempo, administrativo- contable	Reunión, informes
Evaluar las ventajas y desventajas de las nuevas zonas	Director, Jefe de tienda, contador	Tres meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Llevar registro constante de las posibles expansiones	Jefe de tienda, Contador, administrador	Cinco años	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Evaluar si la nueva expansión es rentable en el tiempo.	Jefe de tienda, Contador	Tres años	Humano, tiempo, administrativo- contable.	Reunión, informes, factura
Determinar si hay demanda suficiente en las nuevas zonas.	Administrador, Contador	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: (2/4) Plan de acción para estrategia E6

Objetivo	Incrementar la rentabilidad del negocio en un 25% para el 3er año.			
Estrategia	Expandir a nuevas áreas geográficas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia/ Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Determinar si hay demanda suficiente en las nuevas zonas.	Administrador, Contador	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Evaluar si la nueva expansión es rentable en el tiempo.	Jefe de tienda, Contador	Tres años	Humano, tiempo, administrativo- contable.	Reunión, informes, factura
Dar mucha visualización a la nueva expansión	Administración	Un año	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, publicidad
Evaluar la eficiencia de operaciones en la o las expansiones	Jefe de tienda, Administración, Supervisores	Tres años	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Apegarse a una estructura de costos que evalúe los beneficios y desventajas de la nueva sede.	Jefe de tienda, Administración, Contaduría	Tres años	Humano, tiempo, administrativo- contable.	Reunión, informes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: (3/4) Plan de acción para estrategia E6

Objetivo	Ampliar en un 60% la cartera de clientes en 5 años.			
Estrategia	Expandir a nuevas áreas geográficas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia/ Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Determinar si hay demanda suficiente en las nuevas zonas.	Administrador, Contador	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Dar mucha visualización a la nueva expansión	Administración	Un año	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, publicidad
Establecer los productos preferidos por el público	Jefe de tienda, Analista de inventario	Seis meses.	Humano, tiempo, administrativo	Reunión, informes, encuestas, facturación
Diversificar la clientela, no solo el enfoque de construcción, también remodelaciones pequeñas.	Jefe de tienda	Un año.	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, facturación.
Evaluar el flujo de clientes nuevos y su satisfacción	Administración	Un año	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, facturación, encuestas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: (4/4) Plan de acción para estrategia E6

Objetivo	Optimizar en un 10% los tiempos de entrega en un plazo de 3 años.			
Estrategia	Expandir a nuevas áreas geográficas			
Pasos de acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Evaluar la necesidad y rentabilidad de tal servicio, dependiendo del material a transportar y su distancia	Jefe de tienda, Administración	Seis meses	Humano, tiempo.	Reunión, informes
Evaluar la demanda de servicios de entrega en la nueva zona	Jefe de tienda, Administración	Seis meses	Humano, tiempo.	Reunión, informes
Evaluar los medios óptimos para ofrecer el servicio de entrega en la nueva zona	Administración	Seis meses	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes
Evaluar la eficiencia del servicio de entrega en la nueva zona	Administración	Un año	Humano, tiempo, administrativo.	Reunión, informes, encuesta

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez culminado el estudio sobre el diseño de una planificación estratégica prospectiva para la empresa Maderas Lechería, C.A., se obtuvieron aspectos importantes que permitieron comprender la situación de la empresa, los cuales se resumen en las siguientes conclusiones:

1. Al realizar el estudio del sistema actual se observaron una serie de aspectos críticos, donde el foco principal de los problemas que afectan a la empresa gira en torno a la ausencia de objetivos a largo plazo y la falta de estrategias para el correcto funcionamiento de la empresa en un mercado tan cambiante. Se realizó un diagrama de ambiente ampliado, junto con la descripción de este sistema, sus elementos y las relaciones que existen entre ellos para entender la realidad que posee la empresa en la actualidad, su origen y funcionamiento.
2. A través de la situación actual se conoció la misión y visión de la empresa, las cuales cumplen con las premisas de Strickland y Thompson, por lo que no fue necesario realizar una nueva propuesta en cuanto a estas. Sin embargo, la empresa no contaba con objetivos estratégicos definidos, por lo que, de mano de los directivos, se propusieron una serie de objetivos siguiendo la formulación propuesta por Kaplan y Norton, y de acuerdo con las cuatro perspectivas planteadas por Strickland y Thompson.
3. Se realizaron las auditorías interna y externa para conocer la posición estratégica actual de la empresa, que dieron como resultado una posición de 2,24 y 2,35 en las matrices EFI y EFE respectivamente, las

cuales ubican a la empresa por debajo del promedio (2,5), indicando una posición débil tanto interna como externamente.

4. Tras finalizar el análisis externo, se realizó la construcción del método de escenarios con el juego de actores usando el método de MACTOR para analizar la dinámica de la empresa en su entorno. A través de este análisis, se determinaron los actores externos que influyen en la empresa. Asimismo, se hizo un análisis a través de la prospectiva de Godet, para construir escenarios posibles, siendo reducido a tres posibles escenarios a través de un análisis morfológico, que permitió visualizar cómo evolucionarían las variables del entorno.
5. Realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias usando las matrices FODA, de la cual se obtuvieron un total de 17 estrategias. Se implementaron las matrices PEYEA, que ubicó a la empresa en un cuadrante agresivo, y la matriz IE que la ubicó en un cuadrante conservador. Asimismo, se utilizaron herramientas de la estrategia del océano azul donde se obtuvo el cuadro estratégico de la empresa frente a la competencia, y a través de la matriz de cuatro acciones se determinaron un total 11 acciones o estrategias que permitirían ubicar a la empresa en una curva estratégica diferenciadora en el mercado.
6. Se utilizó la matriz de alineamiento estratégico, que permitió seleccionar las estrategias más relevantes, dando como resultado un total de 6 estrategias finales, que están alineadas con los objetivos propuestos.
7. Una vez determinadas las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, se realizaron los planes de acción necesarios para este fin, donde se especifican las actividades, responsables,

recursos y mecanismos de retroalimentación que permitirán facilitar su implementación.

5.2 Recomendaciones

1. Monitorear y revisar periódicamente las actividades que se realizan en la empresa para generar una retroalimentación que permita actualizar a una planificación futura en presencia de cambios en los aspectos evaluados.
2. Reforzar la capacitación continua del personal en diferentes áreas.
3. Implementar una aplicación web para automatizar los procesos de pedidos y gestión de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Strickland, J y Thompson A (2012). *“Administración Estratégica, Teoría y Caos”*. (18va Edición). México: Mc Graw-Hill.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na Edición). México: Pearson Educación

Morrissey, G. (1996). *“Planeación Táctica”*. (1ra Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Francia: GERPA.

Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *La Estrategia del Océano Azul: Cómo crear mercados sin competencia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Resistencia.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *“Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)”*. España: Ediciones Gestión 2000.

Lorenzo y Sosa (2010). *“Diseño de un plan estratégico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz Estado Anzoátegui”*. [Tesis en línea]. Universidad de Oriente, Anzoátegui, Venezuela. Consultada el 16 de marzo de 2024 en:

<http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4192/2/15-TESIS.IS010L54.pdf>

Bermúdez (2010). *“Planeamiento estratégico mediante el modelo del Océano Azul, para una cadena de farmacias”*. [Tesis en línea]. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Consultada el 22 de marzo de 2024 en:

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15511>

- Ortiz G (2010). "Diseño y aplicación de la planificación prospectiva en una empresa de servicios del D.M. de Quito". [Tesis en línea]. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Consultado el 30 de abril de 2024 en: <http://hdl.handle.net/10644/2356>
- Batista, Sánchez, Méndez & Rojas (2015). "Planificación estratégica y prospectiva para el Hospital Mario Muñoz Monroy". Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba. Consultado el 30 de abril de 2024 en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/hospital-monroy.html>
- Somoza. (2022). "A la conquista de los océanos azules". TalCualDigital. [Página Web en línea]. Disponible en: <https://talcualdigital.com/a-la-conquista-de-los-oceanos-azules-por-david-somoza-mosquera/> [Consulta: 30 de marzo de 2024].
- Ortega. (2017). "El mundo líquido de Bauman". El País. [Página Web en línea]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/11/economia/1484157123_140932.html [Consulta: 30 de marzo de 2024].
- Bioestadístico. (2023). "Niveles de Investigación". [Página Web en línea]. Disponible en: <https://bioestadistico.com/niveles-de-investigacion> [Consulta: 30 de abril de 2024].
- Slideshare. (2014). "Planificación estratégica". [Página Web en línea]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/slideshow/aplicacin-de-caja-de-herramientas-de-godet/40440832> [Consulta: 30 de abril de 2024].
- La voz de América. (2024). "¿Cómo cerrará la débil economía de Venezuela este 2024?". [Página Web en línea]. Disponible en: <https://www.vozdeamerica.com/a/como-cerrara-la-debil-economia-de-venezuela-este-2024-/7850261.html> [Consulta: 22 de agosto de 2024].
- Mawad. (2024). "Como el colapso del crédito en Venezuela disparó la fintech Cashea". [Página Web en línea]. Disponible en: <https://www.caracaschronicles.com/2024/10/03/after-venezuelas-credit-crunch-cashea-a-bnpl-app-is-booming/?lang=es> [Consulta: 22 de agosto de 2024].

Hernández y Puente. (2024). "Pensiones en Venezuela: un nuevo impuesto para las empresas con la mayor carga fiscal en América Latina". Disponible en: <https://www.debatesiesa.com/pensiones-en-venezuela-un-nuevo-impuesto-para-las-empresas-con-la-mayor-carga-fiscal-en-america-latina/> [Consulta: 5 de septiembre de 2024].

ANEXOS

Anexo 1 (Encuesta para empleados)

1. ¿Cuánto tiempo tienes en tu puesto de trabajo?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 3 y 6 años
- ☐ Entre 6 y 9 años
- ☐ Más de 9 años

2. ¿Considera que la cantidad de personal actual cubre todas las necesidades y funciones de la empresa? En caso de que considere que hace falta personal en un área, responda en "otro" con dicha área.

- ☐ Satisfecho
- ☐ No
- ☐ Otro _____

3. ¿Está satisfecho con su horario de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No

4. ¿Crees que los factores económicos como la inflación, constantes cambios en el valor del dólar y precios de la competencia impactan en la demanda de productos de la empresa?

- ☐ Sí, mucho
- ☐ Sí, moderadamente
- ☐ Poco
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

5. ¿Consideras que la empresa se ve afectada por las políticas tributarias y fiscales actuales del país?

- ☐ Sí
- ☐ No

6. ¿Estás familiarizado con la misión y visión de la empresa?

- Sí, mucho
 - Poco
 - No
7. ¿Recibió alguna capacitación al entrar por primera vez a desempeñar su puesto de trabajo en la empresa?
- Sí
 - No
8. ¿Considera que la empresa debe realizar capacitaciones constantes a su personal?
- Cada seis meses
 - Una vez al año
 - No es necesario
9. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de su puesto?
- Sí, muy claras
 - No
 - Poco claras
10. ¿Qué tan satisfecho se siente con su puesto de trabajo?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
11. ¿Cuál es su mayor motivación para trabajar?
- Salario
 - Bonos
 - Aguinaldo
12. ¿Se siente motivado a seguir trabajando por sus recompensas adicionales al salario?
Como bonificaciones, celebraciones, charlas, ...
- Sí, mucho
 - Podría mejorar
 - No, nada
13. ¿Las instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas están en buenas condiciones?
- Sí, están en buenas condiciones

- No. Necesitan mantenimiento
- 14. ¿La empresa utiliza actualmente un sistema de información (software o plataforma) para gestionar alguna de las siguientes áreas: contabilidad, diseño de productos, inventario, producción, ventas o atención al cliente?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro
- 15. ¿La empresa mantiene un buen control de inventario y tiempos de entrega?
 - Sí
 - No
 - No tengo conocimiento del área
- 16. ¿Considera que los canales de comunicación actuales permiten un flujo de información eficiente entre los diferentes departamentos?
 - Sí, existen canales de comunicación eficientes
 - No existen canales de comunicación directos
 - No estoy al tanto

Anexo 2 (Encuesta para clientes)

1. ¿Es cliente frecuente de la empresa?
 - Muy frecuente
 - Poco frecuente
2. ¿En qué zona reside?
 - Puerto la Cruz
 - Barcelona
 - Lechería
 - Guanta
 - Otro

3. ¿De qué manera se hizo cliente de la empresa?
 - Recomendación
 - Publicidad
 - Ubicación conveniente
 - Otro _____
4. ¿Está al tanto de las actualizaciones en las redes sociales de la empresa?
 - Sí
 - No
 - No conozco sus redes sociales
5. ¿Está satisfecho con la atención al cliente?
 - Muy satisfecho
 - Puede mejorar
 - Nada satisfecho
6. ¿Considera que la empresa cumple satisfactoriamente con los tiempos de entrega?
 - Sí
 - No
7. ¿La calidad del producto que ofrece la empresa destaca por sobre otros prestadores del mismo producto?
 - Sí
 - No
8. ¿Por qué escoge los productos de la empresa?
 - Calidad
 - Buena atención
 - Rapidez
 - Otro _____
9. De presentarse algún inconveniente con su pedido. ¿Considera que la empresa le ofrece soluciones satisfactorias?
 - Sí
 - No
10. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia?
 - Maderas y derivados

- Herramientas y materiales de ferretería
- Pinturas y acabados
- Otros

Anexo 3 (Gráficos de la encuesta de empleados y de clientes)

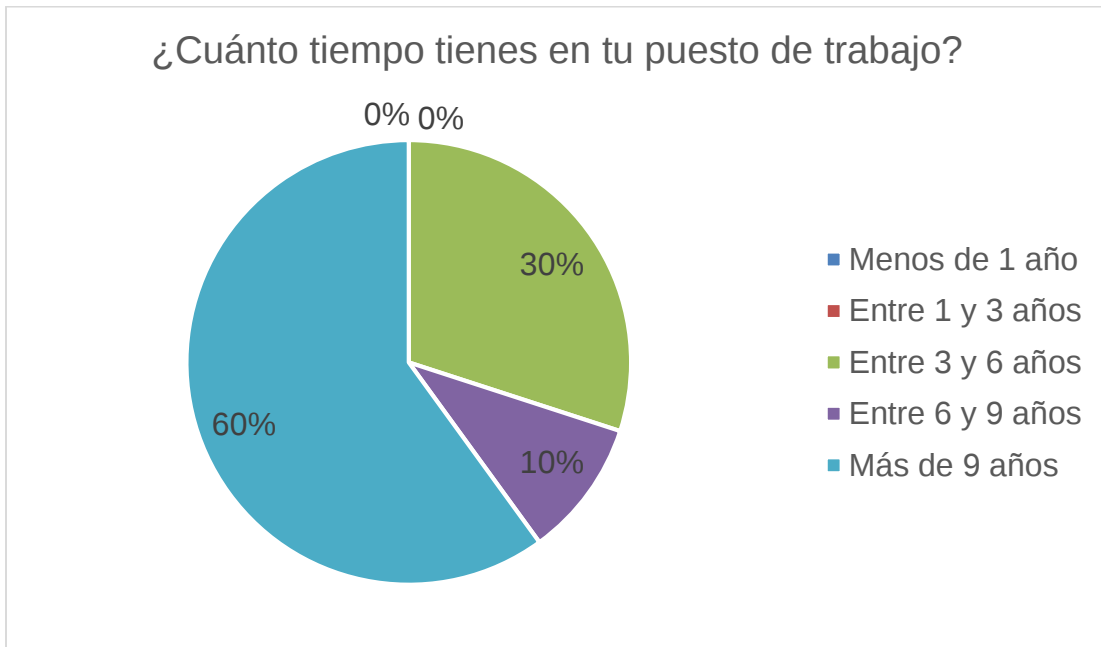


Gráfico 1. Resultado de la primera pregunta aplicada a empleados.

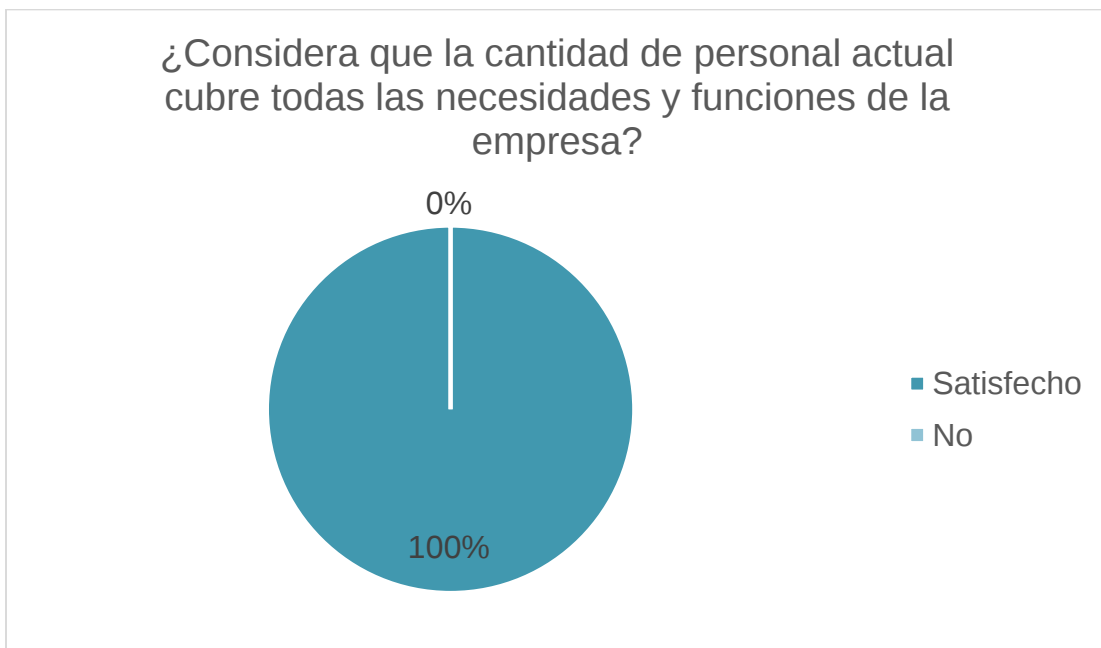


Gráfico 2. Resultado de la segunda pregunta aplicada a empleados.



Gráfico 3. Resultado de la tercera pregunta aplicada a empleados.

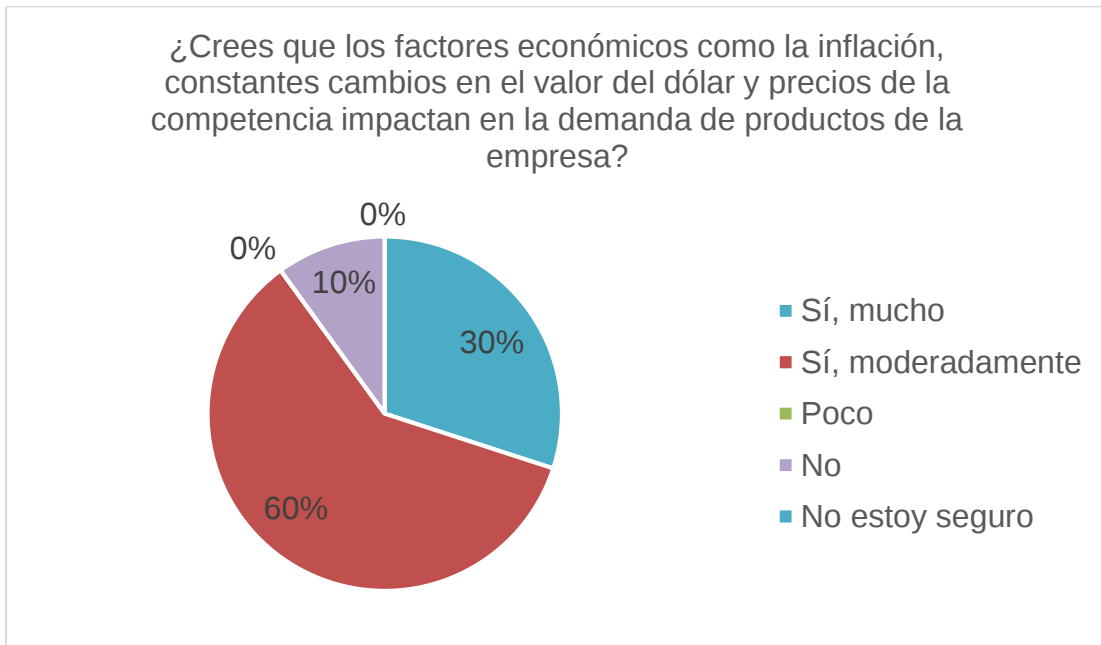


Gráfico 4. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a empleados.

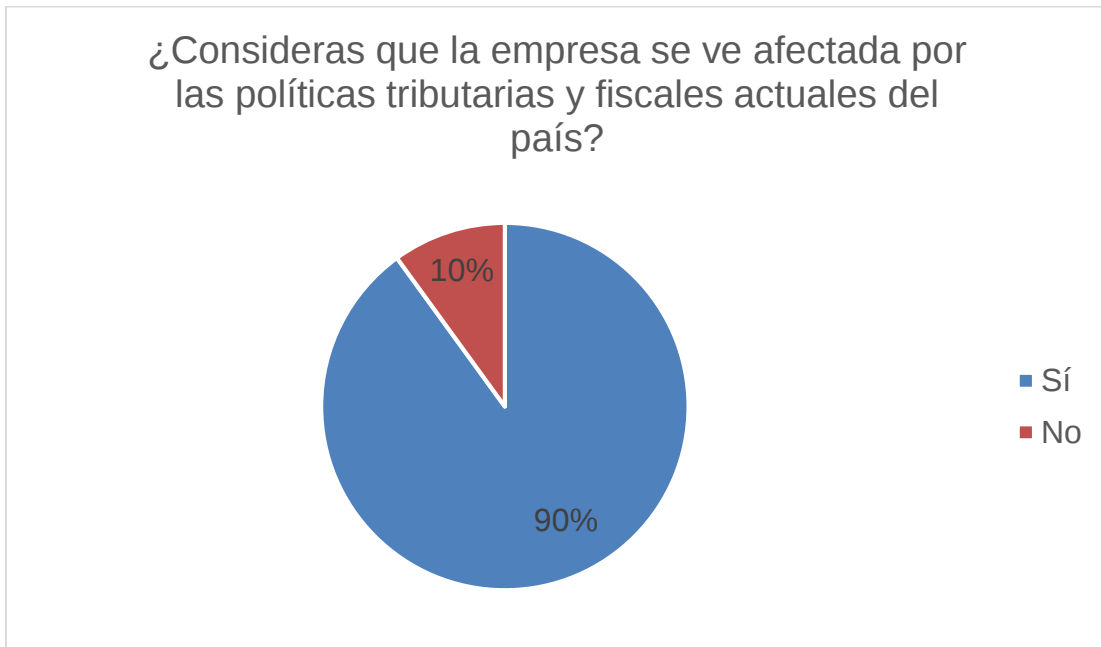


Gráfico 5. Resultado de la quinta pregunta aplicada a empleados.



Gráfico 6. Resultado de la sexta pregunta aplicada a empleados.

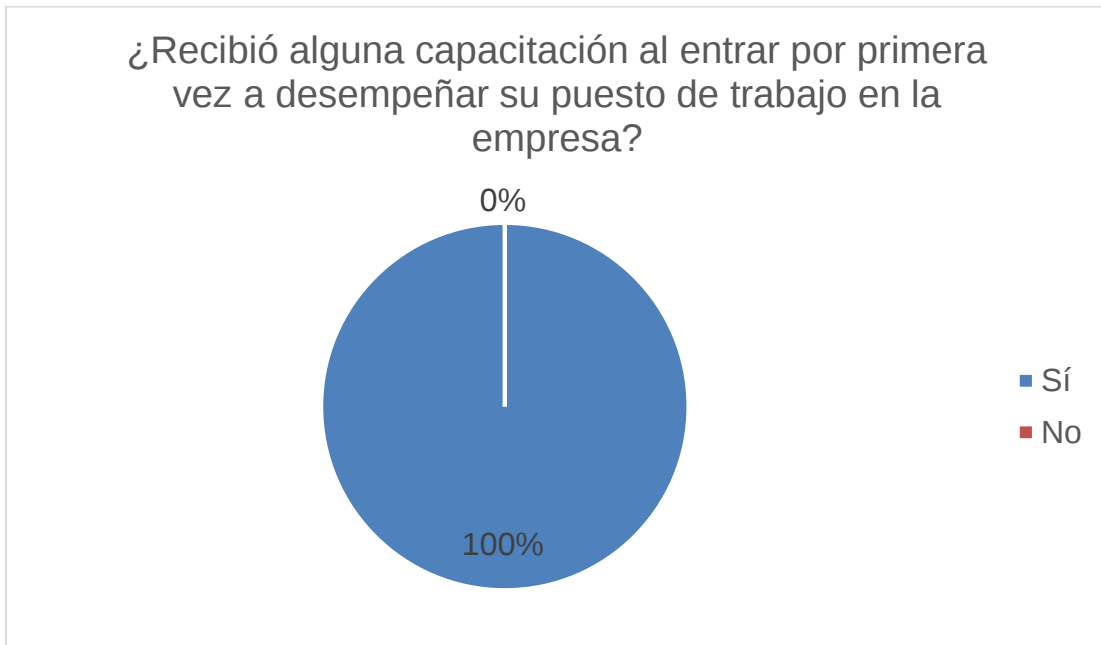


Gráfico 7. Resultado de la séptima pregunta aplicada a empleados.

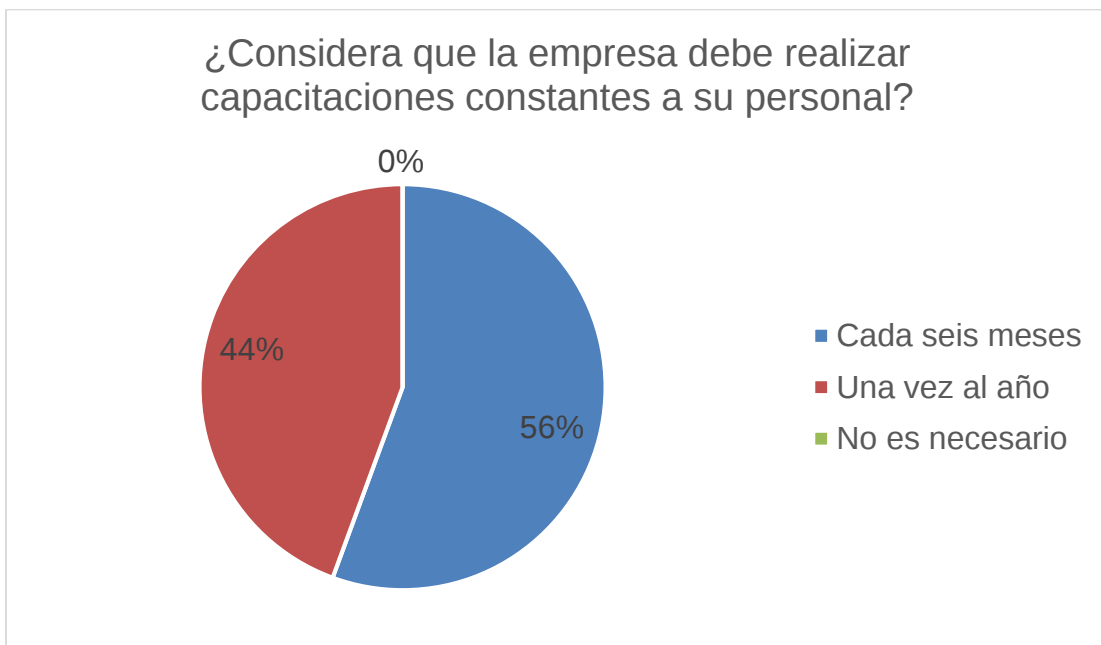


Gráfico 8. Resultado de la octava pregunta aplicada a empleados.



Gráfico 9. Resultado de la novena pregunta aplicada a empleados.

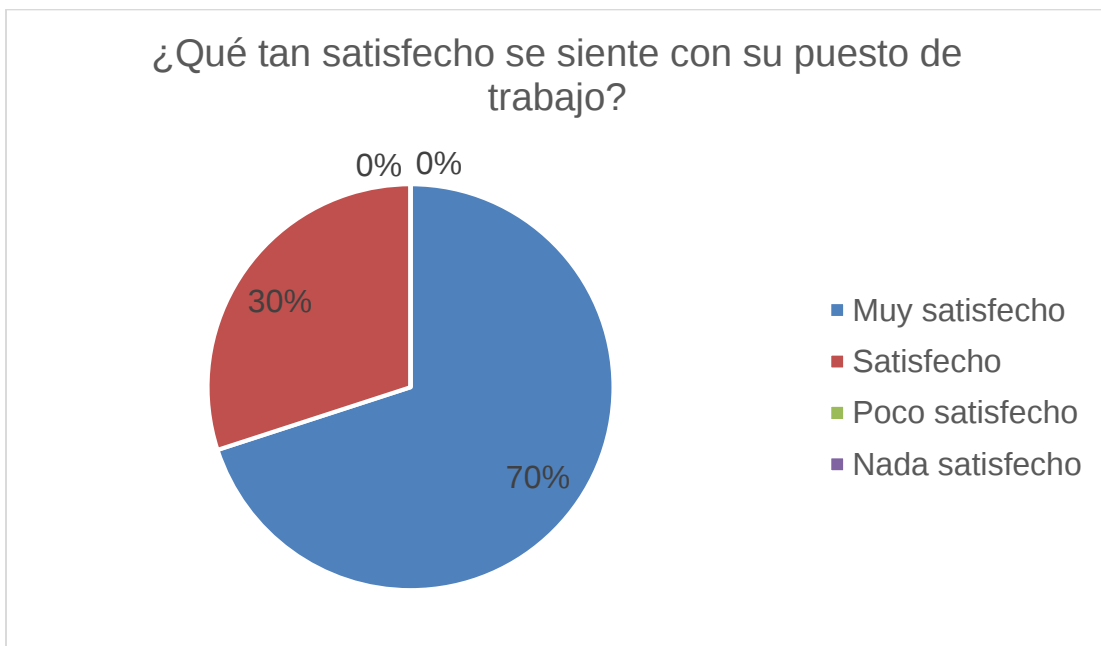


Gráfico 10. Resultado de la décima pregunta aplicada a empleados.



Gráfico 11. Resultado de la pregunta once aplicada a empleados.

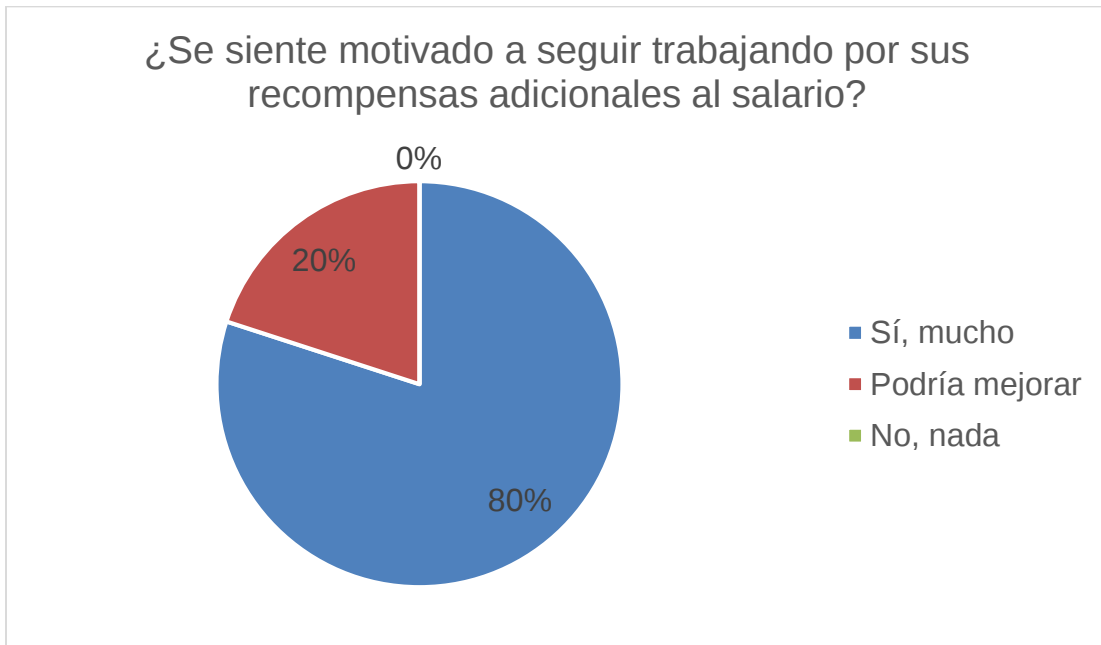


Gráfico 12. Resultado de la pregunta doce aplicada a empleados.

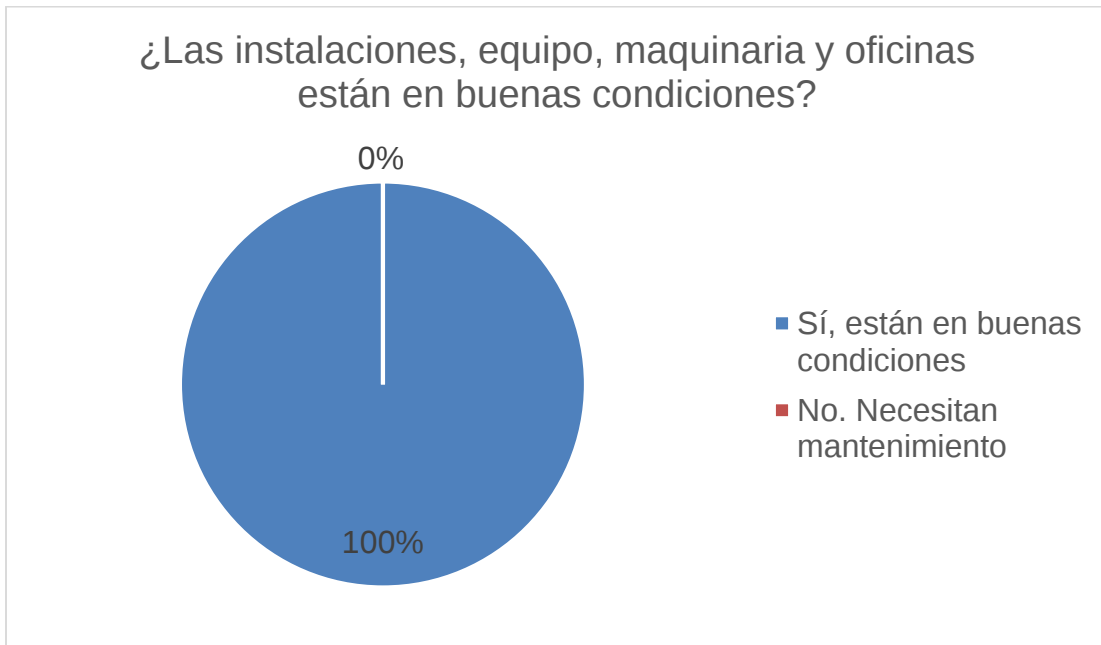


Gráfico 13. Resultado de la pregunta trece aplicada a empleados.

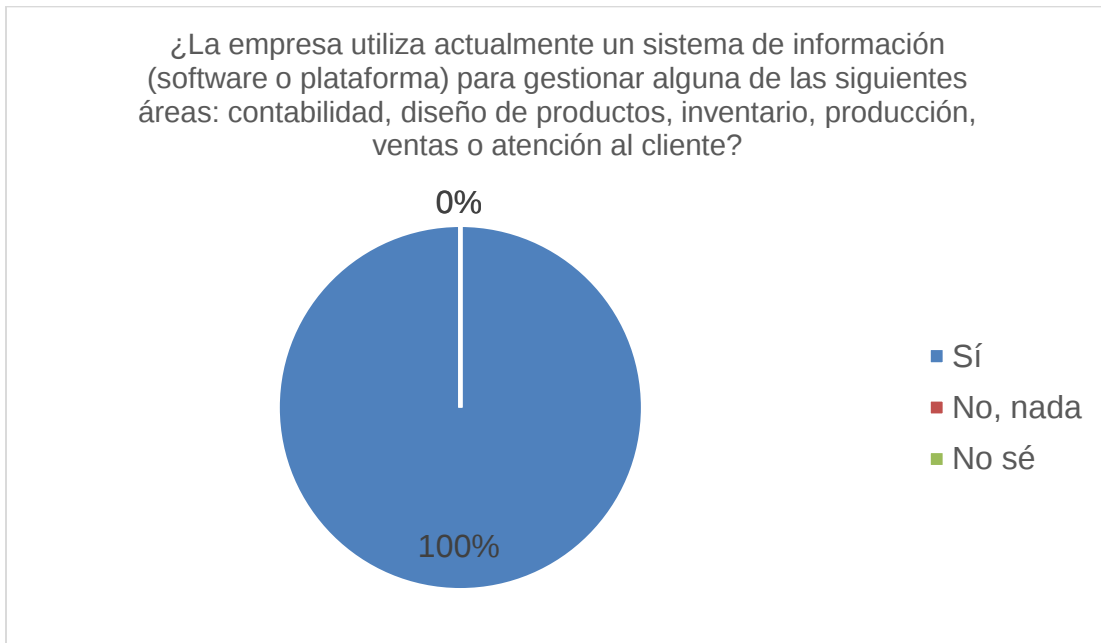


Gráfico 14. Resultado de la pregunta catorce aplicada a empleados.

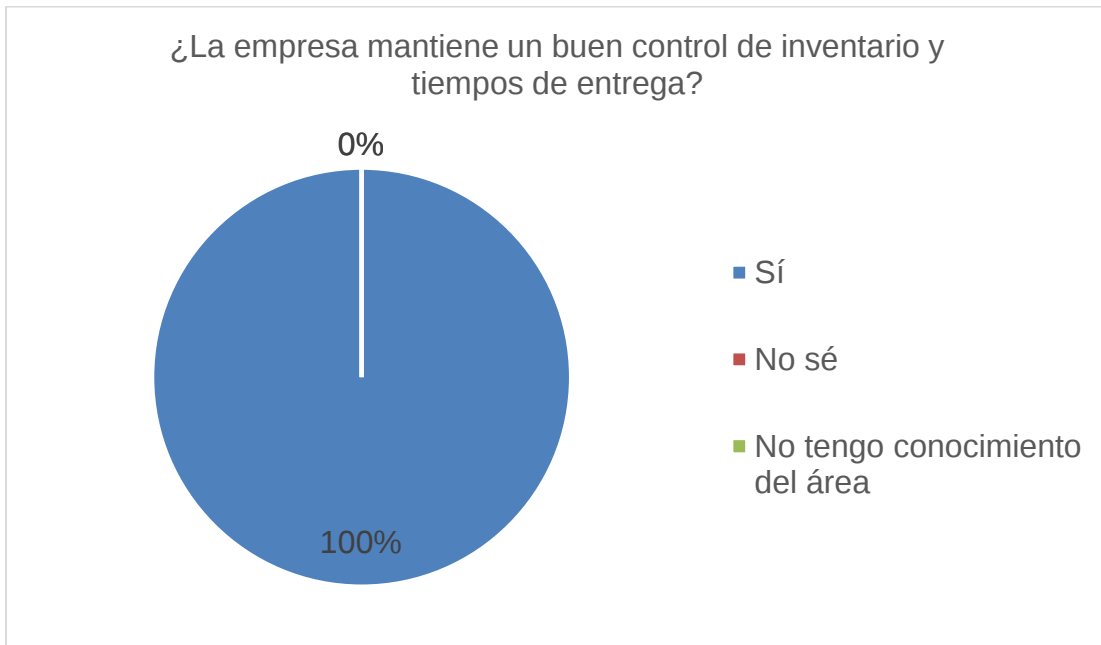


Gráfico 15. Resultado de la pregunta quince aplicada a empleados.

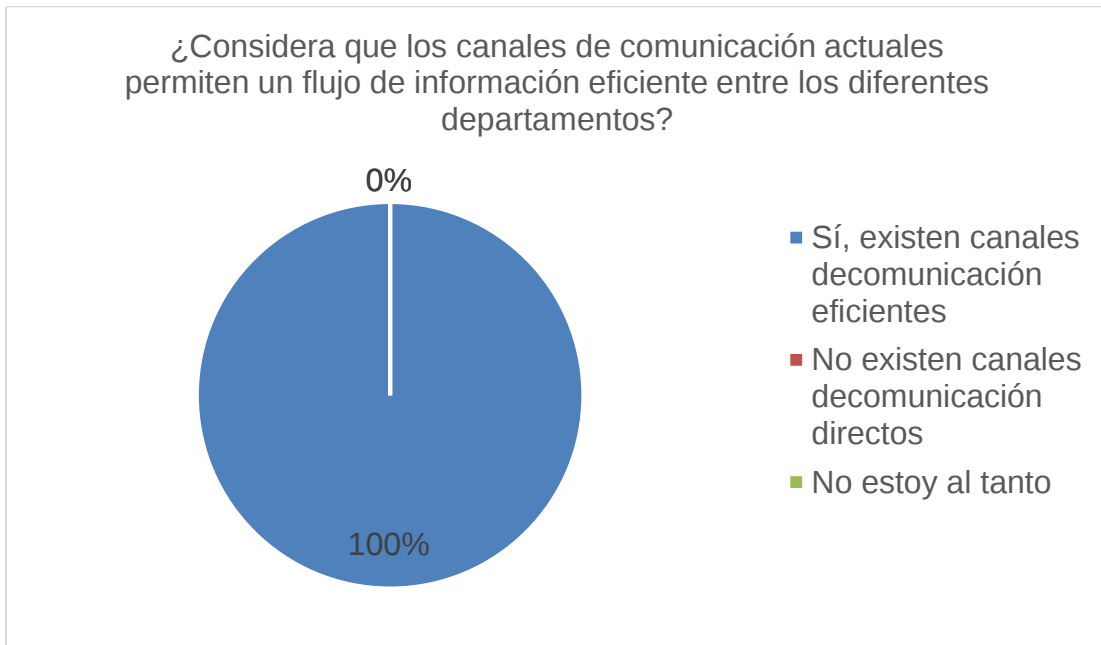


Gráfico 16. Resultado de la pregunta dieciséis aplicada a empleados.

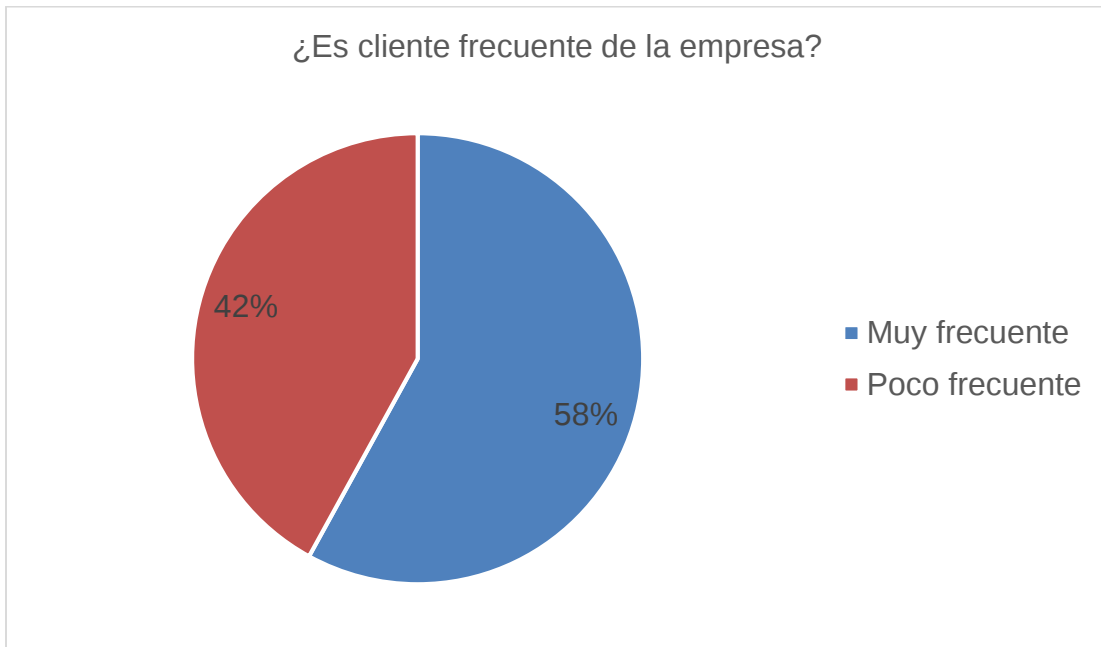


Gráfico 17. Resultado de la primera pregunta aplicada a clientes.

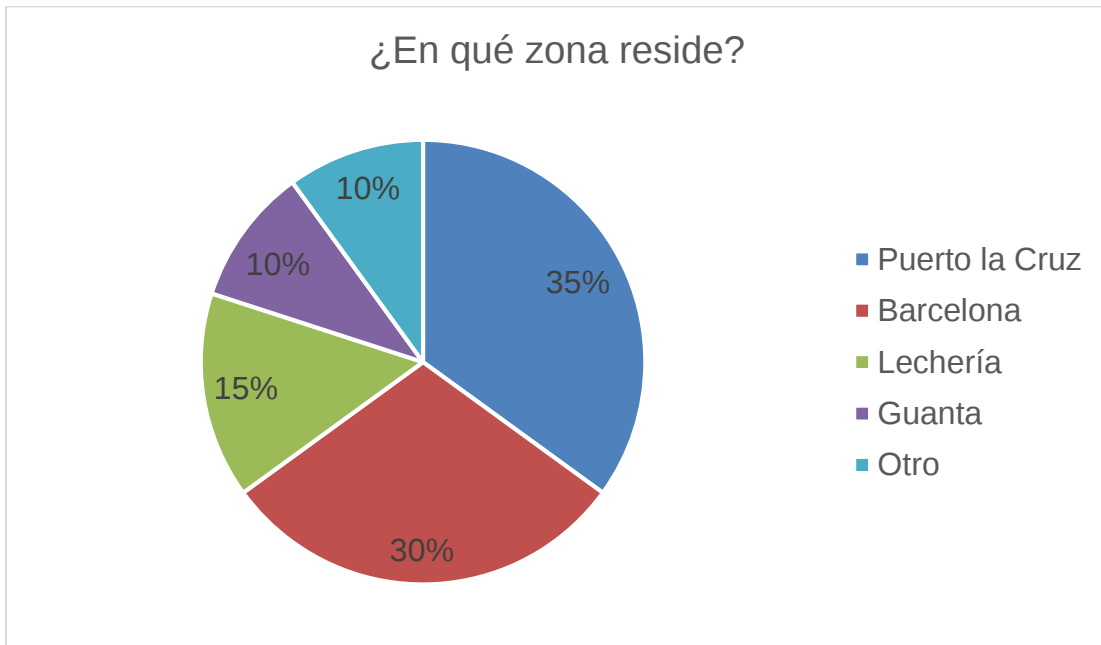


Gráfico 18. Resultado de la segunda pregunta aplicada a clientes.

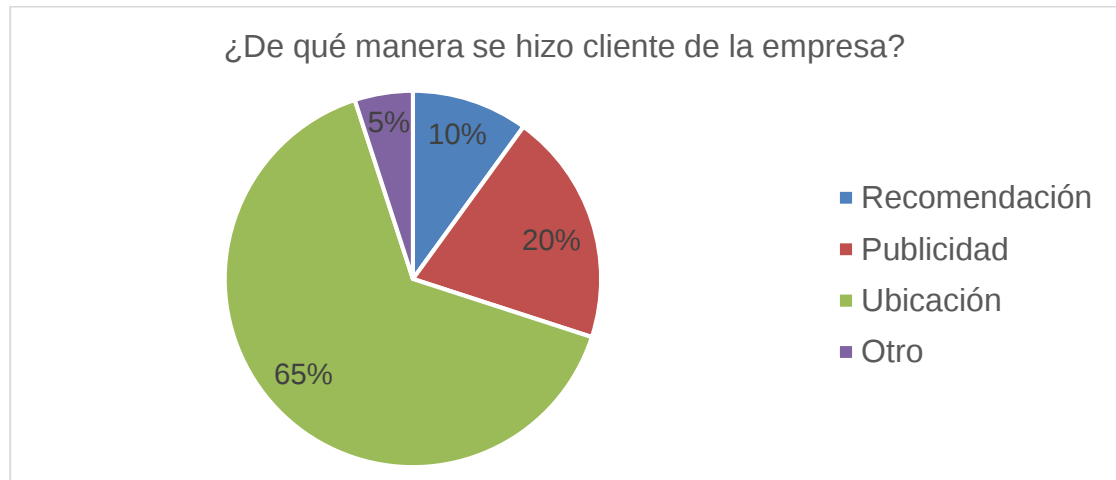


Gráfico 19. Resultado de la tercera pregunta aplicada a clientes.

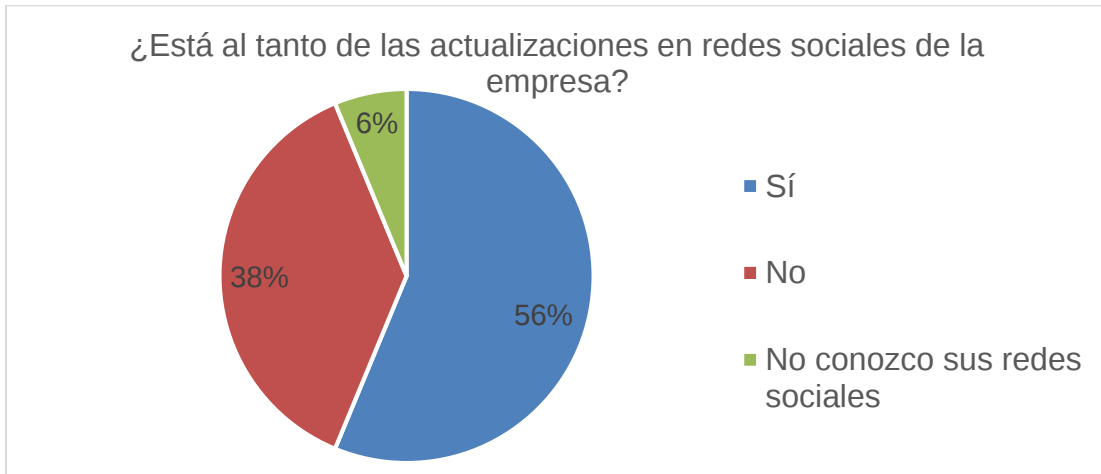


Gráfico 20. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a clientes.

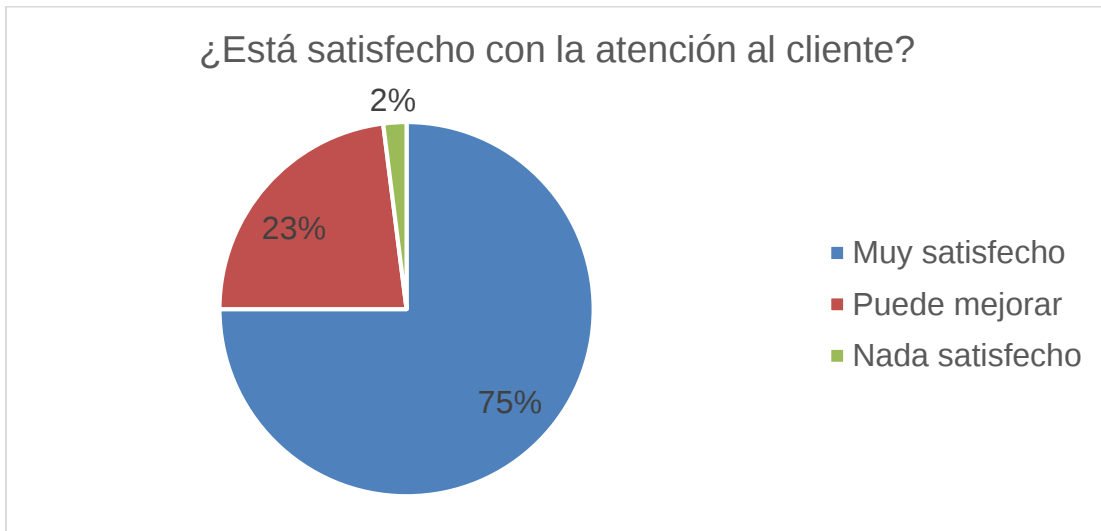


Gráfico 21. Resultado de la quinta pregunta aplicada a clientes.

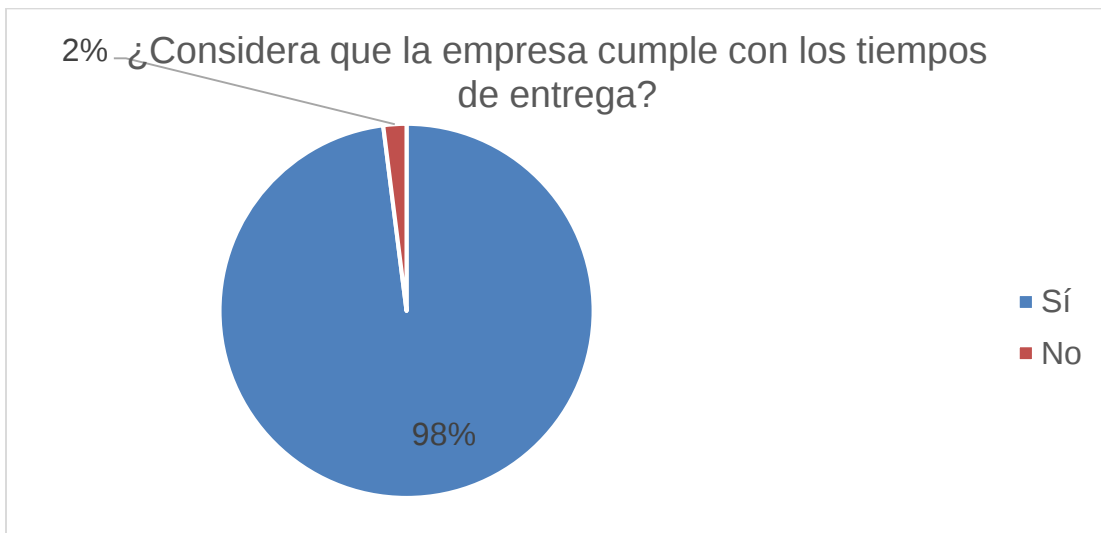


Gráfico 22. Resultado de la sexta pregunta aplicada a clientes.



Gráfico 23. Resultado de la séptima pregunta aplicada a clientes.

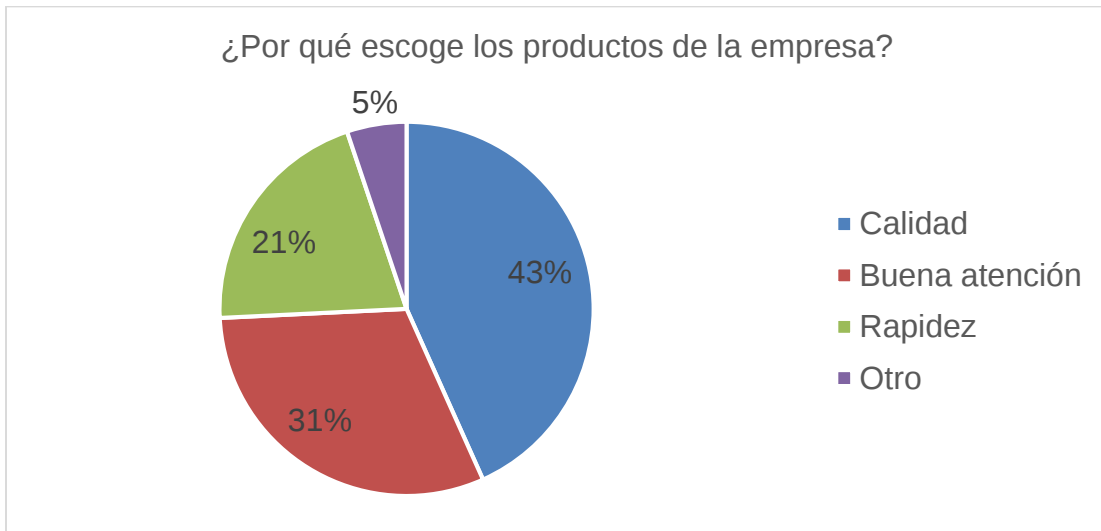
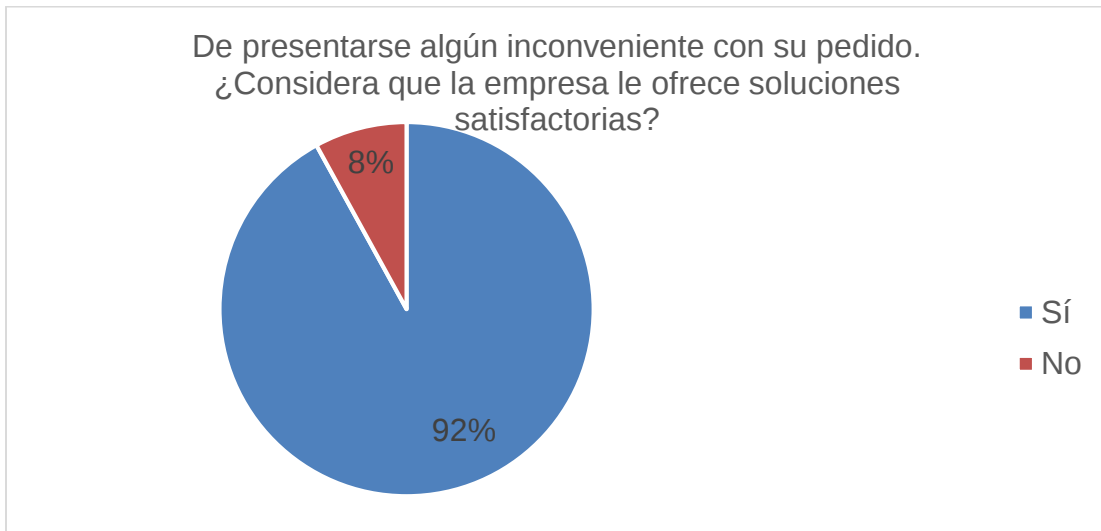


Gráfico 24.

Resultado de la octava pregunta aplicada a clientes.

**Gráfico 25.**

Resultado de la novena pregunta aplicada a clientes.

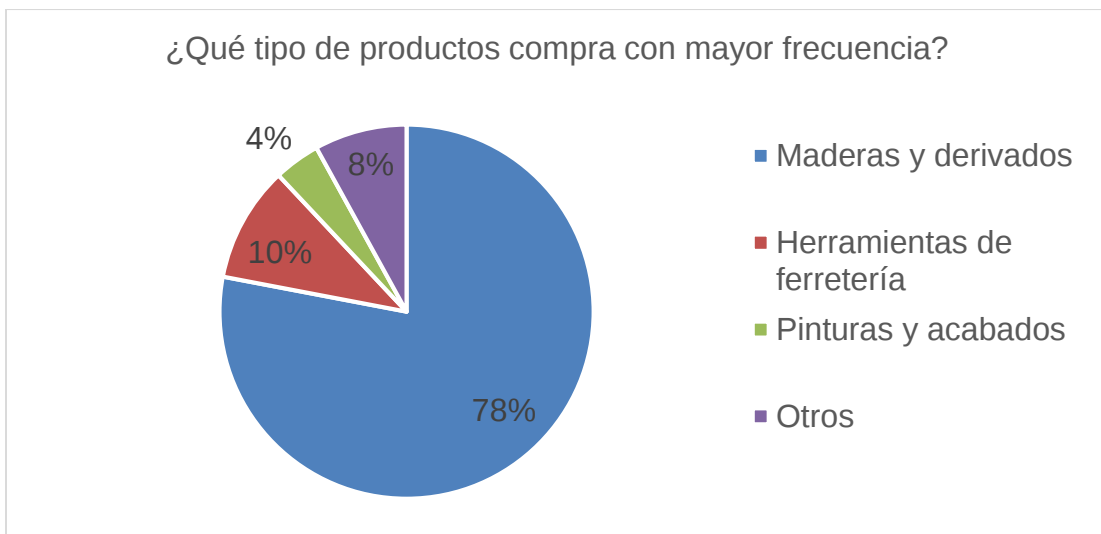


Gráfico 25. Resultado de la décima pregunta aplicada a clientes.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	Planificación estratégica prospectiva para una empresa dedicada a la compra-venta y distribución de madera en Lechería, Edo. Anzoátegui
SUBTÍTULO	

AUTOR(ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CVLAC / E_MAIL	
Pérez Baptista Feysmar Del Valle	ORCID	
	E_MAIL	feysmar17@gmail.com
Guarimán Villafranca Sarahis Del Valle	ORCID	
	E_MAIL	sarahis2000@gmail.com

Palabras o frases claves:

planificación estratégica
prospectiva
misión
visión
madera
ferretería
auditoría interna
auditoría externa
objetivos estratégicos
estrategias
planes de acción
océano azul
método MACTOR

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Escuela de ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería de sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

La empresa Maderas Lechería C.A. es una empresa que se dedica a la compra-venta y distribución de productos madereros, al igual que ofrecen productos de ferretería y herramientas. Es una empresa que se encuentra bien posicionada en redes y tiene una buena presencia en el mercado. Sin embargo, tiene mucha competencia en el mercado, que igualmente tienen muchos años en la industria y buena presencia en el mercado. Anudado a ello, la empresa de Maderas Lechería C.A. carece de objetivos largo plazo, por lo que la empresa se ve sumida en un mar rojo –haciendo referencia a que se encuentra en aguas teñidas de sangre por la lucha constante con la competencia en su industria- en donde la empresa es propensa a sufrir estancamiento y un deterioro progresivo de su rentabilidad y aún más gracias a su falta de objetivos a largo plazo que le impide crear planes que contrarresten posibles problemas que se puedan presentar a futuro. Es por ello que se plantea la idea de una planificación estratégica prospectiva que fomente la creación de objetivos a largo plazo y posibles escenarios que se presenten como consecuencia de buscar alcanzar dichos objetivos. Proponiendo al mismo tiempo que la empresa pueda encontrar un océano azul, donde la competencia pierda toda su importancia, que logre una distinción de su competencia, con objetivos logrables dentro de un periodo de tiempo establecido. Siendo así como cumplen con su misión y visión ya establecidas de ser empresa líder en la industria.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC/ E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU x	JU
Millán, Edgar	ORCID				
	E_MAIL	esmt141@gmail.com			
Wong, Carolina	ROL	CA	AS	TU	JU x
	ORCID				
	E_MAIL	cwongh@gmail.com			
Torcasio, Aurelia	ROL	CA	AS	TU	JU x
	ORCID				
	E_MAIL	aufertg@gmail.com			

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DIA
2025	05	28

LENGUAJE:SPA.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
NAZTTG-GVSD2025	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:

ALCANCE

ESPACIAL:

TEMPORAL:

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero de Sistemas

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas.

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Núcleo de Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNEL
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/YOC/marija

Apartado Correos 094 / Tel: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado
(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 utilizadas para otros fines con
el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá
participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”**

Br. Pérez, Feysmar

AUTOR

Br. Guarimán, Sarahis

AUTOR

Prof. Millán, Edgar

TUTOR

Prof. Wong, Carolina

JURADO

Prof. Torcasio, Aurelia

JURADO

POR LA COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADO

Prof. Francy Ríos

(Coordinador)