



## **UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

### **PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO C.A.**

**Autores:**

Parra V., Valeria E.  
C.I. 25985762  
Zambrano M., Luis A.  
C.I. 26267234

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO  
C.A.**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autores:**

Parra V., Valeria E.

C.I. 25985762

Zambrano M., Luis A.

C.I. 26267234

**Tutor:** Ing. Avendaño, Ana

C.I. 7187788

San Diego, Octubre de 2020



FI-I -004-2020-2CR (TG)

Valencia, 15 de octubre de 2020

Ciudadanos:

Parra V., Valeria E.

25.985.762

Zambrano M., Luis A.

26.267.234

Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 04-2020 de fecha 30-07-2020 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado ***PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO C.A*** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Ana Avendaño C.I: 7.187.788 como Tutora Académica que los asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

**Dra. Zaida Ostos**  
**Decano ( E ) de la Facultad de Ingeniería**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, a Dios por darnos la fuerza para culminar nuestro Trabajo de Grado y permitirnos lograr nuestro objetivo propuesto, a nuestros padres, hermanos y toda nuestra familia por estar siempre apoyándonos directa o indirectamente a lo largo de nuestra carrera, impulsándonos desde el principio hasta el final.

A nuestra tutora y madrina Ing. Ana Avendaño por su gran ayuda, paciencia y su excelente asesoría en la trayectoria de nuestro Trabajo de Grado, gracias por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencia.

A el Ing. Francisco Zambrano gracias por todo el tiempo dedicado a nosotros, su asesoría, ayuda y consejos. Por tener una paciencia infinita apoyándonos en todo momento.

A los profesores, Ing. Francisco Gelanze e Ing. Manuel Cuadrado por compartir sus conocimientos y su valiosa colaboración con nosotros.

A la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. por brindarnos la oportunidad de poder realizar nuestro Trabajo de Grado dentro de sus instalaciones, gracias a todas las personas que ahí laboran y que aportaron sus conocimientos e información.

A la Universidad José Antonio Páez por darnos la oportunidad y el privilegio de convertirnos en profesionales.

**Valeria Parra y Luis Zambrano**

## DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo de Grado a Dios, por darme vida y salud para permitirme culminar mi carrera.

A mi padre, Jorge Parra por ser mi pilar, gracias por tu amor y cariño, gracias por ese impulso de seguir siempre adelante, ser un consentidor infinito y darme siempre lo mejor. Por siempre junto a mama enseñarme lo bueno y lo malo, por educarme y enseñarme a ser una mujer con principios y valores.

A mi madre, Yelineth Vargas por ser mi mujer fuerte, por siempre caminar de la mano conmigo e impulsarme con mi papa a lograr todos mis objetivos, por ser mi consentidora de travesuras.

A mis hermanos, Valentina Parra y Cristian Parra por ser mis pequeños terribles, por darme siempre una sonrisa.

A mis abuelas, Nery Álvarez y Alba Mieres, por ser mis grandes amores desde pequeña. Por siempre cuidarme y consentirme. Gracias por estar en todo momento a mi lado.

A mi tío, Carlos Díaz por ser mi segundo papa, siempre a mi lado, apoyándome y consintiéndome desde bebe, por ser uno de mis próximos colegas favoritos.

A mis tías, Jenny Parra, Lucrecia Díaz e Isa Clemente, por siempre estar para mí, por sus consejos y también por ser mis consentidoras en todo momento.

A mi compañero de Trabajo de Grado, amigo y novio Luis Zambrano por ser mi apoyo, gracias por acompañarme en todo momento. Por estar a mi lado siempre, por motivarme e impulsarme a seguir adelante hasta lograr esta meta. Mi próximo colega.

A Silvia Zambrano y Francisco Zambrano por darme su apoyo y cariño.

A ustedes, mis amigas Mariela Medina, Susana Silva, Alba Cuesta, Sarah Robles, Waleska León y Rosanna De Cristofaro gracias por acompañarme en este transcurso de mi vida, por creer que si lo lograría.

¡Gracias a Todos, los quiero!

**Valeria Parra**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por siempre darme salud y fortaleza para poder terminar los objetivos que me he propuesto.

A mis padres, Francisco Zambrano y Silvia Mogollón, mis dos ejemplos a seguir, por siempre estar a mi lado motivándome y ayudándome en cada paso que doy para poder lograr mis metas, por darme la fuerza en los momentos difíciles y hacerme salir adelante, este logro es para ustedes. Gracias por siempre creer en mí, ahora tienen un Ingeniero más.

A mi hermano, Ing. Francisco Zambrano, gracias por siempre aconsejarme y ayudarme y sobre todo por ser mi mayor motivación para conseguir este gran logro.

A mis tíos, Ana Zambrano y Henry Aponte, por estar pendientes de mí desde pequeño a lo largo de mis estudios.

A mis primos, Pablo, Laura, Ana María y Gaby que siempre se preocuparon por mí en todo momento.

A mis abuelas, Paulina y Juana, por su amor y cariño, otro nieto que se les gradúa, las quiero mucho.

A mis tíos, Amílcar, Humberto, Evaristo, Nohelia, Edarlis, Douglas, Carmen y José Gregorio les agradezco por su apoyo desde lejos. Igualmente, a mis primos, Samir, Fabián, Fabiana y Samuel.

A la mejor compañera que pude tener en mi Trabajo de Grado, Valeria Parra. Gracias por ser mi amiga, novia, consejera y compañera de estudios, por ayudarme a conseguir este logro tan importante, por apoyarme y darme ánimos en los momentos difíciles. A pesar de todo, ¡Lo logramos!

A Mariela, por el cariño y el apoyo brindado estos años, por ser parte también de mi familia, gracias.

A mis mejores amigos, José Daniel, Perelli, Toño y Claudia que compartieron su amistad conmigo desde pequeños y que siempre estuvieron a mi lado motivándome y alentándome para seguir adelante. Gracias por siempre estar ahí y ser parte de mi familia.

**Luis Zambrano**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Ingeniero Ana Avendaño portador de la cédula de identidad N° 7187788, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el(los) ciudadano(s) Valeria E. Parra V. y Luis A. Zambrano M., portador(es) de la cédula de identidad N° 25985762 y 26267234, (respectivamente), titulado **PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los dieciocho días del mes de Octubre del año dos mil veinte.

---

Ing. Ana Avendaño  
C.I: 7187788

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	pp.
<b>ÍNDICE DE CUADRO</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE FIGURA</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE GRÁFICO</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE TABLA</b> .....	xi
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Formulación del Problema.....	9
1.3 Objetivos de la Investigación.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación.....	9
1.6 Alcance.....	10
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1 Plan de negocio.....	15
2.2.2 Planificación estratégica.....	21
2.2.3 Matriz de análisis FODA.....	22
2.2.4 Modelo de la 5 fuerzas competitivas de Porter.....	25
2.2.4.1 La rivalidad entre los competidores.....	26
2.2.4.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	27
2.2.4.3 Amenaza de entrada de nuevos	27
Competidores.....	
2.2.4.4 Poder de negociación con los proveedores...	28
2.2.4.5 Poder de negociación con los compradores..	29
2.2.5 La fuerza competitiva de las entradas potenciales.....	30
2.2.6 Conclusiones acerca del atractivo de la industria en	32
general.....	
2.2.7 Los tres tipos genéricos de la estrategia competitiva	33
2.2.8 Estrategias.....	35
2.2.9 Estrategia empresarial.....	35
2.2.10 Formulación de la misión.....	35
2.2.11 Objetivos.....	36
2.2.12 El marco para la implantación de una estrategia.....	36
2.2.13 Balanced Scorecard.....	37

2.2.14	La construcción del Balanced Scorecard.....	39
2.2.15	El establecimiento de objetivos para el programa del Balanced Scorecard.....	39
2.2.16	Los jugadores.....	39
2.2.17	El proceso de construcción del Balanced Scorecard...	40
2.3	Definición de términos Básicos.....	40

### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo de la Investigación.....	42
3.2	Diseño de Investigación.....	43
3.3	Nivel de la Investigación.....	43
3.4	Población y Muestra.....	44
3.4.1	Población.....	44
3.4.2	Muestra.....	44
3.5	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	44
3.5.1	Técnica de recolección de datos.....	44
3.5.2	Instrumentos de recolección de datos.....	45
3.6	Técnica de análisis de datos.....	45
3.7	Fases de la investigación.....	45

### **IV RESULTADOS**

4.1	Fase I: Diagnóstico de la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.....	47
4.1.1	La empresa.....	47
4.1.2	Observación directa.....	53
4.1.3	Entrevistas no estructuradas.....	56
4.1.3.1	Gerente General.....	56
4.1.3.2	Jefe de compra.....	59
4.1.3.3	Vendedores.....	61
4.1.4	Encuestas.....	62
4.2	Fase II: Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.....	75
4.2.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	75
4.2.2	Análisis estratégico FODA.....	83
4.2.3	Matriz FODA.....	84
4.3	Fase III: Diseño del Plan de Negocios.....	87
4.4	Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, ambiental y social de la propuesta.....	113
4.4.1	Evaluación de la factibilidad técnica.....	114
4.4.2	Evaluación de la factibilidad operativa.....	114
4.4.3	Evaluación de la factibilidad ambiental.....	115
4.4.4	Evaluación de la factibilidad social.....	116
4.4.5	Evaluación de la factibilidad económica del plan de	

negocios.....	116
4.4.6 Análisis de la relación Costo-Beneficio.....	119
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
<b>ANEXOS</b>	129
<b>A</b> Encuestas a proveedores.....	130
<b>B</b> Encuesta a clientes.....	131
<b>C</b> Validación de encuestas.....	132

## ÍNDICE DE CUADRO

<b>CUADROS</b>	Pág.
1 Matriz de análisis y estrategias FODA.....	24
2 Categorías y sub-categorías de productos DMC C.A.....	51
3 Matriz de Análisis y Estrategia F.O.D.A.....	85
4 Objetivos estratégicos según perspectivas del balanced scorecard..	92
5 Estrategias del Plan de Negocios.....	93
6 Factibilidad técnica.....	114
7 Factibilidad operativa.....	115

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>FIGURA</b>	Pág.
1 Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	25
2 Organigrama DMC.....	48
3 Layout oficina.....	49
4 Layout planta baja almacén.....	49
5 Layout mezanina almacén.....	50
6 Visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la empresa.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
1 Porcentaje de ventas DMC C.A.....	8
2 ¿Cree usted que DMC es un cliente importante ?.....	63
3 ¿Ofrece créditos a sus clientes?.....	64
4 ¿Ofrece un buen surtido de productos a sus clientes?.....	65
5 ¿Usted siempre tiene que dar crédito para lograr los objetivos de ventas?.....	66
6 ¿Existen productos similares a los que ustedes manejan en el mercado?.....	67
7 ¿Le da la misma condición comercial a todos sus clientes?.....	68
8 ¿Considera que DMC tiene un buen surtido ?.....	69
9 ¿Está satisfecho con las condiciones comerciales que ofrece?.....	70
10 ¿El servicio prestado por la empresa lo considera satisfactorio?.....	71
11 ¿Los reclamos que usted reporta son atendidos satisfactoriamente?.....	72
12 ¿Considera que el asesor de ventas lo asesora en las tendencias?.....	73
13 ¿Considera a DMC como un aliado comercial?.....	74
14 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	81

## ÍNDICE DE TABLA

<b>TABLA</b>	<b>Pág.</b>
1 Ventas de la empresa DMC C.A.....	7
2 Oportunidades / Amenazas relacionados con competidores existentes.....	26
3 Oportunidades / Amenazas relacionados con productos sustitutos....	27
4 Oportunidades / Amenazas relacionados con nuevos entrantes.....	28
5 Oportunidades / Amenazas relacionados con los proveedores.....	29
6 Oportunidades / Amenazas relacionados con los compradores.....	30
7 Vendedores de la empresa DMC C.A.....	52
8 Lista de Verificación.....	53
9 Operacionalización de Variables.....	62
10 Oportunidades / Amenazas con competidores existentes.....	76
11 Oportunidades / Amenazas relacionados con productos sustitutos...	77
12 Oportunidades / Amenazas con nuevos entrantes.....	78
13 Oportunidades / Amenazas relacionados con los proveedores.....	79
14 Oportunidades / Amenazas relacionados con los compradores.....	80

15	Indicadores de las estrategias del Plan de Negocios.....	95
16	Tabla Estratégica del Plan de Negocios.....	99
17	Balanced Scorecard. Perspectiva Financiera.....	103
18	Balanced Scorecard. Perspectiva del Cliente.....	105
19	Balanced Scorecard. Perspectiva de Procesos Internos.....	107
20	Balanced Scorecard. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	108
21	Ejemplo del Balanced Scorecard (Perspectiva del cliente: Estrategia 1.1).....	109
22	Ejemplo del Plan de Formación al Personal.....	112
23	Costos de las redes sociales.....	116
24	Costos de captación de personal para documentar los procesos internos de la empresa.....	117
25	Costos totales.....	118



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO  
C.A.**

**Autores:** Parra, Valeria y Zambrano, Luis

**Tutora:** Ing. Avendaño, Ana

**Fecha:** junio 2020

**RESUMEN**

El libre comercio facilita el desarrollo de las economías de los países del mundo, ya que reduce las barreras comerciales entre los mismos, permitiendo un intercambio comercial que, a su vez, crea un ambiente de competencia, donde sólo las empresas que aprovechan eficientemente sus ventajas competitivas, frente a sus rivales, logran la supervivencia en el mercado en el cual incursionan. En este orden de ideas, los investigadores proponen un Plan de Negocios bajo la metodología Balanced Scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A., que permite mejorar la posición en el mercado de la misma. El tipo de la investigación fue de campo, bajo los parámetros de un proyecto factible y estuvo estructurada en cuatro fases alineadas con los objetivos específicos planteados, donde en la fase I se realizó el diagnóstico de la situación actual en el mercado donde opera la empresa mediante encuestas y entrevistas relacionadas con la metodología de Porter. En la fase II se hizo un análisis mediante el estudio de las cinco Fuerzas de Porter para conocer cómo se posiciona la empresa en su entorno con respecto a sus rivales junto con la Matriz FODA, en la fase III se elaboró el plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard con la información recopilada en el diagnóstico y análisis. Por último, en la fase IV se realizaron los estudios de las factibilidades técnica, operativa, económica, social y ambiental, resultando todas estas un resultado positivo y haciendo al plan de negocios propuesto totalmente factible.

**Descriptores:** Plan de negocios, Balanced Scorecard, 5 Fuerzas de Porter.

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI, considerado como el siglo de la información, con los constantes cambios tecnológicos que se suceden, el mundo se mueve a una velocidad extraordinaria, la tecnología avanza tan de prisa que los equipos que se tienen en casa se vuelven obsoletos antes de lo esperado. Los cambios tecnológicos a nivel industrial son sorprendentes, es el siglo de la robótica industrial, el mundo de la globalización. La globalización permite el viaje de esta información libremente de un extremo al otro. Los mercados a nivel mundial, hoy en día, también son globales, es decir, las barreras comerciales entre países cada vez son más pequeñas e incluso no existen, es lo que se denomina libre comercio.

El libre comercio desarrolla las economías mundiales, pero afecta al sector industrial, sobre todo, a la pequeña y mediana industria. Esto pasa cuando las empresas no están o no se han preparado para competir en los mercados globales en los cuales están inmersas y con mayor razón afecta a las empresas que tan sólo compiten localmente, como es el caso de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. Por lo tanto, las empresas deben actualizar su plataforma tecnológica, acorde a las exigencias del mercado para mantenerse competitivas.

La empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. para ser y mantenerse competitiva requiere establecer estrategias comerciales que estén alineadas a su visión estratégica, en base al mercado donde opera, que le permitan cumplir sus objetivos y metas mediante el monitoreo de los mismos con indicadores de gestión. En tal sentido, se propone un Plan de Negocios bajo la metodología Balanced Scorecard basado en el modelo gerencial de Norton y Kaplan, donde se aprovechen las ventajas competitivas de la empresa ante sus rivales para establecer las estrategias que le permitan mantenerse competitiva en el segmento del mercado al cual pertenece.

La investigación se divide en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se expone la problemática de la empresa, debido a que es una empresa con ocho meses en el mercado carece de un modelo estratégico formal evidenciado en visión de negocios limitada, personal con cargos definidos, pero con funciones cruzadas, falta de organización interna, pocos indicadores para medir la gestión, entre otros. Además, se hace la formulación del problema, se especifica el objetivo general el cual es proponer un Plan de Negocios bajo la metodología Balanced Scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. y los objetivos específicos, la justificación de la investigación y el alcance del mismo.

En el Capítulo II, se mencionan los antecedentes relacionados con la investigación los cuales sirvieron de base para llevar a cabo la presente investigación, se dan a conocer las bases teóricas que apoyan la investigación y se definen los términos básicos utilizados. En el Capítulo III, se describe la metodología a seguir para dar cumplimiento a la propuesta del Plan de Negocios, se define la investigación como de campo y se divide en cuatro fases, alineadas con los objetivos específicos de la empresa.

En el Capítulo IV, se desarrollan las cuatro fases planteadas anteriormente, las cuales son las siguientes:

En la fase I, se realizó el diagnóstico de la empresa para conocer cuál es su posición en el mercado al cual está pertenece y como se posiciona con respecto a sus rivales. Se elaboró una lista de verificación, entrevistas y encuestas en donde las preguntas tuvieron relación con las cinco Fuerzas de Porter, posteriormente a ello se hizo un análisis mediante una representación gráfica de cada pregunta de las encuestas realizadas.

En la fase II, se elaboró el análisis de los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa, para ello se aplicó el modelo de las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter, siendo estas: Rivalidad entre competidores, ingreso de productos sustitutos, las barreras de entrada y salida, poder de los proveedores y poder de los compradores. Con esta herramienta se pudo calificar y obtener un resultado promedio

de cada fuerza, mediante la valoración establecida por los investigadores según lo indicado en la teoría de Porter, que esta dice que los valores se asignan a juicio del evaluador de manera cualitativa o cuantitativa, de esta herramienta surgieron dos estrategias muy importantes para ser aplicadas en el Plan de Negocios. Luego de evaluar el entorno en el cual la empresa compite, se efectuó el análisis estratégico FODA para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, posteriormente se realizó el cruce de la Matriz FODA de las cuales surgieron diecinueve estrategias las cuales también fueron de vital importancia para el plan propuesto.

La fase III dio lugar al Plan de Negocios en donde los investigadores en varias sesiones de trabajo junto con la gerencia de la empresa elaboraron la visión, misión, objetivos estratégicos y valores organizacionales de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. los cuales son la base fundamental no solo del plan, también de la empresa ya que esto será su identidad por muchos años. Luego de realizar lo mencionado, se alinearon los objetivos estratégicos con las perspectivas correspondientes al balanced scorecard, las cuales son: Perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, además se asignaron las estrategias resultantes del análisis a los objetivos estratégicos de la empresa y se crearon los indicadores, departamentos claves y de apoyo y las metas establecidas para cada una de las estrategias, dando como resultado la finalización del Plan de Negocios, subsiguientemente se elaboró el balanced scorecard asignando las estrategias correspondientes a cada perspectiva que esta herramienta propone para poder medir los indicadores planteados en el plan de negocios.

Finalmente, en la fase IV, se hicieron los estudios de las factibilidades técnica, operativa, económica, social y ambiental, además se evaluó la relación costo-beneficio de la propuesta donde se obtuvo un resultado de 4,97 siendo este  $>1$ , y en el estudio del tiempo de retorno de la inversión se obtuvo una recuperación de 6 días, dando como resultado que el plan propuesto por los investigadores para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. es factible.

El aporte para la empresa, radica en la creación del Plan de Negocios, enfocado desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, herramienta gerencial de planificación estratégica innovadora y que está siendo utilizada por grandes empresas en el mundo. Con el Balanced Scorecard, la empresa mide sus estrategias a través de los indicadores creados, lo que permite el logro de los objetivos financieros y estratégicos establecidos, así como el alcance en el tiempo de la misión.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La globalización ha causado grandes cambios a nivel mundial, como efecto de ello las barreras comerciales entre países se han minimizado y en algunos casos han desaparecido, lo que ha hecho posible el intercambio comercial entre estos, en el marco de lo que se conoce como libre comercio. Esto tiene como ventaja, desde el punto de vista del cliente, poder seleccionar entre varios productos o servicios de diferentes marcas, pero de igual composición el que más se adapte a sus necesidades, dependiendo de varios parámetros, a saber: calidad, precio, imagen, servicio y otros.

Hoy en día, las empresas compiten en diferentes niveles del mercado, global, regional y local. Mantenerse en forma competitiva no es una tarea fácil, por lo que deben adelantarse a las necesidades de los clientes, satisfacerlas y hasta excederlas. Para ello, se tiene que reinvertir constantemente en investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, así como adaptar su plataforma tecnológica a las exigencias del mismo. Para poder captar clientes potenciales y mantener los existentes, aparte de hacer cambios internos, también debe conocer su competencia en todos los niveles del mercado en los que participa. Para ello, deben analizar el entorno de los mercados, en cuanto a debilidades y fortalezas de la competencia y compararlas con las suyas, además conocer que oportunidades y amenazas se le presentan y en base a la información obtenida, realizar el o los planes que le permitan mantenerse competitiva en el mercado.

La situación política y económica en Venezuela, en las últimas dos décadas, se ha caracterizado por un ambiente de inestabilidad, debido a cambios a nivel político, el estancamiento del sector económico, por la carencia de un plan por parte del gobierno, que incentive a los empresarios a invertir en el país y, por ende, que reactive la economía.

Además, de ser un país considerado de alto riesgo para la inversión extranjera, por las políticas adoptadas por el gobierno de turno. No cabe duda que la recesión económica que existe en el país, ha afectado considerablemente al sector industrial en general, y muy especialmente a la pequeña y mediana empresa. Como efecto de ello, muchas empresas transnacionales se han mudado a otros países y en algunos casos han cerrado por completo. Otras han reducido notablemente su nómina para poder subsistir. En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, la gran mayoría afectada por esta situación, han tenido que cerrar o reducir su personal para mantenerse competitiva, lo que ha generado un mayor porcentaje de personas desempleadas, lo cual agrava aún más la recesión económica del país.

Tal es el caso de la Distribuidora Mayor Casupo C.A., clasificada como mediana empresa, quien se dedica al rubro de ventas al mayor de productos de ferretería, quincallería y otros, no escapa de esta situación y se ve aún más afectada en vista que su portafolio de productos no está clasificado como mercadería de primera necesidad. Está distribuidora está ubicada en San Diego, estado Carabobo, con apenas ocho meses en el mercado. El mismo está limitado a nivel nacional (local y regional), específicamente opera en los Estados Carabobo, Aragua, Distrito Capital, Miranda, Vargas, Lara, Portuguesa y Sucre. Sus clientes son empresas (grandes, medianas y pequeñas), ubicadas a nivel nacional en los Estados anteriormente mencionados. La empresa se dedica a la comercialización al mayor de productos ferreteros, esta comercialización se realiza mediante una fuerza de ventas distribuida en todo el territorio nacional. El proceso de venta consiste en ofrecer a través del vendedor a los distintos establecimientos comerciales los productos que la empresa tiene en inventario y una vez mostrado el interés por parte del cliente se procede a concretar la negociación.

Aunado a todo lo anterior surge una pandemia en el primer trimestre del año 2020 llamada coronavirus COVID-19, que está afectando la salud de las personas a nivel mundial al punto de tomar medidas de confinamiento de la población para disminuir su propagación.

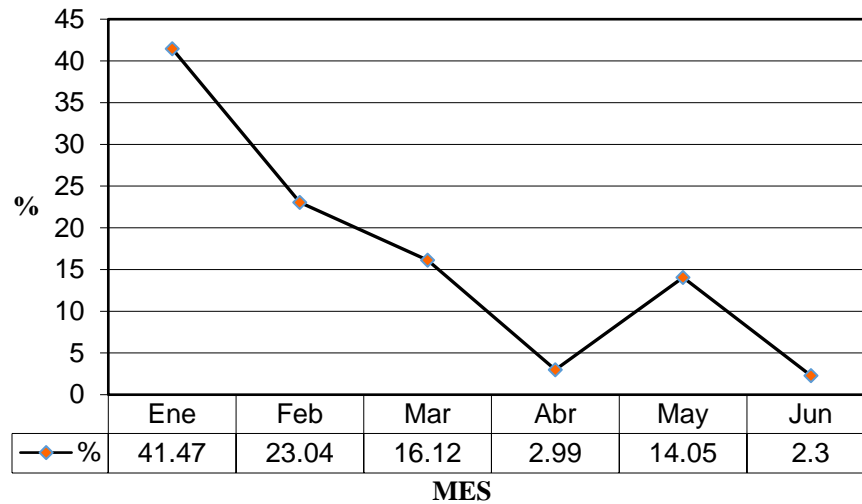
Estas medidas han traído efectos colaterales reflejados en las economías de todos los países del mundo, debido que muy pocas empresas tienen permisología para laborar con ciertas restricciones entre las que se encuentran alimentos y medicinas principalmente. Por esta crisis mundial la cual está atravesando la empresa por la incertidumbre que trajo esta pandemia, se ha generado a los vendedores miedo a exponerse, a su vez, también surgen problemas con la gasolina en el país, lo cual repercute en el transporte de las personas y genera inconvenientes en el flete de la mercancía vendida. Estas causas traen un impacto psicológico en las personas, lo que lleva a la desmotivación en los vendedores de la empresa, como por generar gastos mayores en sus vehículos para poder movilizarse, reducción en la jornada laboral por la regulación gubernamental y contando con menos días hábiles en el mes por el nuevo plan del 7x7. Debido a esta problemática la empresa ha experimentado bajas en el número de ventas en los últimos tres meses, como se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1.** Ventas de la empresa DMC C.A.

<b>MES</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Enero	18.000\$	41.47
Febrero	10.000\$	23.04
Marzo	7.000\$	16.12
Abril	1.300\$	2.99
Mayo	6.100\$	14.05
Junio	1.000\$	2.30
<b>TOTAL</b>	<b>43.400\$</b>	<b>100</b>

**Fuente:** DMC C.A (2020)

Según lo anteriormente mencionado, el número de ventas de esta empresa, se muestra en el grafico 1:



**Gráfico 1.** Porcentaje de ventas DMC C.A.  
Fuente: DMC C.A (2020)

Como se muestra en el grafico 1, el porcentaje de ventas de la empresa fue disminuyendo desde el mes de febrero hasta abril y luego en mayo hubo un repunte de las ventas con una diferencia del 369% respecto al mes anterior, por una flexibilización en el país lo cual aumento las ventas en el mes.

Por lo antes mencionado, la competencia a la que se enfrentan las empresas en Venezuela, especialmente la pequeña y mediana empresa, es aún más fuerte y difícil, ya que compiten en un mercado, donde los clientes afectados por la situación económica, han experimentado una disminución de su poder adquisitivo. En vista que la empresa tiene ocho meses en el mercado, el no tener un plan de negocios estructurado trae ciertas consecuencias, como cargas de trabajo no balanceadas, falta de un manual metodológico en los puestos de trabajo, visión de negocio a largo plazo limitada, baja participación en el mercado e insatisfacción en los clientes. De seguir así, la empresa a largo plazo se vería aún más afectada en sus ventas por lo tanto podría suceder que sus ingresos fueran menores que los egresos, y esto comprometería la sostenibilidad de la empresa.

La herramienta de gestión gerencial balanced scorecard basada en la formulación de estrategias apoyadas para su logro en tácticas o actividades se plantea como una posible alternativa para mejorar la planificación estratégica de la empresa, incorporando una serie de indicadores que abarcan cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, del cliente y aprendizaje y crecimiento, con lo cual se puede monitorear y controlar el cumplimiento de la estrategia o la reformulación de la misma, siempre alineado a la visión de la empresa.

## **1.2 Formulación del problema**

En base a lo planteado, se puede preguntar qué ¿Cómo se puede mejorar los niveles de competitividad que permita aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Diseñar el plan de negocios estableciendo estrategias e indicadores que permitan a la empresa mantener su competitividad.
- Evaluar factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental del plan estratégico.

## **1.4 Justificación de la investigación**

Inicialmente un plan de negocios es un documento en el cual queda plasmado, de forma ordenada, la manera cómo funcionará el negocio. El objetivo del mismo, el mercado potencial, la competencia a enfrentar, los valores agregados y los productos

o servicios que la empresa aportará. También se plasma la inversión inicial y cómo se financiará, así como la forma como se posicionará en el mercado objetivo. Además de esto lo más importante es que incluye un estimado de las ventas (ingresos del negocio) y de los gastos (agua, luz, costo de ventas, etc.) que se enfrentarían, así como las proyecciones futuras.

De esta manera la creación de un plan de negocios permite entender desde el principio, cuáles serán los gastos y costos a los que se enfrenta la institución. Con la aplicación de un plan de negocios el beneficio no sería solo para los dueños de la institución como tal, ya que con un mayor orden y una buena distribución del producto el primer rubro beneficiado será el consumidor, al realizar un análisis de mercado para así lograr comprender la industria, el mercado y los competidores, recordando que una competencia sana beneficia directamente a los consumidores.

No menos importante se debe realizar una descripción de la compañía, para diferenciar del resto de las empresas que son la competencia y tener establecido claramente cuál es el mercado objetivo al que se apunta. Se realizará y se plasmará que es lo que producimos y como dicho producto beneficia a la sociedad. La distribución del producto no queda atrás en la planeación estratégica, debido a que esta generará a la empresa una visión más clara de los consumidores potenciales a los cuales se debe llegar, además de promocionar las estrategias de ventas. Por eso se decide que una alternativa que daría aportes positivos para esta empresa que está iniciando operaciones, es la realización de un plan de negocios que la ayudaría a ser más competitiva en el mercado, apoyándose en la planificación estratégica y estableciendo indicadores de gestión que le permitirán medir los distintos procesos y metas fijadas.

### **1.5 Alcance**

El trabajo de investigación va dirigido hacia el área gerencial de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A, ubicada en San Diego, con el objetivo de proponer un plan de negocios. Este plan proveerá objetivos, estrategias e indicadores resultantes de la aplicación del balanced scorecard sobre el diagnóstico realizado a la

empresa. Quedando en manos de los representantes de DMC C.A. la decisión de poner en marcha esta propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La investigación que se llevó a cabo se vio desarrollada mediante la revisión de trabajos anteriores similares con objetivos alineados con los del presente que representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar. A continuación, se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación.

#### **2.1 Antecedentes**

Cuintaco A., (2018) realizó un trabajo de grado titulado **“Propuesta de mejoramiento basado en el balanced scorecard para el proyecto información a las comunidades de una institución perteneciente al sector petrolero”**. En la Universidad de América Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Esta investigación plantea realizar un plan de mejoramiento basado en el balanced scorecard para el proyecto información a las comunidades de una institución perteneciente al sector petrolero. Se realizó un diagnóstico de las debilidades del proyecto por medio de una matriz FODA, con el fin de establecer una propuesta de mejoramiento utilizando las directrices de una herramienta estratégica.

El balanced scorecard es la seleccionada para desarrollar la estrategia de mejoramiento en este proyecto, ya que permite analizar los problemas presentes, abarcando cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Finalmente, en el proyecto se fijaron las estrategias correspondientes para intervenir las debilidades analizadas por cada una de las perspectivas referidas por la herramienta de gestión. El resultado proporciona un plan de mejora para el proyecto que permite replantear, fortalecer y cumplir la ejecución y control de las operaciones

que se llevan a cabo dentro de este, lo que direcciona a la institución al cumplimiento eficiente de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Este trabajo de grado tiene cierta similitud con la investigación que se llevó a cabo en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. en lo referente a fundamentos teóricos utilizados, ya que los mismos sirven de base para la investigación en cuestión, la aplicación de la herramienta balanced scorecard y además de la utilización de la matriz FODA los cuales ofrecen un aporte valioso en el análisis de datos.

Por otra parte, Loyo J., (2017) **“Diseño de un Plan Estratégico de mercado para la captación de clientes de una empresa manufacturera de empaques de polipropileno”**. Para poder optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico de mercado orientado a la captación de nuevos clientes, para la cual se tomó como referencia a una empresa manufacturera de empaques de polipropileno, esta investigación se encuentra enmarcada en un estudio factible de campo con carácter descriptivo, debido a que permitirá orientar los cambios necesarios para la captación de nuevos clientes a la empresa en su mercado segmento y así aumentar el volumen de ventas.

Este trabajo de grado se relaciona con la investigación realizada ya que se orienta en el diseño de un plan estratégico lo cual le da un aporte a la investigación. Además de contar con cierta similitud en las bases teóricas donde utilizan la Teoría de las 5 Fuerzas de Porter, la cual también es una herramienta para conocer el entorno donde la empresa se desarrolla, y algunos términos básicos similares.

Así mismo, Celis E., (2016) **“Diseño de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral para la gestión de registro sanitario de productos de consumo masivo”**. Para optar al título de Ingeniero de procesos industriales en la Universidad Central de Venezuela. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral para la gestión de registro sanitario del Departamento de Gestión de Registro de la empresa

Alimentos Polar Comercial, C.A. El estudio estuvo limitado a la presentación de la propuesta del modelo de gestión de la mencionada unidad de análisis, en la que se tramitaban los registros sanitarios de todo el portafolio de productos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, por medio de la comunicación expedita de la gestión del departamento. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque metodológico, aplicado en la modalidad de proyecto factible, y fundamentado en una investigación de campo tipo descriptivo. En él se desarrollaron actividades como: a) el estudio del sistema de gestión del departamento, b) análisis del plan estratégico del mismo, c) reestructuración de dicho plan, y d) presentación de objetivos e indicadores basados en CMI. Para lo que se utilizaron técnicas de recolección de datos como: cuestionario, observación directa, lista de verificación, entrevistas no estructurada, entre otras. Luego de la recolección de datos y la ejecución de las actividades mencionadas, se determinaron las causas por las cuales el sistema de gestión empleado estaba arrojando resultados no esperados en el servicio. A partir de allí se generaron recomendaciones para solventar las problemáticas suscitadas en la unidad de estudio.

En esta investigación realizada en la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., tiene relación y además persigue objetivos muy similares con respecto a la investigación realizada en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A., también hacen uso de la herramienta del Balanced Scorecard y la Matriz FODA y ambas investigaciones son basadas en una planificación estratégica, para esquematizar el diseño de plan de negocios y difundirlo en toda la organización.

Por último, se consultó a Quintana, G., (2015) **“Control de gestión financiera basado en el balanced scorecard (bsc) del Sector Artes gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua”**. Para optar por el título en Magister en administración de empresas mención finanzas en la Universidad de Carabobo. En la cual se planteó el diseño de una planificación estratégica basado en el balanced scorecard. El estudio se apoyó en un diseño de campo, no experimental, nivel descriptivo y de la modalidad

de proyecto factible. Se utilizó la observación directa y como instrumento el cuestionario. La técnica que se utilizó para el desarrollo de esta actividad fue la estadística descriptiva.

La población estuvo conformada por treinta empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, representando el treinta y tres por ciento de la población objeto de estudio. De acuerdo con el análisis realizado se puede concluir para que el Sector de Artes Gráficas busca mejorar sus procedimientos con el fin de aplicar las estrategias financieras, buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes, para el Sector de Artes Gráficas.

El aporte que esta investigación le dio al presente trabajo es de importancia ya que la herramienta gerencial utilizada por la autora Quintana para el diseño de un plan de negocios es la misma, y una metodología similar debido a que ambos se dirigen hacia la planificación estratégica, utilizando el balanced scorecard para analizar las cuatro perspectivas que este modelo de herramienta gerencial propone.

## **2.2 Bases teóricas**

Según Bavaresco (2006) las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten

Se hace necesario definir y establecer una serie de fundamentos teóricos que sustenten y expliquen las técnicas gerenciales empleadas en un plan de negocios, como son: plan de negocios, planeación estratégica, técnicas de análisis del entorno como la matriz FODA y el balanced scorecard, para así poder interpretar con basamento y criterio teórico los resultados obtenidos en la investigación.

### **2.2.1 Plan de negocios**

El plan de negocios es un documento escrito de unas 30 cuartillas que incluye básicamente los objetivos de una empresa, las estrategias para conseguirlos, la

estructura organizacional, el monto de inversión que se requiere para financiar un proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). A continuación, se detalla cada una de las cinco estructuras básicas que integran un plan de negocios.

a) Estructura ideológica. Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.

b) Estructura del entorno. Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencias y clientes potenciales.

c) Estructura mecánica. Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, que acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.

d) Estructura financiera. Este punto es esencial debido que pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios- la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generara un margen de utilidad atractivo.

e) Recursos humanos. Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

**Estructura ideológica:** Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a los colaboradores e inversionistas potenciales.

- Nombre de la empresa. Este debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. Se puede hacer una búsqueda en internet

para saber los nombres utilizados por la competencia y tener una idea de cuál elegir.

- **Misión.** Es el propósito por el que surge una empresa y es lo que le da la identidad.

- **Visión.** Es una imagen de la compañía a futuro, es decir, hacia donde se dirige y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone.

- **Valores.** Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiaran las prácticas de negocio dentro y fuera de este.

- **Ventajas competitivas.** Refleja los motivos por los que el producto y/o servicios tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de las habilidades.

- **Compromiso.** Responde por qué quieres emprender, determina que tan persistente eres, reconoce tus habilidades y calcula cuanto de tu tiempo destinaras al negocio.

- **Competencias.** Toma en cuenta la experiencia del mercado al que se desea ingresar, logros y fracasos, y cuanto se sabe de la industria a la que pertenece el producto y/o servicio.

**Estructura del entorno:** Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollara la empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece dicha oferta, como se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares al que se oferta en los últimos 12 meses y que es lo que demanda el público meta, ayudara a reafirmar si la idea es viable o hay que reformularla.

Para comenzar a generar esta información, se realiza un análisis FODA. Esta metodología permite conocer, por un lado, las fortalezas y debilidades del negocio, es

decir, variables internas que se pueden controlar. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si se cuenta con un plan previsor se puede aprovecharlas y evitarlas, respectivamente.

Las variables que incluye son:

- Fortalezas. Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores.
- Oportunidades. Aquí el emprendedor debe enumerar que demanda el mercado y como su negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver.
- Debilidades. La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuales son los defectos del producto y/o servicio.
- Amenazas. El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque solo así detectará de donde puede venir un golpe de la competencia o que le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, se debe enfocar en reconocer y documentar su industria y mercado. Empezando por completar estos puntos:

- Describir tu público meta. ¿Quién te comprara? ¿Son hombres o mujeres? Define edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Se debe recordar que todo dato aporta información que será de gran utilidad.
- Investigar datos demográficos del mercado. Incluye crecimiento del sector en los últimos tres años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectiva de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar el ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, costos de almacenamiento y distribución.

- Estudiar a competidores. Investiga el valor agregado de la oferta de la competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También se presta atención a estrategias de venta y mercadotecnia.

**Estructura mecánica:** Aquí se encuentran incluidos los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlo, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados. La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que ayudará a detectar errores y cambiar la táctica de inmediato en caso de ser necesario.

- Con base en la “Estructura del entorno”, determina que estrategias se van a implementar para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, se deben definir estos puntos:

- Precio de producto y/o servicio. Una buena forma de tasar la oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores. Eso sí, no se debe castigar el precio de ventas con tal de bajar el precio de venta al público, mejor apostar por tener procesos internos más eficientes que disminuyan los costos de operación.

- Planes de pago. Si el producto y/o servicio es más costoso que la competencia, se diseñan esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que los clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que se ofrece.

- Fuerza de ventas. Aquí se determina el número de vendedores que necesitas para iniciar, así como el perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.

**Estructura financiera:** La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que

tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, esta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa. La estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes, los cuales son:

- Estado de resultados proyectado a un año. Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. “Se calcula considerando las siguientes variables: cuantas unidades se venderán y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta”, afirma la experta.

- Balance general proyectado a un año. Este reporte se divide en dos variables: que tiene la empresa y como se financio. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de donde surgieron los recursos para adquirirlo.

- Flujo de caja proyectado a un año. Aquí se definen las políticas de cuentas por cobrar, que plazo obtendrán los proveedores para cumplir obligaciones con ellos y cuál será el ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿Cuándo voy a requerir de capital? y ¿De dónde se obtendrán esos recursos?

- Análisis del punto de equilibrio. Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzaran a generar utilidades a la compañía. Se debe asegurar que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a las posibilidades.

- Análisis de escenarios. se toma el estado de resultados y proyecta (con ayuda de un software de hoja de cálculo) dos posibles escenarios: uno optimista con un crecimiento anual del 20%, y otro optimista, con un 3%. De esta

manera, se sabrá cuál sería la utilidad en cada uno de los dos casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.

- Conclusiones. Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso de utilizar el plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, se debe incluir la Tasa interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros operadores clave.

### **2.2.2 Planificación estratégica**

“Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (Chiavenato, 1995).

Para las organizaciones es de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, entre otros, se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad.

Fases para la elaboración de la planeación estratégica (Chiavenato, 1995):

1. Formulación de los objetivos organizacionales: La empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

2. Análisis interno de la empresa: Se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.

3. Análisis externo del ambiente: Se trata de un análisis del ambiente externo; es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.

4. Formulación de alternativas estratégicas: Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

### **2.2.3 Matriz de análisis FODA**

Dentro de la planificación estratégica existe un análisis que es vital para definir las estrategias de una organización; este es el análisis F.O.D.A cuyas siglas significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas (internas): Se refiere a las actividades internas de la organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas.

Debilidades (internas): Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Oportunidades (externas): Se refiere esta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Amenazas (externas): Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

A partir de la matriz FODA se desarrollan cuatro tipos de estrategias que son: FO, DO, FA, DA; Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias DO, tienen como finalidad las mejoras de las debilidades internas aprovechándose de las oportunidades externas; Las estrategias FA, con la finalidad de reducir al máximo las amenazas externas, utilizan las fortalezas con las que cuenta la organización y las estrategias DA, tienen como finalidad atacar las debilidades internas y evitar las amenazas del medio o entorno, minimizándolas mediante estrategias defensivas.

Las estrategias anteriormente mencionadas permiten a una organización que afronta debilidades internas vencerlas y convertirlas en fortalezas; también, por esas debilidades internas no le permite a la organización beneficiarse de oportunidades externas que le sean claves.

Los pasos para construir una matriz FODA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas más evidentes.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz FODA es la comparación entre los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima. En el cuadro 1 se muestra una representación esquemática de la matriz FODA, la cual está formada por nueve casillas, hay cuatro de factores claves, cuatro de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda). Las casillas de estrategias, que se denominan FO, DO, FA y DA se desarrollan después de las cuatro casillas de factor clave, llamadas F, O, D, A. (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1.** Matriz de Análisis y Estrategia F.O.D.A.

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.	<b>Estrategias DO</b> Reducir debilidades aprovechando oportunidades.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b> Usar fortalezas para evitar amenazas.	<b>Estrategias DA</b> Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: David F. (1994)

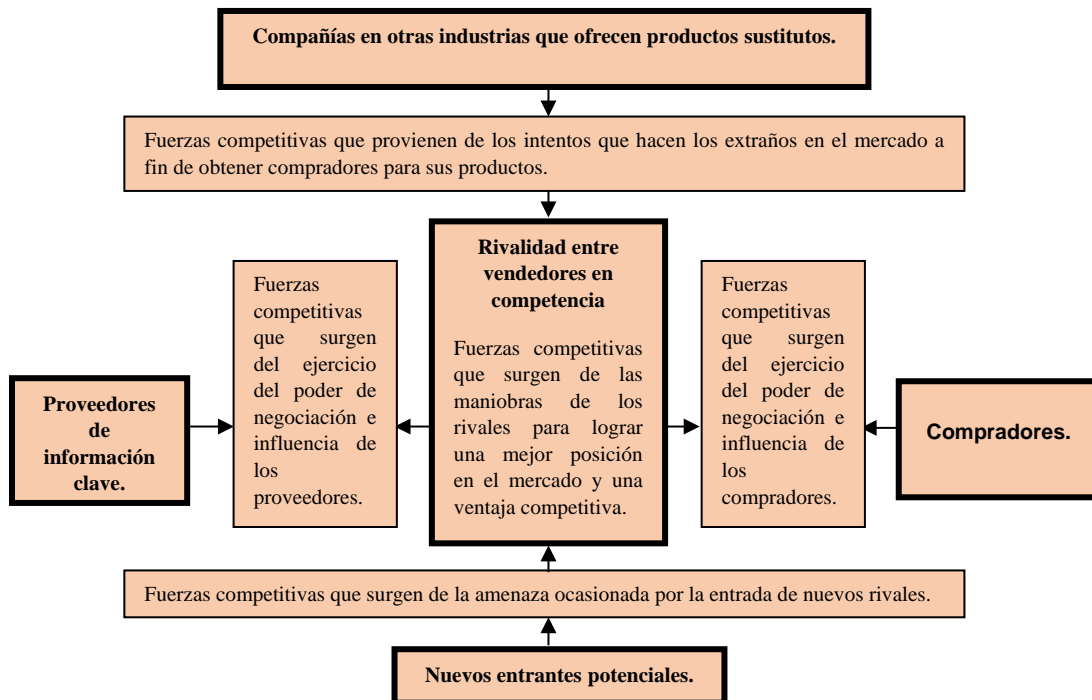
Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

## 2.2.4 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Como regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercido por los proveedores de materia prima y componentes claves.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.

El modelo de las cinco fuerzas, que se presenta en la figura 1, es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fuerza e importancia de cada una. Este modelo será empleado en la investigación para analizar el entorno de la empresa, lo que dará cumplimiento al objetivo específico N° 1.



**Figura 1.** Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.

**Fuente:** Porter (1987)

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

**2.2.4.1 La rivalidad entre los competidores:**

Será más difícil para una empresa competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados y los costos fijos sean altos, pues estará expuesta a guerras de precios, agresivas campañas publicitarias, promociones y entrada de novedosos productos en el mercado. Con la tabla 2, de acuerdo al promedio de los ítems, se determinará la influencia de la fuerza estudiada en el mercado.

**Tabla 2. Oportunidades / Amenazas con competidores existentes**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Y Número de competidores igualmente equilibrados			
	Y Crecimiento del sector			
	Y Costos fijos o de almacenamiento			
	Y Posición estratégica en el sector			
				<b>Promedio</b>

**Fuente:** Porter (1987)

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

#### 2.2.4.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Con la tabla 3, de acuerdo al promedio de los ítems, se determinará la influencia de la fuerza estudiada en el mercado.

**Tabla 3. Oportunidades / Amenazas relacionados con productos sustitutos**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Ingreso de Productos Sustitutos</b>	Y Disponibilidad de sustitutos próximos			
	Y Rentabilidad y agresividad del producto sustituto			
				<b>Promedio</b>

Fuente: Porter (1987)

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

#### 2.2.4.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado y que puedan manifestar una tendencia de posicionamiento creciente del mercado, al poner en práctica esquemas más agresivos de mercadeo. Con la tabla 4 (Pág. 28), de acuerdo al promedio de los ítems, se determinará la influencia de la fuerza estudiada en el mercado.

**Tabla 4. Oportunidades / Amenazas con nuevos entrantes**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Barreras para Entrar</b>	Y Economía de escala			
	Y Acceso a nueva tecnología			
	Y Necesidad de capital			
	Y Aranceles y restricciones comerciales internacionales			
	Y Políticas Regulativas			
	Y Lealtad de los clientes			
				<b>Promedio</b>
<b>Barreras para Salir</b>	Y Costo de salida del negocio			
	Y Barreras emocionales			
				<b>Promedio</b>

Fuente: Porter (1987)

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

#### 2.2.4.4 Poder de negociación con los proveedores:

El manejo de proveedores tiene mucha relevancia en la comercialización de los productos, ya que en muchos casos son los proveedores los que fijan las condiciones y los precios y si los insumos que suministran son claves y escasos en el mercado, la situación se complica, también un mercado donde los proveedores estén bien organizados y tengan sólidos recursos económicos, no resulta muy atractivo, ya que siempre buscan imponer sus condiciones de negociación como: Precios y límites de pedidos, los cuales lo benefician sólo a ellos. Con la tabla 5 (Pág. 29), de acuerdo al promedio de los ítems, se determinará la influencia de la fuerza estudiada en el mercado.

**Tabla 5. Oportunidades / Amenazas relacionados con los proveedores**

		<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Poder de los Proveedores</b>	ý Número de proveedores importantes			
	ý Costos de cambio de producto			
	ý Cantidad de proveedores a crédito en el sector			
	ý Contribución del proveedor a los costos en el sector			
	ý Contribución del proveedor a la calidad del producto en el sector			
				<b>Promedio</b>

**Fuente:** Porter (1987)

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

#### **2.2.4.5 Poder de negociación con los compradores:**

Cuando un producto no es muy diferenciado, tiene muchos sustitutos o es de bajo costo para el cliente, lo que le permite fácilmente sustituirlo, ese mercado no resulta atractivo, lo mismo sucede cuando los compradores están bien organizados, ya que a mayor organización mayores serán sus exigencias en calidad, servicio y precios, lo que le significa a la empresa una disminución en su margen de utilidad. Con la tabla 6 (Pág. 30), de acuerdo al promedio de los ítems, se determinará la influencia de la fuerza estudiada en el mercado.

**Tabla 6. Oportunidades / Amenazas relacionados con los compradores**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Poder de los Compradores</b>	Y Número de compradores importantes			
	Y Costos de cambio de producto			
	Y Contribución del sector a los costos del comprador			
				<b>Promedio</b>

Fuente: Porter (1987)

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

### 2.2.5 La fuerza competitiva de las entradas potenciales

Según Porter, la gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores: Las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso. Existen varios tipos de barreras de entrada:

- **Economía de escala.** La economía de escala frena la entrada porque fuerza a los entrantes potenciales a ingresar a gran escala o a aceptar una desventaja en costos.
- **Incapacidad de obtener acceso a la tecnología y al conocimiento especializado.** A menos que los nuevos entrantes puedan obtener el acceso a los conocimientos de las compañías existentes, carecerán de la capacidad técnica para competir en igualdad de circunstancias.
- **Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia.** Cuando los costos unitarios más bajos son el resultado parcial o total de los beneficios de las curvas de aprendizaje y experiencia, el nuevo se enfrenta a una desventaja en costos al competir contra las compañías existentes que poseen más conocimiento acumulado.

- **Preferencia por ciertas marcas y lealtad de los clientes.** Una gran lealtad a las marcas significa que un entrante potencial debe prepararse para gastar el dinero necesario en publicidad y promoción de ventas a fin de superar la lealtad de los clientes y construir su propia clientela, lo cual implica que se puede estar hablando de cantidades importantes de dinero y tiempo.

- **Requerimientos de capital.** Los requerimientos de capital más obvios se relacionan con la planta y el equipo de fabricación, capital de trabajo para financiar inventarios y crédito para los clientes, publicidad y promoción de ventas introductorias para establecer una clientela y cobertura para las pérdidas iniciales.

- **Desventajas en costos independientes del tamaño.** Las compañías existentes pueden contar con ventajas en costos que no estén a la disposición de los entrantes potenciales, independientemente de su tamaño.

- **Acceso a los canales de distribución.** Para superar esta barrera, es probable que los entrantes tengan que “comprar” el acceso a la distribución ofreciendo mejores márgenes a los comerciantes y distribuidores o proporcionando concesiones de publicidad y otros incentivos de promoción.

- **Políticas regulativas.** Las agencias gubernamentales pueden limitar o incluso prohibir la entrada al requerir licencias y permisos. Los estrictos reglamentos de seguridad regidos por el gobierno y las normas contra la contaminación ambiental son barreras de entrada porque elevan los costos de entrada.

- **Aranceles y restricciones comerciales internacionales.** Por lo general, los gobiernos nacionales emplean aranceles y restricciones comerciales para aumentar las barreras de entrada a las compañías extranjeras.

La mejor prueba para saber si la entrada potencial es una fuerza competitiva poderosa o débil es preguntar si el crecimiento y las expectativas de beneficio de la industria son suficientemente atractivos para que induzcan una entrada adicional.

### **2.2.6 Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general**

Los factores importantes que deben considerarse al sacar conclusiones acerca del atractivo industrial son los siguientes:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si la industria se verá impactada favorable o desfavorablemente por las fuerzas motrices vigentes (Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria, Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa, Innovación en los productos, Cambio en la tecnología, Innovación en la mercadotecnia, Entrada o salida de compañías importantes, y otras).
  - El potencial de entrada / salida de compañías importantes.
  - La estabilidad / confiabilidad de la demanda.
  - Si las fuerzas competitivas serán más fuertes o más débiles.
  - La gravedad de los problemas / asuntos a los que se enfrenta la industria en general.
- Los grados de riesgo y de incertidumbre en el futuro de la industria.
- Si las expectativas generales de beneficios de la industria están por encima o por debajo del promedio.

La evaluación del atractivo de una industria desde el punto de vista de una compañía en particular implica tomar en cuenta los siguientes aspectos adicionales:

- La posición competitiva de la compañía en la industria y si es probable que esa posición se fortalezca o debilite.
- El potencial de la compañía para capitalizar la vulnerabilidad de rivales más débiles.
- Si la compañía está aislada de los factores que hacen que la industria sea poco atractiva, o es capaz de defenderse de ellos.

- Si la continua participación en la industria contribuye de manera importante a la capacidad de la compañía de tener éxito en otras industrias en las cuales tiene intereses.

### **2.2.7 Los tres tipos genéricos de la estrategia competitiva**

Según Thompson y Strickland (1994), la estrategia competitiva consiste en: “Lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado”.

Los enfoques de la estrategia competitiva caen dentro de tres categorías (basados en la clasificación de Michael Porter en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980):

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (una estrategia de liderazgo en costos).
2. Buscar la diferencia del producto que se ofrece respecto al de los rivales (una estrategia de diferenciación).
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (una estrategia de enfoque o de nicho).

Es importante resaltar que estas estrategias no son aplicadas necesariamente de forma aislada, es decir, una empresa puede trabajar en función de uno de los enfoques estratégicos, así como una combinación de dos de ellos e incluso usar los tres; todo dependerá de las características propias de la organización, su misión, visión y objetivos.

#### **Uso de las estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva**

Hay seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas:

- Ataques a los puntos fuertes de los competidores.
- Ataques a los puntos débiles de los competidores.

- Ataque simultaneo en muchos frentes.
- Ofensivas laterales.
- Ofensivas tipo guerrilla.
- Golpes de apropiación.

### **Uso de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva**

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía.

Un método es tratar de bloquear los caminos de los retadores para montar una ofensiva; según Porter las opciones incluyen:

- Ampliar la línea de productos para ocupar nichos y brechas vacantes.
- Mantener precios bajo frente a los competidores.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Ofrecer a los proveedores y distribuidores descuento por volumen.
- Elevar la cantidad de financiación a los proveedores y compradores.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar la cobertura de las garantías.
- Proteger los reconocimientos técnicos propios sobre los productos.

Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales contra-ofensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se puede enviar señales a los retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso, la gerencia, de conservar la participación en el mercado actual de la compañía.
- Proporcionar por adelantado información sobre un nuevo producto, esperando que los retadores se retrasen hasta confirmar que las acciones anunciadas sean ciertas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Contraatacar a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un duro defensor.

Otra manera de tratar de reducir el atractivo de los beneficios que obtendrían los retadores al lanzar una ofensiva. Un defensor puede desviar los ataques, en especial de los nuevos entrantes, renunciando en forma deliberada a una parte de los beneficios a corto plazo y usando métodos contables que oscurezcan la rentabilidad.

### **2.2.8 Estrategias**

“Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de alguna de estas acciones” (David, 1994).

### **2.2.9 Estrategia empresarial**

La gerencia estratégica es el patrón de objetivos y planes para alcanzar las metas de una organización, estableciendo como una secuencia de las acciones a realizar para lograr una situación viable, también debe prever los posibles cambios que se puedan presentar en el entorno y las acciones inteligentes de la competencia.

### **2.2.10 Formulación de la misión**

Por lo general, se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos”. Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido que diferencia a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Existen tres aspectos fundamentales para desarrollar la misión de una compañía:

- Entender en que negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuándo se cambiará la misión y alternar la dirección estratégica de la compañía.

- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

### **2.2.11 Objetivos**

Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, ya que suministran dirección, ayudan en la evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva.

### **2.2.12 El marco para la implantación de una estrategia**

“La implantación de una estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después resultados” (Thompson y Strickland, 1994).

La implantación tiene éxito si la organización logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Cada situación de implantación de estrategias tiene su programa de acciones propio. El cual debe ejecutarse de modo que se ajuste a la situación de la organización y de acuerdo a la naturaleza de la estrategia.

Los detalles de la implantación son específicos en cada situación, pero se tienen que descubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la realidad de la organización. Esas bases también denominadas tareas son:

- Desarrollar una organización que sea capaz de ejecutar con éxito la estrategia.
- Instalar sistemas administrativos de apoyo (políticas, procedimientos, sistemas de información y controles).
- Diseñar recompensas en incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos de rendimiento y la estrategia.
- Moldear la cultura corporativa para que concuerde con la estrategia.
- Ejercer un liderazgo estratégico.

### **2.2.13 Balanced Scorecard**

Según Kaplan R. y Norton D. (2000), “Es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el balanced scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles”.

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra. A continuación, se describen cada una de las perspectivas mencionadas.

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, niveles de endeudamiento, entre otros. Permite dar a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no. Sin embargo, Kaplan y Norton (2000) identificaron que la perspectiva financiera ofrece una vista del comportamiento pasado y no permite identificar cómo será el comportamiento futuro.

- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado. Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de

satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado. Por el contrario, una empresa que ofrece servicios de baja calidad a altos precios tiene una alta probabilidad de generar bajos niveles de satisfacción, lo que haría que sus clientes busquen otras alternativas.

- Perspectiva de los procesos internos: Esta perspectiva se concentra en la “operación de la empresa”, hace mediciones sobre los procesos para identificar qué tan eficientes y de qué calidad son. Una organización eficiente, que cuente con procesos optimizados, con una capacidad de producción ajustada a las necesidades, con las herramientas adecuadas, con las competencias adecuadas, genera productos o servicios de alta calidad a precios bajos y, en consecuencia, organización se vuelve más competitiva. Por el contrario, una empresa con procesos complejos, costosos, que no hace uso de herramientas adecuadas, pierde competitividad y a pesar de que tenga clientes fieles y unas ventas altas, su “peso operativo” podría traer problemas financieros.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva se concentra en la capacidad que tiene la empresa de adaptarse y adoptar cambios para su beneficio, así como también para el lanzamiento de nuevos productos o servicios que sean aceptados por sus clientes. Las empresas deben estar en continua evolución, adoptando nuevas tecnologías, capacitando su equipo humano, optimizando y modernizando sus procesos, productos y servicios de forma continua. Es importante mencionar que la base fundamental del BSC consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores integrados razonable y equilibradamente, bajo tres principios básicos a fin de permitir que el Cuadro de Mando Integral se oriente directamente hacia el éxito de la organización. Estos principios son: las

relaciones causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

Las empresas pueden desarrollar un balanced scorecard inicial, con unos objetivos bastante limitados: Conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Esta herramienta se puede utilizar para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con toda la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

#### **2.2.14 La construcción del Balanced Scorecard**

La construcción del primer balanced scorecard de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

#### **2.2.15 El establecimiento de objetivos para el programa del Balanced Scorecard**

El primer paso para la construcción del balanced scorecard es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla.

#### **2.2.16 Los jugadores**

Una vez establecido los objetivos y el papel futuro del balanced scorecard, la organización debe seleccionar a la persona que hará de arquitecto, o líder del

proyecto, para el cuadro de mando. Según Kaplan y Norton (2000), el arquitecto suele ser miembro de la alta dirección.

### **2.2.17 El proceso de construcción del Balanced Scorecard**

Según Kaplan y Norton (2000), se puede construir en cuatro pasos, los cuales son:

1. Definir la arquitectura de la medición.
2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
3. Seleccionar y diseñar indicadores.
4. Construcción del plan de implementación:
  - a) Formalización de metas.
  - b) Plan de implementación para el balanced scorecard.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Estrategia:** “La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, 1998).

**Mercado:** “Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (Philip Kotler).

**Misión:** “Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio” (Corredor, 2007).

**Plan de negocios:** “Un plan de negocios debe ser concreto, describir partes esenciales del producto o servicio a prestar, debe contener la organización de la empresa, el estado financiero, planeación estratégica, requisitos legales que debe de ser una herramienta de comunicación” (Alcaraz, 2001).

**Visión:** “La visión debe proporcionar la respuesta a la pregunta: ¿Qué se quiere crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los

esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Balestrini M., (2006) define el marco metodológico como “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (Pág. 125).

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para conocer los parámetros de un proyecto factible se puede citar al Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2005), según el cual un Proyecto Factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (Pág. 16).

Es por ello que todo proyecto factible, se caracteriza por desarrollar las siguientes etapas: investigación y diagnóstico inicial, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, diseño general y detallado de la propuesta, elaboración de estudios de factibilidad y, por último, conclusiones sobre la viabilidad de la ejecución del proyecto.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de negocios bajo la metodología del balanced scorecard para un mayorista de ferretería y quincallería, de tal manera que se encuentra bajo los parámetros de un Proyecto Factible, apoyada por una investigación de campo.

### **3.2 Diseño metodológico**

Según Arias F. (2006) “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (Pág. 27).

Según Arias F. (2006) “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (Pág. 31)

El diseño de la presente investigación, el autor no controlará las variables, además, esas variables se obtendrán sin intervención del autor, por lo tanto, se clasifica como de campo y documental, debido a que la investigación ocupa un periodo de tiempo relativamente corto y tendrá como objetivo realizar una planificación formal para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. con el fin de diseñar un plan de negocios para obtener mejores resultados.

### **3.3 Nivel de investigación**

Según Arias F. (2006) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Pág. 24).

En referencia a la cita mencionada, el trabajo que se presenta tendrá un enfoque descriptivo, ya que a lo largo de la investigación se elaborará, analizará, describirá e interpretará la información dada de la empresa con el fin de recolectar los datos necesarios para realización de la investigación descriptiva.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Según Arias F. (2006) “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Pág. 81). La población definida será la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

#### **3.4.2 Muestra**

Según Arias F. (2006) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Pág. 83).

En esta investigación por tratarse de una muestra censal, la población y muestra será la misma, empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.5.1 Técnicas de recolección de datos**

Según Arias F. (2006), menciona: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Pág. 68).

Las técnicas que se utilizarán en la recolección de datos, serán necesarias para dar solución a la problemática de la investigación, estas se mencionan a continuación:

- La observación directa: Según Rodríguez y Pineda (2001), “Se realiza sin ayuda de máquinas ni aparatos. El observador se encuentra en el lugar objeto de análisis mientras ocurre el hecho problemático y registra la data” (Pág.110).

Los investigadores estarán presentes en algunas ocasiones en el lugar donde se presenten los hechos relacionados con la investigación, y podrán observar los movimientos de la competencia, de los clientes, sus opiniones sobre el servicio, calidad, precios de la empresa respecto a los de la competencia.

- Las entrevistas de investigación y diagnóstico no-estructurada e individual: Según Arias F. (2006) “Es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.” (Pág. 69-70).

Se elaborarán entrevistas no estructuradas contentivas de los aspectos de las cinco Fuerzas de Porter, hacia el gerente general, el jefe de compra y los vendedores para luego ser analizadas por los investigadores.

### **3.5.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

En cuanto a los instrumentos, Arias (2006), establece que “los instrumentos de recolección de datos pueden definirse como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación serán dispositivos como laptops y teléfonos celulares, lápiz y papel.

### **3.6 Técnicas de análisis de datos**

Según Arias (2006), “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan”.

El análisis de los datos comenzará por la organización de la información recolectada a través de la observación dentro del proceso productivo y aquella información que se obtendrá a partir de la encuesta que será aplicada a los clientes y proveedores, una vez obtenidos se procede a establecer el plan de acción a objeto de generar procedimientos que ayuden a mejorar los resultados en la empresa, para finalmente compilarlos en un diseño de plan estratégico que cubra las necesidades de la empresa.

Las técnicas de análisis de datos que serán utilizadas en esta investigación serán la Matriz FODA y las 5 Fuerzas de Porter.

### **3.7 Fases de la investigación**

**Fase I: Diagnóstico de la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.**

En esta primera fase se llevó a cabo un análisis con la aplicación de las cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de conocer la situación actual en el mercado, ante sus competidores, clientes, proveedores, amenazas de productos sustitutos y las barreras de entrada y salida de la industria.

### **Fase II: Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.**

En esta fase se llevó a cabo un análisis de los factores que permitan aumentar las ventas mediante la aplicación de las cinco Fuerzas de Porter y de la Matriz FODA, determinando así las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, con información que se extrajo interna y externa, con la finalidad de conocer la situación de la empresa.

### **Fase III: Diseño del Plan de Negocios**

Esta fase número tres de la investigación consiste en el diseño de un plan de negocios para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. Para ello se tomaron en cuenta los análisis que se realizaron en fases anteriores y las estrategias resultantes. La metodología que se realizó para el seguimiento fue la de Norton y Kaplan, la cual hace referencia al Balanced Scorecard. Por otra parte, el plan contiene objetivos estratégicos que son medidos a través de indicadores de gestión desde el punto de vista de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: La financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para lograr la misión de la empresa, así como también la implantación de las estrategias de forma exitosa.

### **Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, ambiental y social de la propuesta**

Como última fase, se evaluaron los costos que resultaron de la propuesta para la implementación del Plan de Negocio.

Así mismo, se calcularon los beneficios que la propuesta le proporciona a la empresa y se evaluó si el plan es factible.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a cada una de las actividades propuestas en las fases metodológicas de la investigación, definidas en el capítulo anterior.

#### **4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.**

##### **4.1.1 La Empresa**

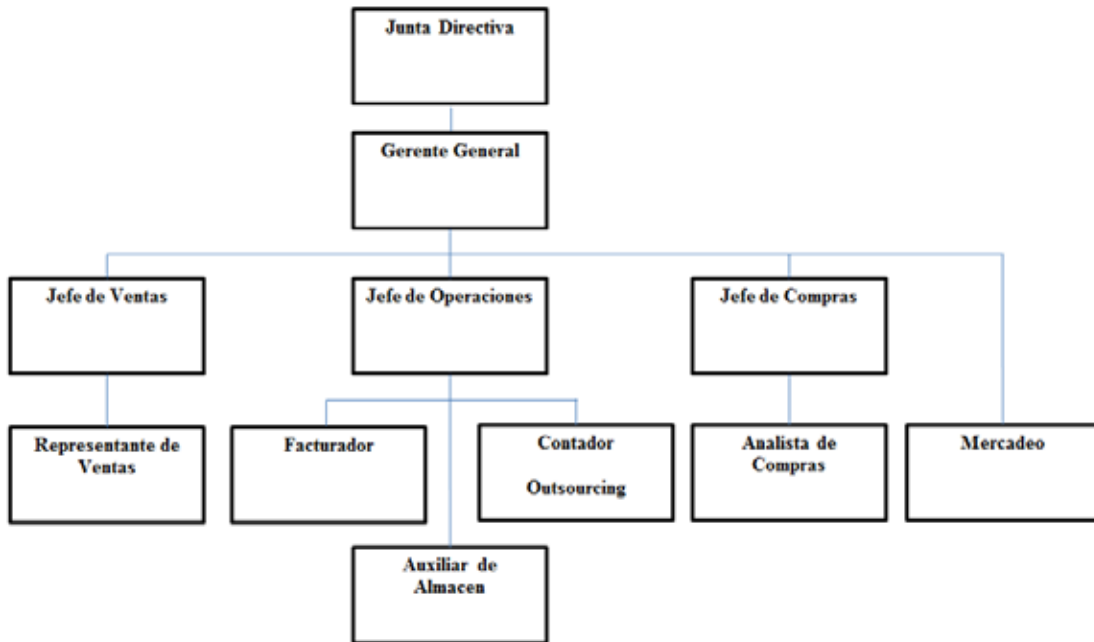
Distribuidora Mayor Casupo C.A., conocida con las siglas DMC es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de alta calidad y precios adecuados en los mercados de ferretería, quincallería, refrigeración y automotriz. Fundada en el año 2019 en Valencia estado Carabobo. Inicia sus operaciones comerciales el 28 de octubre del mismo año en los estados Carabobo, Aragua, Portuguesa, Lara, Miranda, Vargas, Distritito Capital y Sucre, conformada por ocho trabajadores entre oficina y almacén. Actualmente en proceso de expansión a nivel nacional con fortaleza en el mercado ferretero y quincallero además en desarrollo del surtido de refrigeración y automotriz.

DMC tiene como visión ser una empresa comprometida en satisfacer y exceder las necesidades de los clientes en todo el territorio nacional, por lo que los lleva a tener como misión de ser un Mayorista confiable en la Comercialización y Distribución de sus productos. Esta empresa se rige bajo los valores de la honradez, respeto, compromiso y constancia.

Sus objetivos estratégicos son:

- Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.
- Registrar y Documentar los procesos.
- Formar el Personal, a fin de contar con personal capacitado, actualizado y motivado.

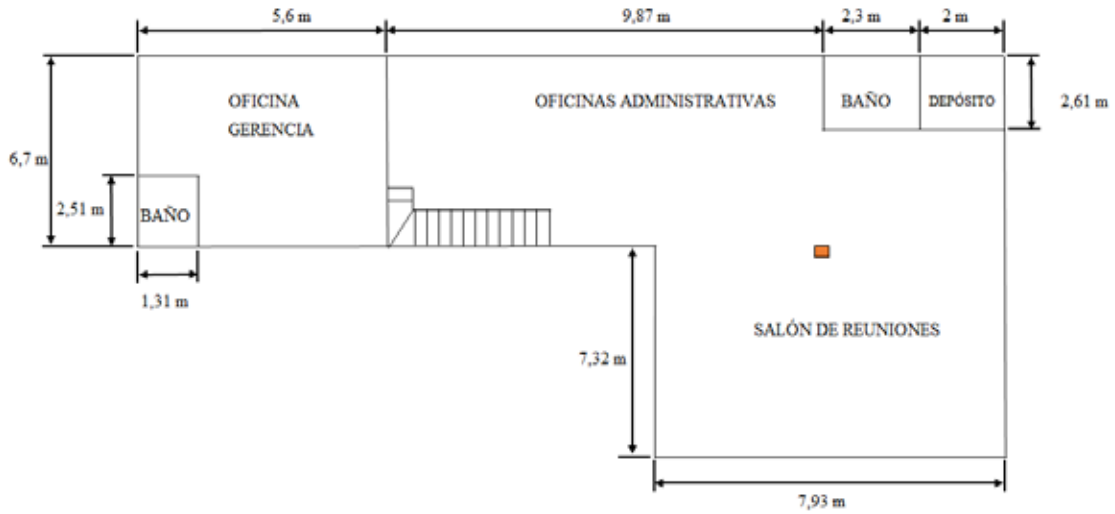
En cuanto a su estructura organizativa, DMC cuenta con la estructura que se muestra en la figura 2:



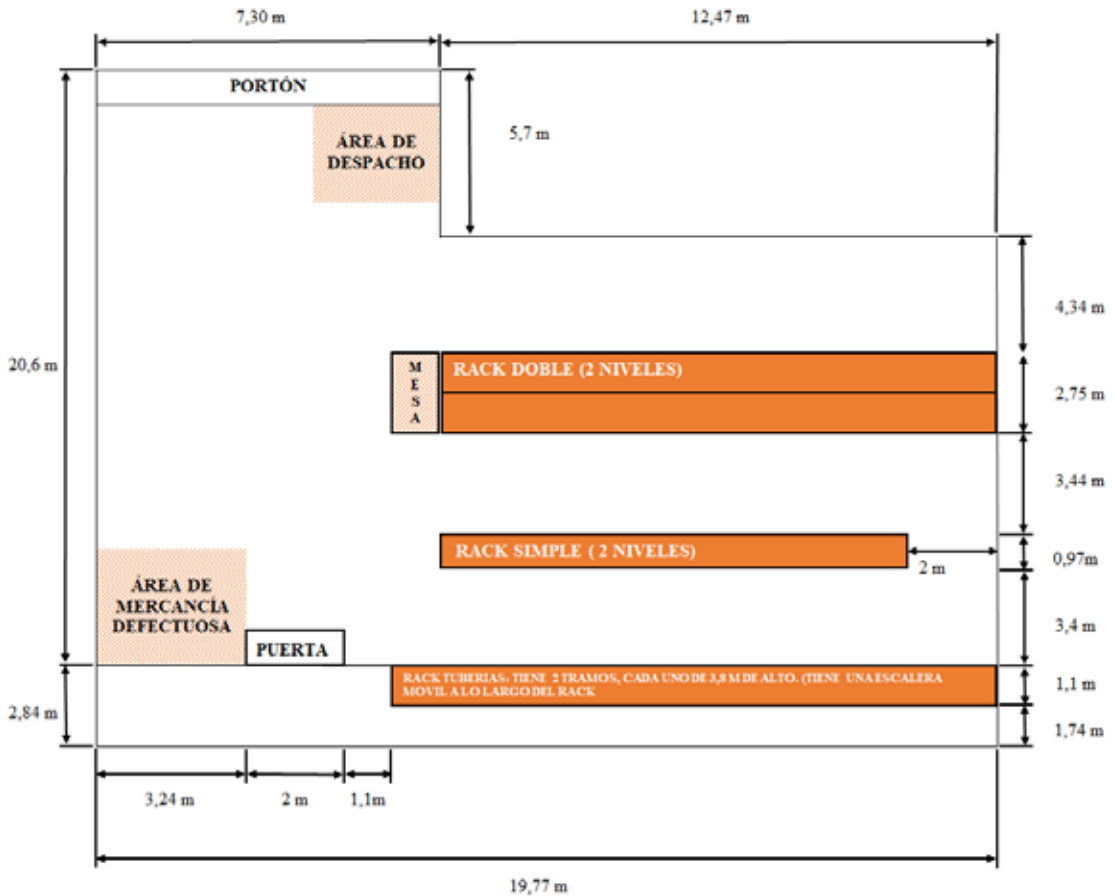
**Figura 2.** Organigrama DMC.

Fuente: DMC C.A. (2020)

A continuación, se puede observar la distribución de la oficina y almacén de la empresa, en la figura 3, 4 y 5.



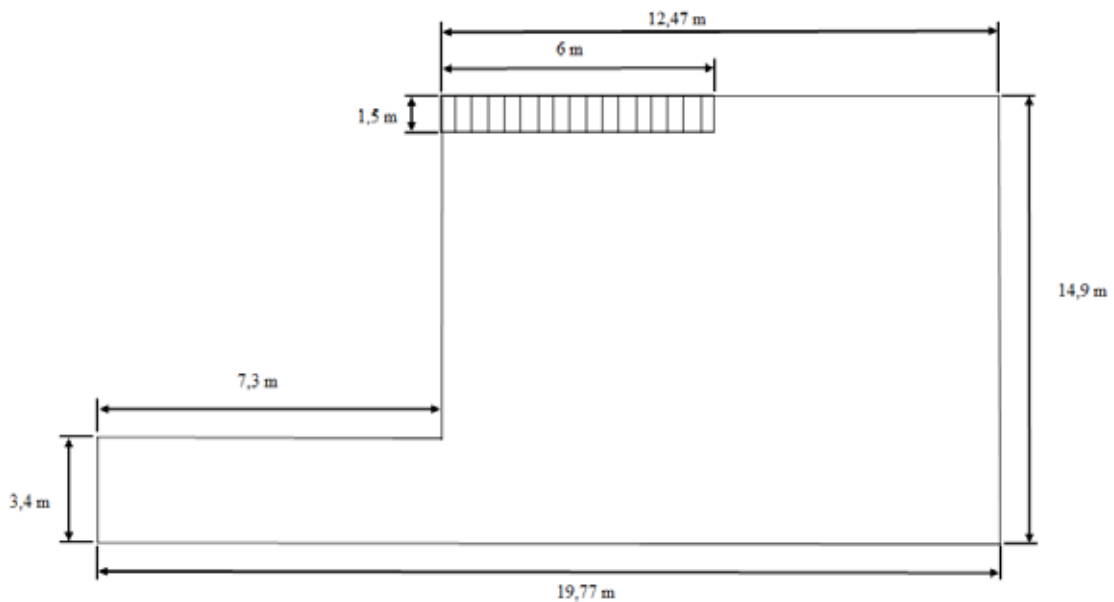
**Figura 3.** Layout Oficina  
Fuente: DMC C.A. (2020)



**Figura 4.** Layout Planta Baja Almacén  
Fuente: DMC C.A. (2020)

En la figura 4, podemos observar el layout de planta baja del almacén donde se visualiza un área de despacho, el cual es el mismo espacio para la recepción de la mercancía, sin embargo, a futuro cuando la empresa crezca se recomienda tener por separado un espacio de recepción y otro de despacho de mercancía.

También se pueden ver dos racks internos, uno es doble y el otro es simple, ambos de dos niveles, además cuenta con un rack externo de dos niveles con una escalera móvil que se encuentra detrás del área del almacén cerrada, siendo este un espacio de paredes altas y techo no totalmente cerrado, útil para almacenar tuberías de PVC. También se puede visualizar una mesa de trabajo donde se realiza el embalaje de la mercancía al momento de tener un pedido. Por último, se tiene un área para la mercancía defectuosa la cual se ordena en su respectivo espacio, para luego ser retirada por el proveedor correspondiente para que sea cambiada.



**Figura 5.** Layout Mezanina Almacén  
Fuente: DMC C.A. (2020)

En la figura 5, se tiene el layout de la mezanina donde no hay racks ni paletas debido a que este espacio no está siendo utilizado por la empresa por los momentos, sin embargo, al momento de ser requerido se utilizará para almacenar mercancía liviana como por ejemplo mangueras para jardín. Los productos a almacenar en esta área no requieren racks, sin embargo, si se almacenan latas de pintura de 1 galón se pondrían en paletas.

La empresa cuenta con un inventario de 951 productos, los cuales se dividen en las siguientes categorías y sub-categorías mostradas en el cuadro 2:

**Cuadro 2.** Categorías y sub-categorías de productos DMC C.A.

<b>FERRETERÍA</b>	<b>QUINCALLA</b>	<b>REFIGERACIÓN</b>
Herramientas Manuales y Eléctricas.	Limpieza y Lavandería.	Termostato.
Agrícola y Jardinería.	Cuidado Personal.	Capacitores.
Construcción.	Cocina.	
Pegamentos y Pinturas.	Camping.	
Baños y Cocina.		
Cerrajería.		
Electricidad.		
Grifería y Plomería.		
Seguridad y Automotriz.		

**Fuente:** DMC C.A (2020)

Estos productos se encuentran distribuidos de la siguiente forma; 887 en ferretería, 55 en quincalla y 9 en refrigeración. Cuenta con un total de 22 vendedores

distribuidos en el territorio nacional, posee una cartera de 270 clientes distribuidos en los estados anteriormente mencionados, como se muestra a continuación en la tabla 7:

**Tabla 7.** Vendedores de la empresa DMC C.A.

<b>VENDEDOR</b>	<b>ZONA</b>	<b>NRO. CLIENTES</b>
Gabriel Meneses	Caracas Este	<b>24</b>
Leiry Orozco	Caracas Este	<b>17</b>
Manuel Rivera	Caracas Este	<b>14</b>
Freddy Hung	Caracas Este	<b>15</b>
Miguel Hernández	Caracas Este	<b>7</b>
Roinel Acosta	Caracas Oeste	<b>15</b>
Ronald Acosta	Caracas Oeste	<b>8</b>
Jheysond Salazar	Caracas Oeste	<b>13</b>
Luis Salvatierra	Caracas Oeste	<b>5</b>
Yohan Rivero	Portuguesa	<b>38</b>
Andrés Sereno	Portuguesa	<b>9</b>
Edwing Sánchez	Barinas	<b>5</b>
Marian Toro	Carabobo	<b>6</b>
William Cardozo	Carabobo	<b>30</b>
Enrique Cardozo	Carabobo	<b>17</b>
Desiree Suarez	Carabobo	<b>2</b>
Carlos Da Silva	Carabobo	<b>5</b>
Oswaldo Rivas	Carabobo	<b>1</b>
Mari C. Moreno	Carabobo	<b>1</b>
Yaritza Canelón	Carabobo	<b>13</b>
Rocco Ranieri	Sucre	<b>1</b>

Alexis Rodríguez	Sucre	3
Oficina		21

Fuente: DMC C.A (2020)

#### 4.1.2 Observación Directa

A continuación, como se puede observar en la tabla 8, los investigadores realizaron una lista de verificación la cual les tomo un día en recabar la información, donde las condiciones a observar están relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter, donde se hizo énfasis en los aspectos de rivalidad entre competidores, poder de los compradores y proveedores y el ingreso de productos sustitutos, todo esto con la finalidad de evaluar la situación actual de la empresa para conocer si posee o no ventajas competitivas ante los competidores, con respecto a su poder ante los proveedores y si posee oportunidades para enfrentar amenazas de productos sustitutos que pudieran traer los competidores o proveedores a los cuales la empresa no tiene acceso.

**Tabla 8. Lista de Verificación**

N°	CONDICION A OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
01	¿Existen empresas con igualdad de condiciones con respecto a DMC?	X		
02	¿La empresa tiene la posibilidad de crecer en el sector?	X		
03	¿DMC cuenta con una buena posición estratégica geográficamente?	X		

<b>04</b>	¿Cuenta con una variedad de productos similares disponibles para la venta?	<b>X</b>		
<b>05</b>	¿La empresa ha experimentado crecimiento en las ventas?		<b>X</b>	No, la empresa posee metas de ventas que no ha podido lograr en su totalidad.
<b>06</b>	¿Tienen herramientas tecnológicas activas? (Página web, apps, redes sociales, entre otros)	<b>X</b>		
<b>07</b>	¿Existe una cartera de clientes fieles en la empresa?		<b>X</b>	No, porque hay una gran variedad de competidores en el mercado.
<b>08</b>	¿DMC cuenta con proveedores conocidos en su rubro?	<b>X</b>		
<b>09</b>	¿Los proveedores ofrecen crédito con facilidad?		<b>X</b>	La mayoría de los proveedores en un principio de relaciones comerciales exigen compras pre-pagadas y muy pocos dan crédito posteriormente a menos que los volúmenes y la frecuencia de compra lo justifique.
<b>10</b>	¿Tiene el comprador el poder de influir positivamente a su favor en la negociación con los		<b>X</b>	En este momento que atraviesa el país el poder de las negociaciones no siempre es a favor del comprador, la

	proveedores?		<p>mayoría de las veces a favor del proveedor porque existen limitaciones en las importaciones del producto en el mercado donde opera la empresa y pocos fabricantes nacionales, por lo que los proveedores son en este momento los que llevan una ventaja competitiva al negociar.</p>
--	--------------	--	---

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

Con respecto a la tabla anteriormente mostrada, se pueden resaltar algunos de los aspectos más importantes de la misma, como la existencia de empresas en igualdad de condiciones con respecto a DMC lo que es una ventaja porque no hay mayoría de empresas en condiciones superiores lo que lleva a una competencia más equilibrada, otro aspecto importante es que no ha experimentado crecimiento en sus ventas al no poder lograr en su totalidad las metas propuestas por la empresa pero por otro lado se visualiza en el ítem número dos que la empresa tiene posibilidad de crecimiento en el sector lo que puede contrarrestar el no lograr alcanzar las metas de ventas, contando también con una ubicación geográfica muy favorable ubicada en el centro del país. Otro aspecto que cabe destacar es que la empresa cuenta con herramientas tecnológicas como página web, redes sociales, aplicaciones de ventas, entre otras, teniendo ventaja sobre la competencia debido que no todas cuentan con dicha tecnología, siendo esta muy útil para ampliar el alcance deseado a nivel nacional superando las barreras de distancias.

### **4.1.3 Entrevistas no estructuradas**

En base a las 5 Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores, ingreso de productos sustitutos, barreras para entrar y salir, poder de los proveedores y poder de los compradores, se realizó una entrevista con una serie de interrogantes al personal de la empresa DMC los cuales fueron el Gerente General, Jefe de Compra y Vendedores, como se puede observar a continuación.

#### **4.1.3.1 Gerente General**

- ¿Los competidores en este mercado se encuentran en iguales condiciones?
- ¿Todos tienen departamento de apoyo para las gestiones comerciales?
- ¿Todos cuentan con un almacén?
- ¿Todas las empresas cuentan con fuerzas de ventas y son propias?
- ¿Difieren mucho en el número de vendedores?

En cuanto a este mercado el Gerente General de la empresa comentó que existen muchos competidores en el mercado, pero no todos tienen las mismas características, es decir, hay muy pocas empresas que cuentan con grandes estructuras organizacionales, que según la información suministrada solo un 5% son empresas grandes, un 20% medianos y un 75% son pequeños, clasificados como distribuidores regionales o locales.

Los competidores grandes poseen almacenes que oscilan entre 10.000 a 20.000 m<sup>2</sup>, tienen fuerza de ventas de 100 a 300 vendedores distribuidos en todo el territorio nacional y en la mayoría de los casos poseen flota propia de transporte o con contrato de exclusividad. Los competidores medianos pueden tener impacto a nivel nacional, regional o local y estos pueden poseer almacenes que oscilan entre los 4.000 a 10.000 m<sup>2</sup> con fuerza de ventas no mayor a 60 vendedores y con transporte contratado, los competidores pequeños por lo general son competidores locales y muy pocos llegan a tener impacto nacional o regional que cuentan con almacenes no mayores a 1.500 m<sup>2</sup> con fuerzas de ventas de hasta 30 vendedores y transporte contratado, y algunas empresas familiares poseen algún transporte propio. En esta categoría se ubica DMC.

Las empresas grandes tienen organigramas bien definidos, y las medianas y pequeñas empresas tienden a ser familiares con estructuras livianas y con responsabilidades de trabajo amplias ya que pocas personas ocupan varios puestos de trabajo que, a diferencia de las grandes empresas, estas no poseen personal especializado para cada área de la empresa.

- ¿Hay oportunidad de crecimiento en el país?
- ¿En que se basa para decir que el mercado tiene crecimiento?

Se basa en que los competidores grandes son pocos, y los que más hay son medianos y pequeños que compiten localmente, sin embargo, hoy en día las redes sociales han hecho que algunas barreras como la distancia se puedan superar, como lo son las ventas online, teniendo impacto a nivel nacional sin necesidad de tener presencia física. Sin embargo en este mercado ferretero, es más presencial ya que los clientes demandan la presencialidad del vendedor, por lo que tienen que visitar a los clientes y establecer una venta cara a cara donde se ofrecen productos a través de un catálogo y el cliente en base a la confianza y relación que establece con el vendedor adquiere los productos, aparte de condiciones con calidad, precio, surtido y servicio, hay empresas que aun siendo pequeñas como DMC buscan crecer hacia estados menos competidos en el país como lo son el estado Portuguesa, Barinas y Lara. La empresa tiene proyección de crecer a nivel nacional, pero hoy en día tiene enfoque hacia la región occidental donde la competencia tiende a ser menor que en el centro del país.

- ¿La caída que experimentó la empresa en el mes de abril se asocia a que causas?
- ¿Cómo se ha visto afectada la empresa en su rentabilidad desde que alcanzó su pico de ventas más alto en febrero con respecto a los niveles de venta de los últimos tres meses?

Hay varios factores que se consideran, la compañía venía en crecimiento y a partir del mes de marzo experimenta una caída pronunciada en abril, primero que todo la aparición de la pandemia covid-19 lo que llevo al gobierno a decretar restricciones de guardar cuarentena radical desde el 16 de marzo en adelante, luego los horarios de restricción que ha implementado el gobierno para poder laborar, los cuales ha reducido los días hábiles disponibles y esto ha afectado las ventas, tercero fallas en el combustible de los vehículos en el país pronunciadas además por el bloqueo que se le aplica a Venezuela por conflictos entre gobiernos específicamente con USA.

También estas fallas en los combustibles no permiten a los vendedores a movilizarse normalmente por la falta del mismo y también por el temor a contagiarse con el virus que cada día ha ido incrementando en el país y más aún por la ausencia de una vacuna.

Con los niveles de ventas obtenidos en el mes de febrero la empresa tenía una rentabilidad mayor, ya que a mayor volumen de ventas los costos fijos de la empresa tienden a ser menores y con los niveles de ventas que hoy en día mantiene la empresa los costos fijos se han incrementado y por ende la rentabilidad es mínima y solo alcanza para mantener la empresa operativa, para poder mejorar esta situación la empresa debe ir aumentando sus ventas de forma tal que vuelva a alcanzar el punto óptimo que le permite obtener una mejor rentabilidad y la disminución de sus costos fijos.

- ¿Considerando que la empresa se ubica en la región central del país, ustedes creen que les beneficia en su crecimiento o puede ser perjudicial por estar aquí la mayor concentración de competidores?

La empresa tiene ubicación estratégica al estar cerca de los principales puertos marítimos del país como son puerto cabello y la guaira, esto beneficia en el sentido que si la empresa realiza importaciones tiene acceso inmediato a la mercancía por vía terrestre de una manera que los costos no se incrementan ya que está muy cercana a

los puertos, por otra parte tiene acceso a la mayoría de fabricantes nacionales e importadores del país ya que esta gran mayoría se concentra en la región central, por estar ubicada en el estado Carabobo se considera como una especie de encrucijada que te permite crecer dentro de la región central o expandir tu negocio hacia cualquier extremo del país sea el oriente u occidente ya que tienes distancias más cortas para movilizar la mercancía a los clientes que existen en estas regiones y considerando que la competencia hacia el interior del país es mejor que la que se concentra en la región central, eso te da la oportunidad de crecer hacia las dos regiones, en el caso de DMC ha puesto en práctica el crecimiento hacia la región occidental.

- ¿Para entrar en este mercado se requiere de un capital alto?

Si, se requiere un capital alto si quieres ser mayorista con diversidad de productos debido a que debes tener un inventario de arranque, cuando eres nuevo en el mercado los créditos son nulos y hoy en día no existen créditos bancarios ni subsidios que incentiven la instalación de una empresa. También los aranceles para crear una compañía actualmente son elevados en los últimos 6 meses y los impuestos por patentes de industria y comercio y otros aranceles tienden a ser altos para las empresas, además de todos los trámites que deben realizarse para lograr su constitución.

- ¿Si por alguna razón se tuviera que cerrar el negocio es fácil venderlo?

En este momento vender un negocio no es fácil debido a que no todo el mundo cuenta con un capital para adquirirlo. Además, que la parte emocional que se pueda tener con la empresa no es fácil de desprenderla, el sentimiento de apego por parte de los dueños y empleados haría una tarea aún más difícil para poder salirse del mercado.

#### **4.1.3.2 Jefe de Compra**

- ¿Cuántos productos aproximadamente maneja la empresa?

- ¿Considera que la estrategia de llevar muchos productos es más positiva que concentrarse en pocos productos?
- ¿Ustedes consideran que existan productos o marcas similares a la que ustedes llevan que puedan influir negativamente en sus ventas?

Aproximadamente la empresa distribuye cerca de 800 productos.

La idea de un mayorista en este sector es abarcar una gama de productos que se encuentran presentes en las ferreterías para poder satisfacer las necesidades de la clientela, los negocios mayoristas que visitan clientes en sectores del interior del país donde muchos de estos negocios tienden a hacer como una especie de todero o de tienda por departamento sobre todo en los pueblos donde pueden vender tanto alimentos como quincalla y ferreterías, entre otros. Es por ello que los mayoristas mientras más variedad posean mayor oportunidad tendrán de capitalizar ventas con los clientes. Las empresas que tienen como estrategia enfocarse en pocos productos o en una línea de productos específicos son aquellas que buscan especializarse en una rama específica y deben centrarse en ser los mejores de ese negocio para poder subsistir ante cualquier amenaza de nuevos competidores.

En este mercado existen muchos productos similares de diferentes marcas o algunos más avanzados que otros o de características diferentes, por ejemplo, un taladro puede tener características de ser de velocidad reversible que otros necesariamente no la tiene, también un taladro puede tener como característica que es percutor y otros no, esas características definen para lo cual fue diseñado, lo que justifica tener tanta variedad para atender a la clientela. Este negocio se basa en la variedad de productos por lo que los productos similares en lo único que pueden afectar por lo general es en el valor del producto y en la influencia de la marca.

- ¿Obtienen crédito por parte de los proveedores?

La mayoría de los proveedores nacionales venden con estricto prepago y en los casos que dan crédito no superan los 7 días y solo bajo la figura de divisa extranjera.

Los importadores si tienen buenas relaciones con las empresas tienden a dar créditos de 15 a 30 días bajo el pago en divisa extranjera.

- Número de proveedores importantes
- ¿Hay facilidades para obtener la distribución de productos de fabricantes nacionales?

En Venezuela la mayoría de los productos son importados con mayor influencia asiática. Los fabricantes nacionales de líneas importantes son pocos y para distribuir sus productos se requiere de un capital que muchas empresas pequeñas no tienen la facilidad de obtenerlo, ya que el financiamiento en el país actualmente no existe a través de los bancos ni otros medios, como tampoco existe subsidio del gobierno para apoyar o incentivar a las empresas por lo que muchas empresas pequeñas se dedican a revender estas líneas adquiriéndolas de distribuidores autorizados de mayor tamaño.

#### **4.1.3.3 Vendedores**

- ¿Llevar el mismo producto, pero en diferentes marcas es ventajoso?

En este mercado prevalece el que lleva más variedad en su catálogo ya que es el cliente quien determina el producto que quiera adquirir, mientras más opciones le des, más oportunidades tienes de lograr la venta.

- ¿En este mercado le dan mayor importancia a la calidad que el precio?

Dependiendo del producto que se comercialice la calidad pudiera jugar un papel más relevante, por ejemplo, si hablamos de electrodos y el trabajo es para ser utilizado en buques el cliente va a solicitar el producto de mayor calidad que se adapte, porque es un trabajo que cumple con normas internacionales de seguridad, pero si el electrodo que se busca es para ser empleado en herrería el cliente tiene la opción de elegir la calidad que más se adapte a su requerimiento.

- ¿Con que frecuencia compran los clientes?

En este mercado los clientes no son muy fieles, tienden a comprar al que mejor precio le ofrezca, pero por ser esta empresa nueva aún tiene mucha oportunidad de

crecer, lo que hace que en este momento no le afecte la frecuencia de compra de los clientes.

La competencia en este mercado es muy variable en lo que a precios se refiere, dependiendo de la región, en la central los precios tienden ser más competitivos y en las foráneas tienden a haber precios con menos competencia, aunque las redes sociales están penetrando poco a poco en el comportamiento de compra de los clientes, pero no es la mayoría.

#### 4.1.4 Encuestas

Se les aplicó una encuesta a los proveedores y clientes de la empresa DMC elaborada por los investigadores, donde se tomó una muestra de 5 proveedores y 10 clientes, con respecto a las 5 fuerzas de Porter de donde se seleccionaron algunos ítems para elaborar la misma, con la finalidad de recolectar los datos relacionados a la empresa DMC respecto a su posición en el mercado.

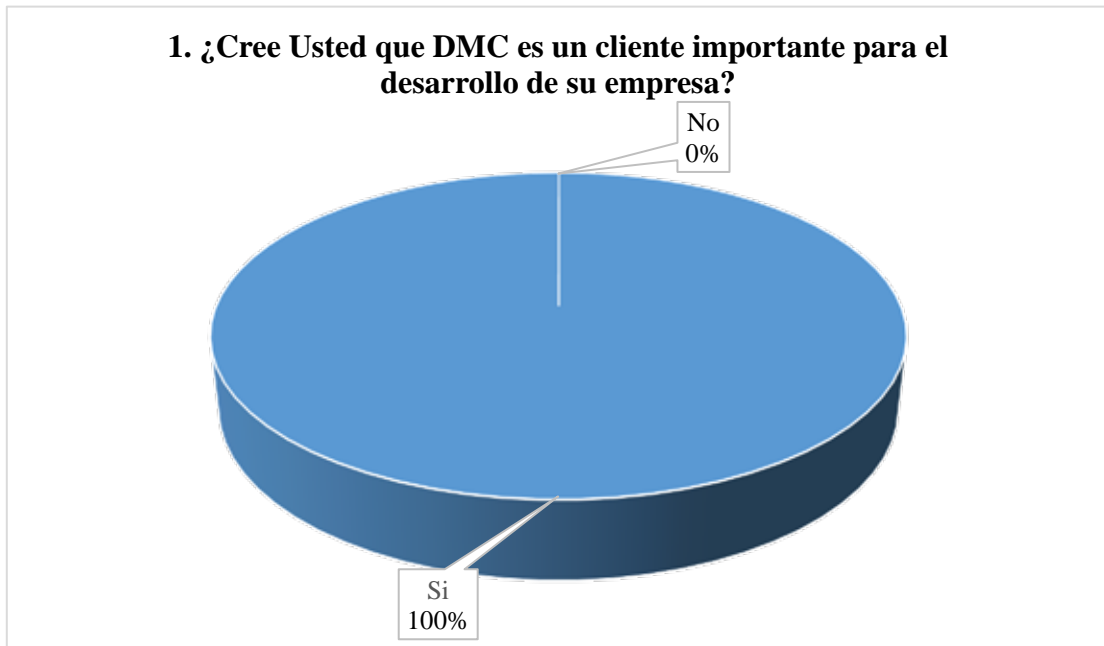
**Tabla 9.** Operacionalización de Variables.

Objetivo General	Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.					
Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.	Comportamiento del mercado.	Los mercados se rigen por unas leyes económicas que, de la misma manera que las leyes de la física, se pueden estudiar científicamente y pueden ayudar a prever la evolución y el comportamiento de un mercado, las más importantes y conocidas son la oferta y la demanda.	Mercado.	Si.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.	Técnica: Revisión documental. Instrumento: Lista de verificación.
				No.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario dicotómico

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

Una vez aplicadas las encuestas a proveedores y clientes se proceden a mostrar los resultados obtenidos como se muestra a continuación en los gráficos:

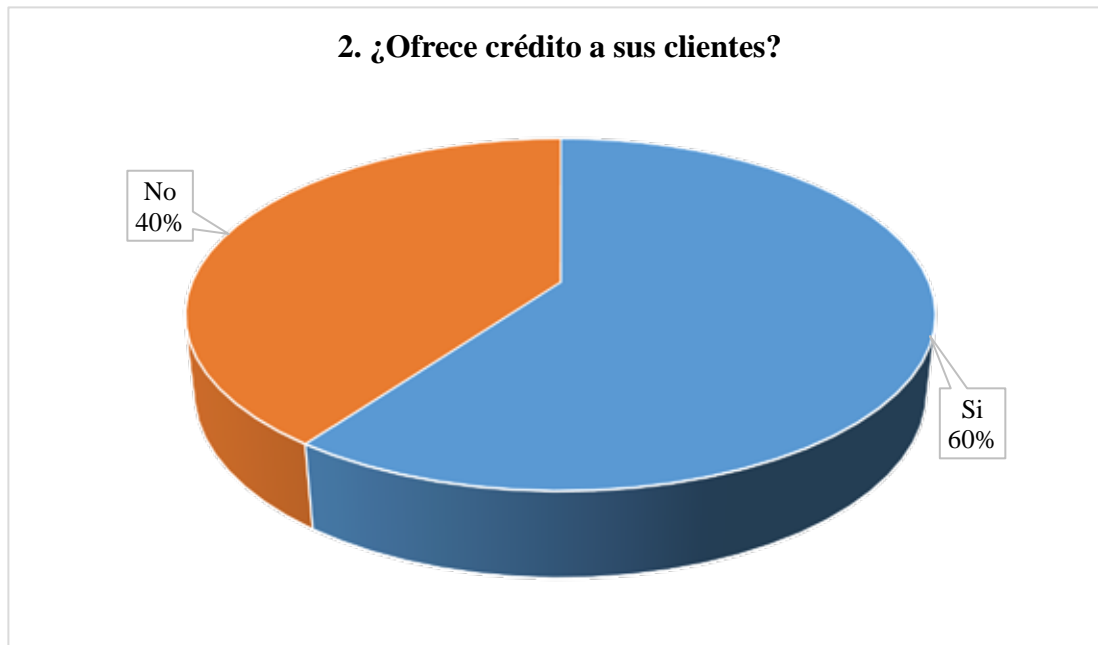
## Resultados de la encuesta a los proveedores



**Gráfico 2.** ¿Cree usted que DMC es un cliente importante?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

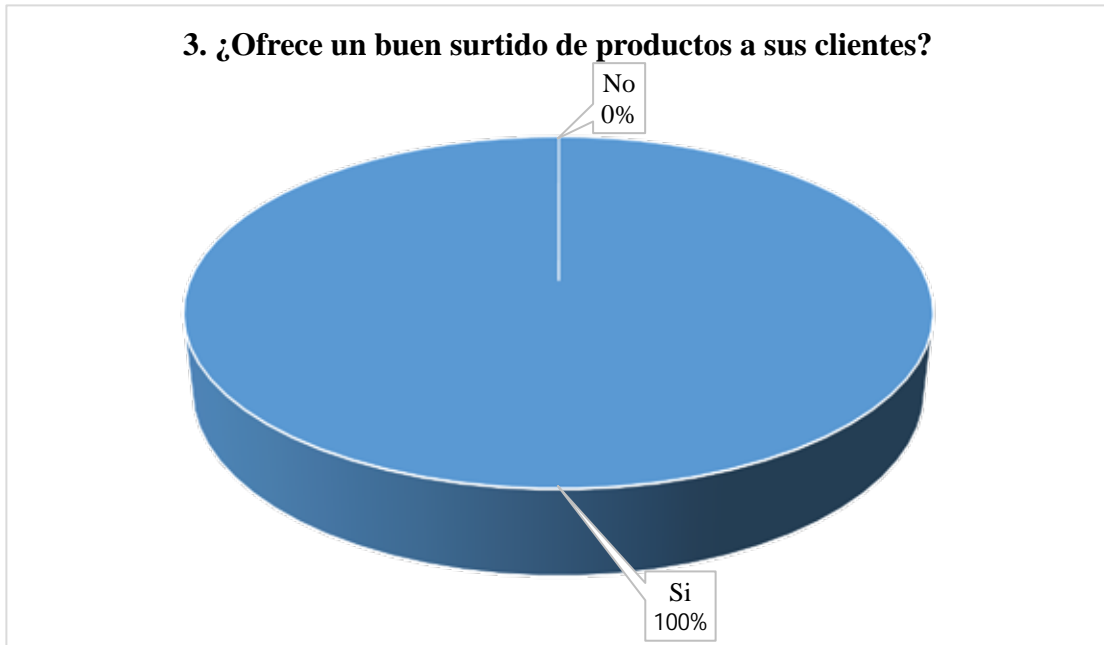
De la muestra tomada en la pregunta 1 en la encuesta realizada, se puede observar en el gráfico 2, que el 100% de los proveedores opinan que DMC es una empresa que contribuye a expandir su negocio en vista que es un distribuidor que cuenta con fuerza de ventas en varios estados del país y tiene una cartera de clientes consolidada y en proyección de crecimiento.



**Gráfico 3.** ¿Ofrece créditos a sus clientes?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

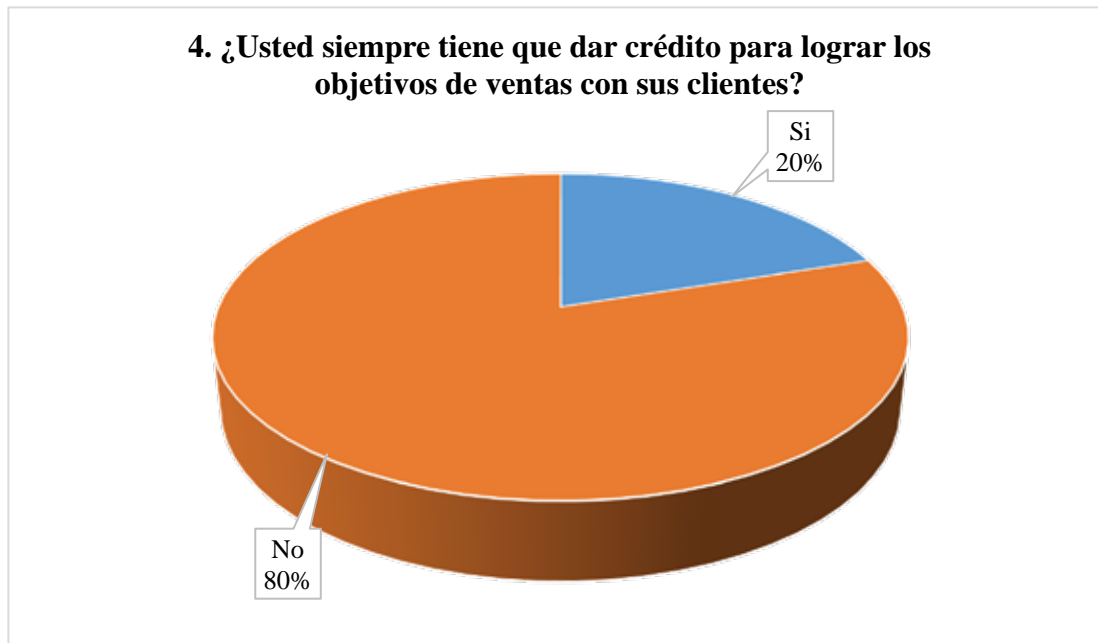
Para un negocio al mayor es muy importante el crédito, porque este tipo de negocios deben otorgar crédito a sus clientes, por lo tanto, necesitan el apoyo de los proveedores para que su ciclo de ventas y cobranza les permitan hacer compras de volumen y lograr crecer en la distribución con el proveedor, es por ello, que se formuló esta pregunta donde el 60% de los proveedores da facilidades a sus clientes y el 40% solamente coloca sus productos en el mercado utilizando como método de pago el pre-pago o contado. Esto significa que para DMC es una oportunidad de adquirir productos con algunos proveedores, apalancándose en el crédito de forma tal que su flujo de caja no se vea tan comprometido, pero también se evidencia que con algunos proveedores es más complicado para una empresa que se inicia lograr hacer compras de volumen, que le permitan competir en iguales condiciones con empresas similares en el sector ya establecidas.



**Gráfico 4.** ¿Ofrece un buen surtido de productos a sus clientes?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

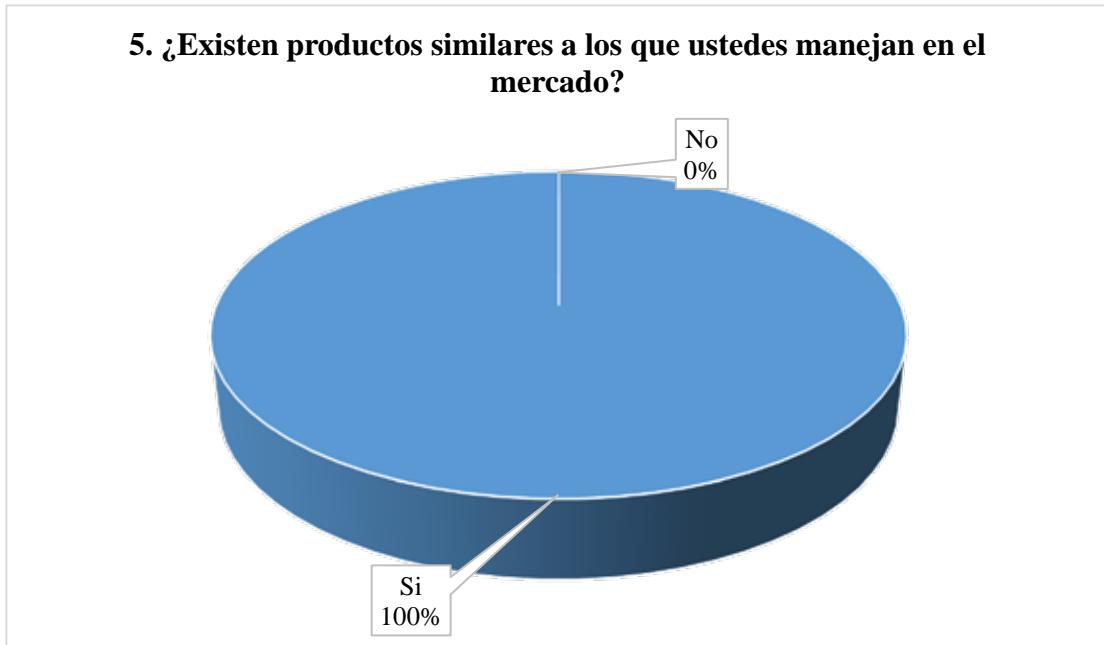
En el gráfico 4 se puede observar que el 100% de los proveedores consideran que ofrecen un surtido bastante amplio dentro de su mercado, adaptándose a las necesidades y prioridades de cada cliente, lo cual es una ventaja para los distribuidores ya que pueden tener varias soluciones comerciales para ofrecer y satisfacer los requerimientos de los clientes minoritas (ferreterías).



**Gráfico 5.** ¿Usted siempre tiene que dar crédito para lograr los objetivos de ventas?

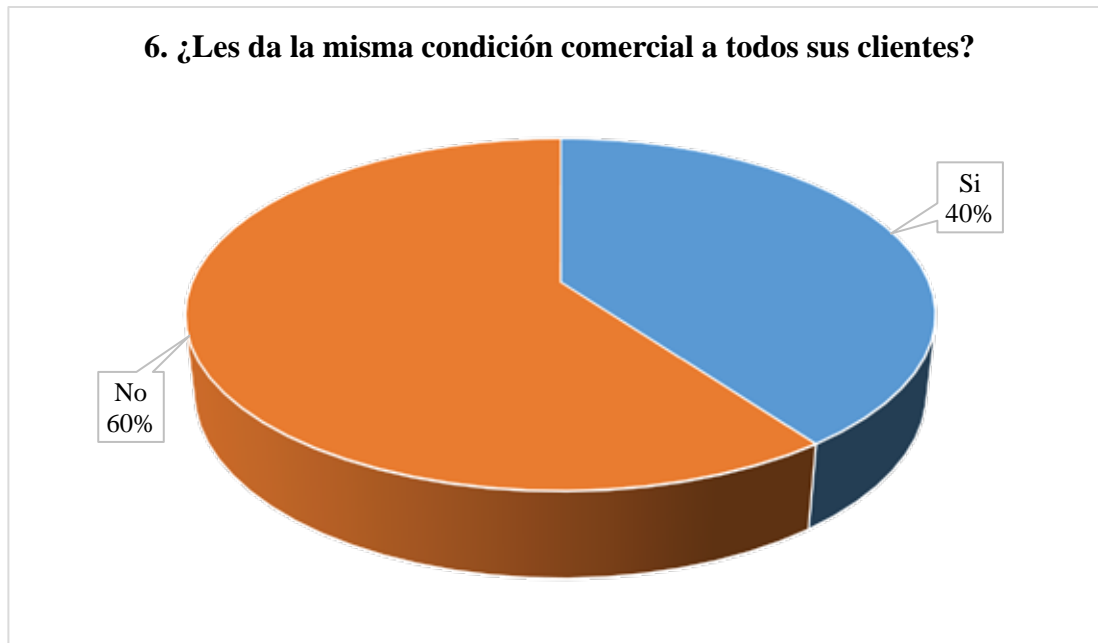
**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

El gráfico 5 indica que el 20% de los proveedores, los cuales se le realizó la encuesta, opinan que, si tienen que dar crédito, pero el 80% tienen una opinión diferente, esto debido a que venden a mayoristas de gran tamaño que por sus características y tiempo de operación pueden acceder a los productos sin financiamiento. Esto evidencia que para DMC siendo una empresa pequeña con poco tiempo en el mercado se le hace cuesta arriba competir en igualdad de condiciones con los mayoristas ya establecidos en el mercado, debido a que su capital de trabajo no le permite hacer grandes compras de volúmenes a todos los proveedores, lo que le afecta negativamente en el precio de compra del producto y esto causa una ventaja competitiva al momento de ofrecerlo a los clientes. Aunado a esto la situación actual en el país de los bancos tampoco favorece a las empresas en vista que no se está otorgando ningún tipo de créditos.



**Gráfico 6.** ¿Existen productos similares a los que ustedes manejan en el mercado?  
**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

En relación a la pregunta número cinco de la encuesta, con relación a la existencia de productos similares, el 100% de los proveedores respondieron que sí, lo que se traduce en que proveedores no tienen la exclusividad de un producto, porque existen productos similares fabricados o importados con diferentes marcas, que reúnen las mismas características, lo cual les da a los mayoristas y clientes finales una oportunidad de elegir productos que mejor se adapten a sus necesidades en cuanto a precio, funcionalidad, surtido y calidad. Eso abre espacio a la competitividad en el mercado lo que lleva a los proveedores y mayoristas a ser más competitivos para poder colocar sus productos en el mercado teniendo que adoptar estrategias de ventas de grandes volúmenes a bajo margen o estrategias diferenciadoras para mantenerse competitivo.

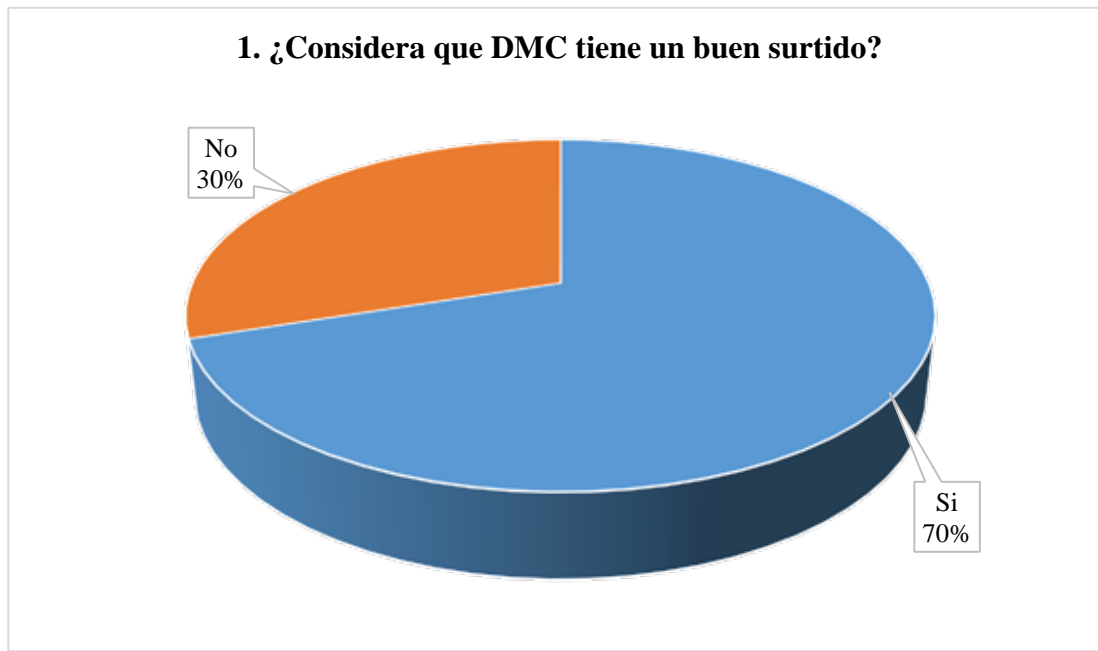


**Gráfico 7.** ¿Les da la misma condición comercial a todos sus clientes?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

En este grafico se puede evidenciar que el 40% de los proveedores dijeron que si, mientras que el 60% dijeron que no, y esto se debe a que no hay igualdad de condiciones en los convenios comerciales entre proveedores y distribuidores, ya que, los proveedores favorecen en mayor medida a las empresas más estructuradas y desarrolladas, lo cual para empresas pequeñas como DMC influye negativamente por no tener la posibilidad de competir en iguales condiciones, teniendo que adoptar otro tipo de estrategias diferente al precio para poder desarrollarse y crecer en este mercado.

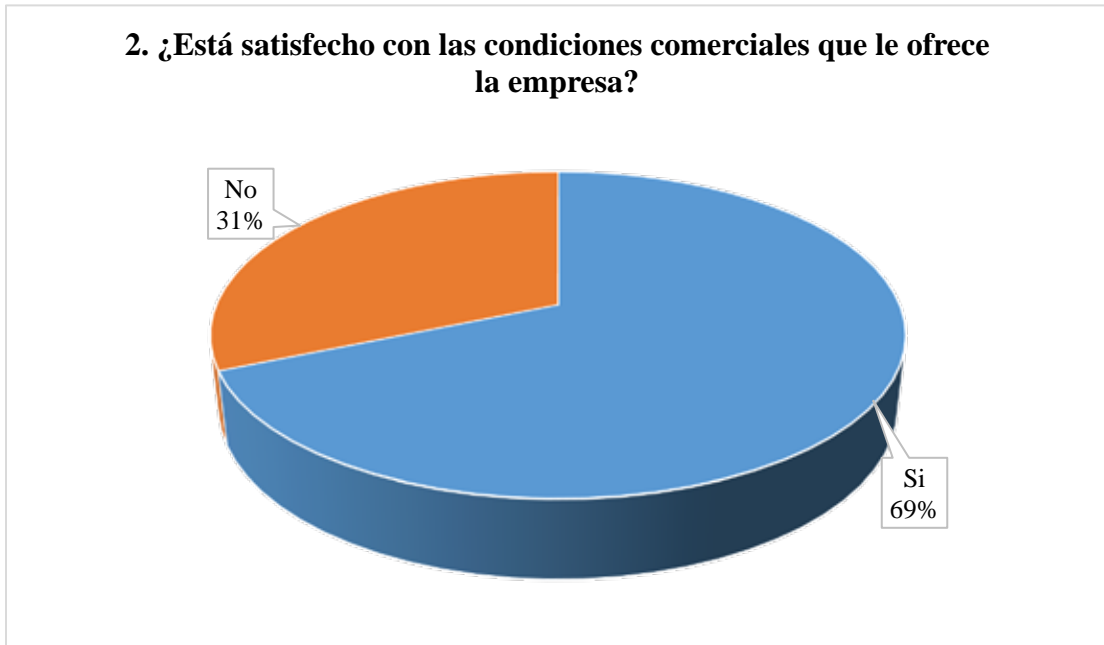
## Resultado de la encuesta a los clientes



**Gráfico 8.** ¿Considera que DMC tiene un buen surtido?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

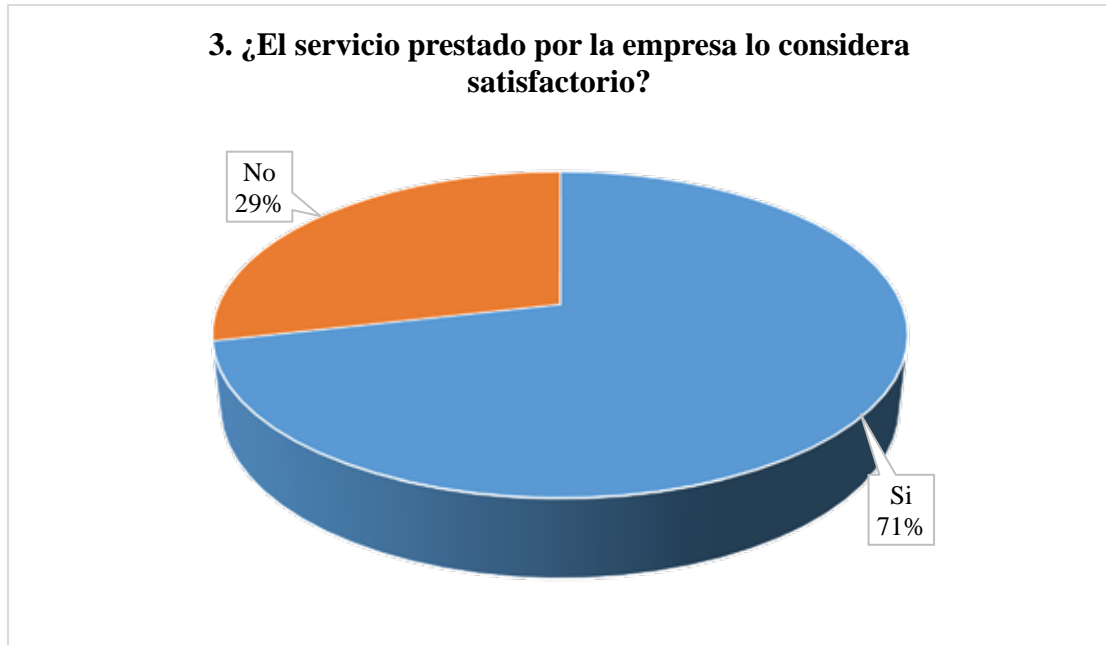
Con respecto a la primera pregunta que se le realizó a los clientes, en la gráfica presentada se puede observar que, el 70% ha dicho si, lo que demuestra que la mayoría de los clientes de la empresa piensan que la misma les ofrece un buen surtido de productos y satisface sus necesidades en el mercado, lo cual es de suma importancia en este medio para poder cumplir la mayoría de las ventas. Sin embargo, existe un 30% el cual ha dado una respuesta contraria, por lo que la empresa tiene que buscar o adoptar nuevas estrategias de crecimiento en surtido para poder minimizar el porcentaje de clientes a los cuales no satisface.



**Gráfico 9.** ¿Está satisfecho con las condiciones comerciales que ofrece?

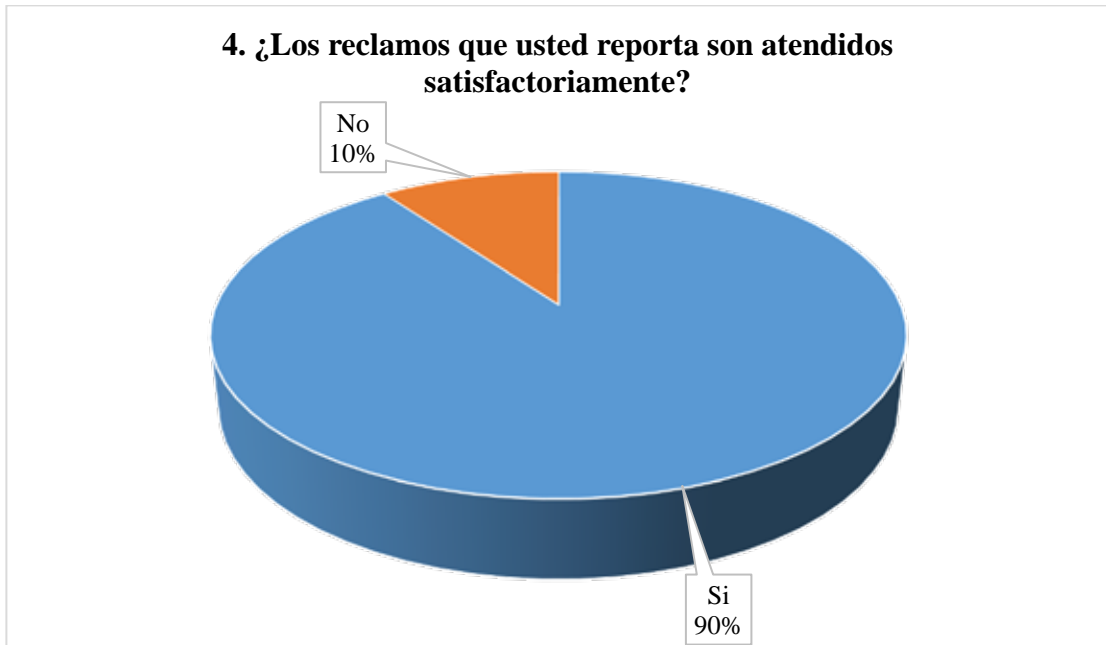
**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

En relación con la segunda pregunta sobre las condiciones comerciales, la mayoría de los clientes encuestados con un 69% se inclina positivamente hacia las condiciones comerciales de DMC, lo que pudiera ser una ventaja competitiva para la empresa que pudiera apalancar su aumento en las ventas si la combina con alguna estrategia que capte la mayor atención de los clientes con su surtido disponible o nuevo surtido.



**Gráfico 10.** ¿El servicio prestado por la empresa lo considera satisfactorio?  
**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

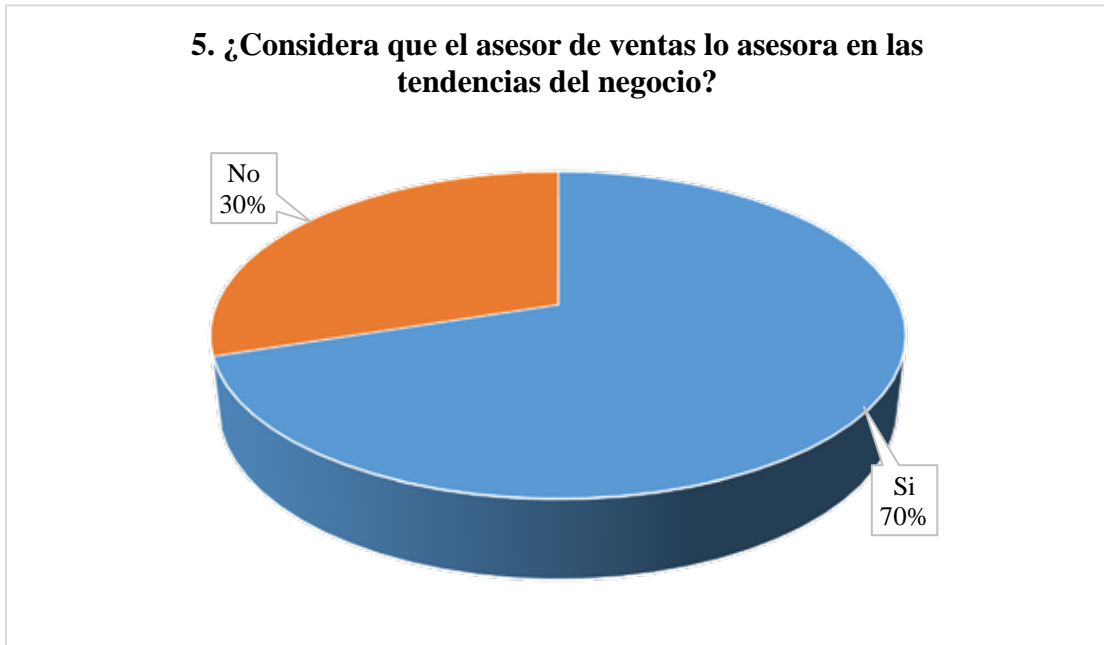
Otro punto de la encuesta realizada fue el servicio prestado por la empresa, en donde podemos observar que solo un 29% de los clientes no considera el servicio satisfactorio, por lo que la empresa tiene que buscar estrategias que le permitan mejorar el servicio que prestan y así poder satisfacer la mayor cantidad de clientes posibles.



**Gráfico 11.** ¿Los reclamos que usted reporta son atendidos satisfactoriamente?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

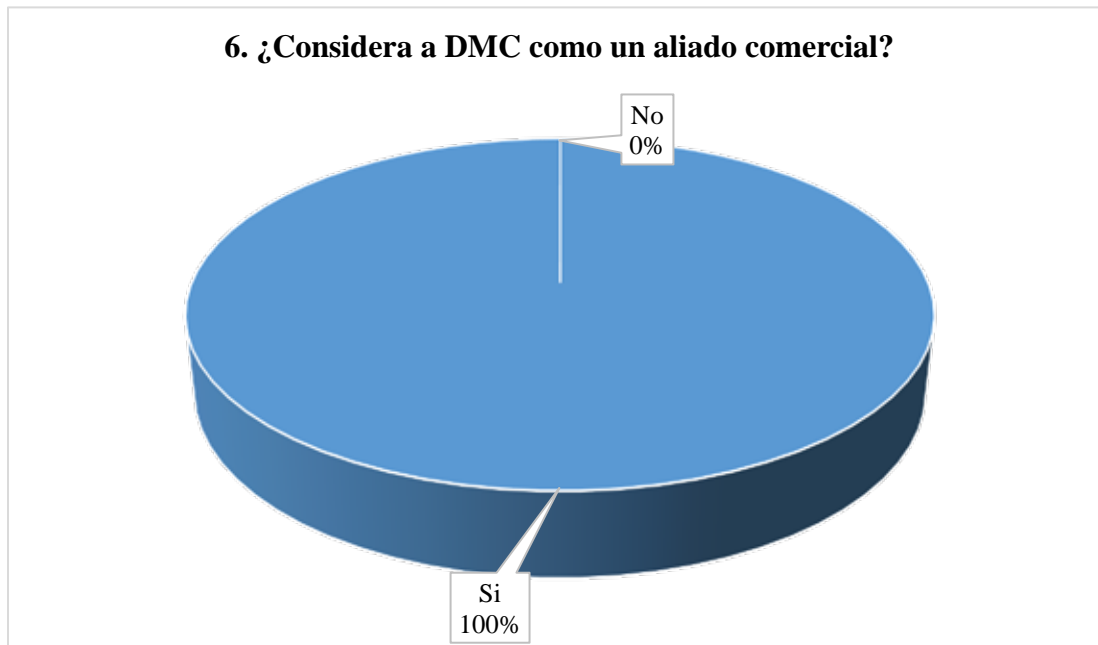
Sobre este ítem tenemos que el 90% de los clientes se sienten bien atendidos, por lo que se puede pensar que pudo haber un manejo inadecuado puntual en alguna gestión de la atención al cliente, debido a que solo un 10% están inconformes.



**Gráfico 12.** ¿Considera que el asesor de venta lo asesora en las tendencias?

**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

En lo que respecta a este punto podemos observar que la mayoría de los clientes sienten que el representante de ventas es más un asesor que vendedor, y que les aporta ideas y conocimiento para mejorar y hacer crecer sus negocios. Lo que es beneficioso para la empresa ya que le aporta una mejor imagen para sus vendedores, pudiendo seguir desarrollando esta estrategia y mejorar la captación y conformidad de todos sus clientes.



**Gráfico 13** ¿Considera a DMC como un aliado comercial?  
**Fuente:** Parra y Zambrano (2020)

Acerca de la última pregunta sobre considerar a DMC como un aliado comercial, el 100% de los clientes a los cuales se les aplicó la encuesta dieron una respuesta positiva, debido que consideran a la empresa como un distribuidor responsable y confiable, que puede contribuir positivamente en el crecimiento de sus negocios, lo cual DMC debe aprovechar para seguir avanzando en estrategias que le permitan aumentar sus niveles de ventas en el mercado.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, según la observación directa realizada, entrevistas no estructuradas y encuestas, se puede concluir que para los proveedores la empresa DMC es un cliente importante porque ayuda al desarrollo de su negocio debido a que es una empresa consolidada y con proyección a seguir creciendo, además se pudo conocer que la mayoría de los proveedores ofrecen crédito a sus clientes dándole una oportunidad de realizar su pago en un tiempo no mayor a 7 días, lo cual es un punto positivo para la empresa ya que tiene días de holgura para cancelar sus facturas. Otro aspecto importante de resaltar fue la encuesta realizada a

los clientes los cuales aportaron, en su mayoría, respuestas a favor de la empresa considerándolos que les ofrecen un buen surtido de productos, aportándoles buenas condiciones comerciales, también comentaron que se sienten bien atendidos por el personal de la empresa y por los representantes de ventas de la misma, los que les ofrecen asesoramiento a sus respectivos clientes, y un aspecto muy importante de resaltar es que todos los clientes a los que se les aplicó la encuesta, consideraron a la empresa como su aliado comercial por ser un distribuidor confiable y responsable que ayudara a contribuir con su crecimiento comercial, teniendo DMC que aprovechar esta situación favorable para llevarla a aumentar sus niveles de ventas en cuanto a volumen y utilidad.

## **4.2 Fase II: Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.**

### **4.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter**

Para crear una estrategia exitosa, la gerencia de la empresa debe entender el carácter competitivo del mercado donde opera, por esta razón, se debe llevar a cabo un estudio cuidadoso de los procesos competitivos en el mercado para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza.

Es por ello que se empleó el Modelo de Michael Porter, sobre el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas, como son: Rivalidad entre competidores, ingreso de productos sustitutos, amenazas de nuevos entrantes, poder de los proveedores y poder de los compradores.

Para la evaluación de las fuerzas se establece una escala cuantitativa entre valores del 1 al 9, los cuales se tomaron de manera arbitraria siguiendo la teoría de Porter la cual no tiene una metodología definida para asignar valores, dejándolo a decisión propia del evaluador pudiendo ser de manera cualitativa o cuantitativa. Los valores asignados por los investigadores junto a la gerencia de la empresa se clasifican de la siguiente manera:

- 1 a 4, se considera como valores bajos.

- 5 un valor medio.
- 6 a 9, considerado como valores alto.

**Tabla 10. Oportunidades / Amenazas con competidores existentes**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	Y Número de competidores igualmente equilibrados	4		
	Y Crecimiento del sector			7
	Y Costos fijos o de almacenamiento		5	
	Y Posición estratégica en el sector		5	
		<b>Promedio</b>		
		<b>5,25</b>		

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

En cuanto a la tabla 10 sobre rivalidad entre competidores, se puede interpretar como una fuerza favorable para las empresas de este sector, debido a que el resultado del valor promedio es de 5,25/9, como se aprecia en la tabla, lo que significa de acuerdo a la ponderación de las fuerzas, esta se encuentra como media (5, valor medio). El valor máximo a obtener en la ponderación de las fuerzas es 9, por esta razón se coloca 5,25/9. Esto evidencia que, aunque el número de empresas ha aumentado en los últimos años, no representa una gran amenaza para DMC en el mercado, debido a que no todas las empresas se encuentran en iguales condiciones laborales, es decir, son pocas las que poseen una amplia estructura, grandes capitales para la inversión, cantidad de clientes similares, entre otros aspectos.

Se debe aprovechar el alto índice que existe en el crecimiento del sector para que la empresa pueda buscar expandirse en el mercado donde opera y poder abarcar más territorio y por lo tanto llegar a más clientes, y además, que cuenta con una buena posición geográfica, pudiéndose apoyar en su ubicación para crecer en el

mercado, incrementar las ventas y así poder buscar afrontar las amenazas que son bajar los costos fijos y buscar la manera de crecer en el surtido para que la estructura crezca tanto interna como externa.

Además, que el mercado es muy extenso (todo el territorio nacional) aun así para la cantidad de empresas que compiten en el mismo, por lo que tiene que buscar elevar sus ventas hacia sectores del mercado los cuales hoy en día no se encuentran bien atendidos por las empresas más grandes.

**Tabla 11. Oportunidades / Amenazas relacionados con productos sustitutos**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Ingreso de Productos Sustitutos</b>	ý Disponibilidad de sustitutos próximos			9
	ý Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	2		
<b>Promedio</b>				<b>5,5</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

Analizando la tabla 11 de productos sustitutos podemos observar que, el valor de esta fuerza fue de 5,5/9, por lo que en este mercado se consigue una gran cantidad de productos sustitutos por la demanda del mismo para poder satisfacer las necesidades de los clientes, pero muchos de estos productos son de rentabilidad baja, por lo tanto, al haber muchos productos sustitutos hay una guerra de precios mas no de calidades. Lo que afecta a DMC positivamente al tener una estructura de costos liviana, lo cual le permite competir, pero tiene en contra la limitación del capital de trabajo en referencia a las grandes empresas, por lo que la estrategia a seguir no solo se puede basar en precios sino en buscar una característica que lo diferencie del resto de los distribuidores.

**Tabla 12. Oportunidades / Amenazas con nuevos entrantes**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Barreras para Entrar</b>	Y Economía de escala			8
	Y Acceso a nueva tecnología		5	
	Y Necesidad de capital			9
	Y Aranceles y restricciones comerciales internacionales			7
	Y Políticas Regulativas			6
	Y Lealtad de los clientes			7
<b>Promedio</b>				<b>7</b>
<b>Barreras para Salir</b>	Y Costo de salida del negocio			8
	Y Barreras emocionales			6
<b>Promedio</b>				<b>7</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

Las barreras de entrada para nuevos competidores son altas, como se aprecia en la tabla 12, donde el valor promedio de la fuerza fue de 7/9 (6 a 9 valor alto), lo que convierte al sector en altamente atractivo para las empresas establecidas y en poco atractivo para los nuevos entrantes, debido que tienen que superar barreras como, por ejemplo, alta competitividad y restricciones gubernamentales del país. Los nuevos entrantes se ven en la necesidad de hacer una alta inversión para entrar a este mercado, lo cual es poco atractivo frente a la recesión económica que enfrenta el país

Otro punto importante en el análisis, es la lealtad de los clientes. En este sector del mercado los clientes no son muy leales, ya que, suelen comprar a los distribuidores que les presenten mejor precio dejando a un lado los lazos que puedan tener con otros mayoristas. Esto es negativo para las empresas por la inestabilidad que representa en sus ventas, por ello DMC debe implementar estrategias que no solo

sean basadas en precios, como por ejemplo atención y asesoramiento al cliente para distinguirse de la competencia, debe mantenerse en constante innovación.

En cuanto a las barreras para salir también fueron valoradas como altas, el valor promedio obtenido en la evaluación fue de 7/9, debido a que las empresas establecidas son del tipo familiar y provienen en su mayoría de generaciones pasadas, por lo que la salida del negocio sería muy fuerte emocionalmente, además, resulta muy difícil vender las acciones de una empresa ya que son muy costosas como se explicó en las barreras de entrada ya que la inversión que tienen que hacer los nuevos entrantes es alta y los accionistas esperan venderlo a un precio razonable, con el menor nivel de pérdidas posible.

**Tabla 13. Oportunidades / Amenazas relacionados con los proveedores**

		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Poder de los Proveedores</b>	¿ Número de proveedores importantes	4		
	¿ Costos de cambio de proveedor		5	
	¿ Cantidad de proveedores a crédito en el sector			8
	¿ Contribución del proveedor a los costos en el sector		5	
	¿ Contribución del proveedor a la calidad del producto en el sector		5	
		<b>Promedio 5,4</b>		

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

En cuanto a esta fuerza, se puede evaluar como media debido a la ponderación obtenida en el promedio 5,4/9. En este mercado existen muy pocos proveedores

importantes ya que existen opciones similares que le permiten a los clientes seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades, el cambiar de un proveedor a otro no es traumático para las empresas ya que los productos por ser similares, solo exige hacer un trabajo de mercadeo. Por otra parte, hoy en día los proveedores no ofrecen crédito a clientes nuevos, solo cuando tienen un lazo de confianza afianzado y estos ofrecen un crédito no mayor a 7 días y con pago en divisas, por la misma situación económica que se vive actualmente en el país.

**Tabla 14. Oportunidades / Amenazas relacionados con los compradores**

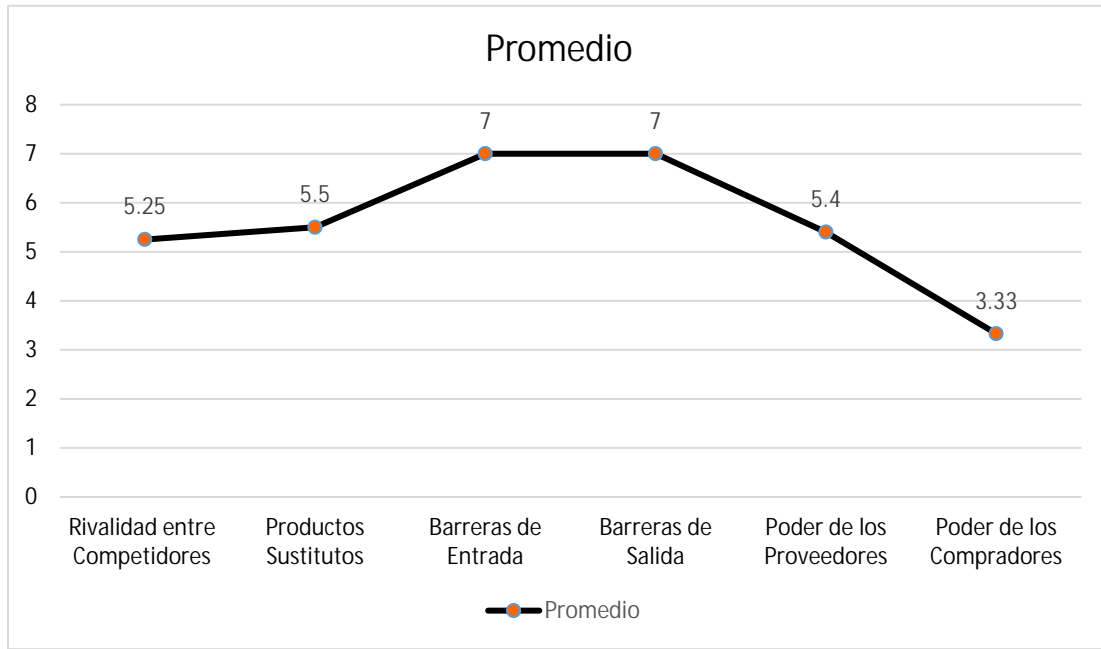
		BAJA	MEDIA	ALTA
<b>Poder de los Compradores</b>	Y Número de compradores importantes	3		
	Y Costos de cambio de producto	2		
	Y Contribución del sector a los costos del comprador		5	
			<b>Promedio</b>	<b>3,33</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

Con respecto a la fuerza del poder de los compradores, la influencia de esta fuerza resulto favorable para las empresas establecidas, tal como se observó en la tabla 14, cuyo valor promedio fue de 3,33/9. El número de compradores en este mercado es mayormente pequeño, las cadenas existentes hoy en día han sido las más afectadas teniendo que dedicarse a incorporar en sus tiendas nuevos surtidos para sobrevivir a la crisis, como por ejemplo alimentos y confitería. Por lo que hoy en día, existen mayor cantidad de negocios de menor escala que no representan necesariamente una fuerza importante para el proveedor.

Una vez tabulados los datos en los cuadros anteriores, se elaboró una gráfica (Ver gráfico 14, pág. 81), la cual se presentó a la gerencia para complementar el

análisis de la influencia de cada fuerza sobre el mercado en el cual compete la empresa.



**Gráfico 14.** Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter  
**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

En cuanto a las 5 Fuerzas Competitivas de Porter según lo que se analizó anteriormente en cada cuadro y en el gráfico 14, se puede decir que, el rubro donde compete DMC es bastante atractivo para mantenerse en el mismo, es decir, la influencia de las fuerzas del modelo de Porter, según el análisis de la gerencia, resultó ser favorable para la empresa e inclusive para sus rivales.

En forma resumida, apoyado en el gráfico 14, se concluye que, de este análisis, las barreras de entrada y salida resultaron altas, situación favorable para DMC y el resto de las empresas establecidas, ya que las mismas las protegen de los nuevos entrantes. En cuanto al poder de los compradores resultó bajo, debido que no poseen una gran influencia en el mercado y muchas veces no tienen el poder en las negociaciones y esto debido a que hay una cantidad limitada de compradores

importantes, por otro lado, el poder de los proveedores resulto medio, aunque tampoco exista una variedad de proveedores imprescindibles en el mercado teniendo opciones de realizar negocios con otros proveedores. El poder de los productos sustitutos también arrojó un resultado medio en la escala establecida, existiendo una gran cantidad de productos similares en este mercado para poder satisfacer las necesidades de cualquier tipo de clientela. Por último tenemos la rivalidad entre competidores clasificada como un valor medio donde se puede decir que existe una rivalidad entre competidores equilibrada debido a que muy pocas son las empresas que cuentan con una amplia estructura.

Según los resultados de análisis de Las 5 Fuerzas de Porter, realizado en el mercado donde compete la empresa DMC C.A., se establecieron las siguientes estrategias:

1. Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.
2. Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores.

Las estrategias anteriores son muy positivas para la empresa ya que en base al análisis de Porter impactan de la siguiente manera:

- Si la empresa incrementa su surtido va a tener mayor oportunidad de poder concretar ventas ofreciéndole a sus clientes mayor variedad de productos.
- Al lograr alianzas con los proveedores y fortalecerse en determinadas líneas de productos se convierte en una ventaja al lograr convenios estratégicos que le permitan mejores condiciones comerciales al incrementar los volúmenes e incluso lograr consignación de mercancía.
- Puede hacer frente a los productos sustitutos al contar con productos de marcas reconocidas con buena calidad y precios adecuados al mercado.

- Permiten hacer frente a los rivales en el mercado al contar con el apoyo de los proveedores en el fortalecimiento de las líneas y en la incorporación de nuevos productos bajo la figura de consignación.

#### **4.2.2 Análisis Estratégico (FODA)**

Analizando la empresa y obteniendo resultados de las Cinco Fuerzas de Porter se pudo recopilar y analizar información para construir el análisis estratégico (FODA) Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de DMC.

##### **Fortalezas:**

1. Conocimiento del mercado ferretero y quincallero.
2. Excelentes relaciones con proveedores.
3. Ubicación geográfica de la empresa.
4. Impacto en redes sociales y herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión de ventas.
5. Alto conocimiento a nivel gerencial del negocio.

##### **Oportunidades:**

1. La población cuenta con pocas oportunidades de empleo formal.
2. Pequeñas y medianas ferreterías desatendidas en el mercado.
3. Interés por parte de fabricantes e importadores en hacer alianza con mayoristas para la distribución de sus productos.
4. Clientes potenciales a nivel nacional.
5. Grandes mayoristas afectados en sus estructuras de costos por la recesión económica.

##### **Debilidades:**

1. Personal de ventas con conocimientos limitados del mercado.

2. Empresa con poca trayectoria en el país.
3. Procesos internos no documentados.
4. Puestos de trabajos existentes con responsabilidades no definidas.
5. Retardo en las entregas a clientes.
6. Procesos internos manuales, falta de automatización.
7. Capital de trabajo limitado.

**Amenazas:**

1. Constante devaluación e inflación de la moneda.
2. Regulaciones implementadas por el gobierno a las empresas.
3. Proliferación de negocios informales.
4. Competencias aplican estrategias desleales y poco éticas.
5. Existencia de empresas rivales con una mayor estructura organizacional.
6. Limitaciones por la pandemia del Covid-19.
7. Limitaciones de movilidad por falta de combustible.
8. Riesgo crediticio (la mayoría de los clientes son a crédito).
9. Financiamiento bancario reducido o inexistente.

**4.2.3 Matriz FODA**

Mediante el estudio realizado de los factores internos y externos de la empresa DMC para realizar la Matriz FODA, se pudo obtener el listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ayudaron a realizar el cruce de las mismas para obtener las estrategias que se pueden observar a en el cuadro 3.

**Cuadro 3** Matriz de Análisis y Estrategia F.O.D.A.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p>F1O3: En base al conocimiento del mercado ferretero y quincallero, captar el interés de nuevos proveedores para distribuir sus productos.</p> <p>F2O2: Aprovechar la alianza con proveedores para atender mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.</p> <p>F3O1: Captar y formar nuevo recurso humano para aumentar el alcance en otras regiones del país.</p> <p>F4O4: A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.</p> <p>F5O5: Aprovechar el conocimiento gerencial para mantener una estructura liviana que permita ser competitivo en el mercado.</p>	<p>D1O3: Hacer alianzas de distribución con proveedores que incluyan capacitación al personal de ventas.</p> <p>D2O4: Ampliar la distribución en el territorio nacional a fin de proyectar la imagen de la empresa.</p> <p>D3O1: Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.</p> <p>D5O4: Aumentar la cantidad de clientes en la empresa que permita consolidar cargas por zonas a fin de realizar las entregas más rápidas.</p>

<b>Amenazas</b>	F5A1: Aplicar técnicas gerenciales que permitan manejar inventarios optimizados ante escenarios de devaluación e inflación.	D5A7: Buscar medios no convencionales de entregas a clientes ante el impacto de la falta de combustible.
	F1A3: Establecer alianzas diferenciadoras con clientes para hacer frente a negocios informales.	D7A9: Administrar capital de trabajo ante ausencia de financiamiento bancario aumentando los plazos de pagos con proveedores.
	F3A7: Aprovechar la ubicación geográfica para reducir el impacto de movilidad por el combustible y semana de cuarentena.	D7A3: Mantener un margen de rentabilidad que permita mejorar el capital de trabajo y hacer frente a la competitividad de los rivales.
	F4A3: Aprovechar el impacto en las redes sociales para hacer frente a la amenaza de los negocios informales.	
	F2A8: Soportar financiamiento a clientes ampliando los plazos de pago con los proveedores.	

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

A través del cuadro 3, se pudieron generar las estrategias para el Plan de Negocios, como resultado del cruce de las Fortalezas-Oportunidades (Pares de éxito), Debilidades-Oportunidades (Pares de adaptación), Fortalezas-Amenazas (Pares de reacción) y Debilidades-Amenazas (Pares de riesgo).

### **4.3 Fase III: Diseño del Plan de Negocios**

El plan de negocios es una herramienta imprescindible y necesaria en toda organización, hace posible plasmar la visión de la empresa, estableciendo estrategias derivadas del análisis del entorno que en esta investigación fue posible aplicando el modelo de Porter, con la finalidad de conocer el diagnóstico del mercado donde la empresa opera y como se ve en relación a los competidores establecidos y los que pudieran establecerse a futuro. Por otra parte, se complementó el diagnóstico externo e interno con la matriz FODA obteniendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, basados en entrevistas y encuestas realizadas a los diferentes empleados, proveedores y clientes de la empresa DMC.

Una vez obtenido el diagnóstico se procedió a realizar el cruce de la matriz FODA para obtener cada una de las estrategias que formaran parte del plan de negocios, dándolas a conocer a todo el personal de la empresa para trabajar en equipo y alcanzar el logro de cada una de ellas. Este plan de negocios se diseñó basado en una herramienta gerencial, utilizada para el monitoreo de las estrategias de forma visual, práctica y fácil de comprender, de forma tal, que cualquier persona familiarizada con las estrategias de la empresa pueda hacer seguimiento del avance de las mismas. Esta herramienta de monitoreo es conocida gerencialmente como *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral (CMI).

El *balanced scorecard* enfoca el plan de negocios desde cuatro perspectivas a saber: Perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para construir el *balanced scorecard* se alinean las perspectivas con cada objetivo estratégico y posteriormente con las estrategias, una vez alineados se asigna a cada estrategia un indicador con la finalidad de poder monitorear el estado de cada una de ellas, estableciendo a su vez metas basadas en datos históricos de la empresa y en la proyección que se quiere alcanzar de cada una de ellas. Posteriormente, aunque sale del alcance de esta investigación, se comienzan a registrar mensualmente los avances de cada estrategia comparándolos con las metas establecidas, las cuales se

miden a través de los indicadores y generan un resultado, el cual se visualiza en tres diferentes colores, dependiendo del resultado obtenido se mostrara en verde cuando se cumpla con la meta establecida, en amarillo cuando hay una variación del 10% por debajo de la meta evaluada y en rojo cuando la variación con respecto a la meta es mayor al 10%.

De esta forma el balanced scorecard se convierte en una herramienta de monitoreo de indicadores de rápida visualización y permite tomar decisiones más precisas a la gerencia.

Para el diseño de plan de negocios se realizaron las siguientes actividades:

1. Una vez diseñado el plan de negocios por parte de los investigadores, se establecieron diferentes reuniones de trabajo con el personal de la empresa, para explicar el plan y buscar un consenso y validación de las estrategias y metas establecidas para cada una de ellas. En las sesiones se procedió a explicar cada uno de los siguientes tópicos:

- Plan de Negocios: Contiene objetivos estratégicos que apoyan el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, los cuales utilizaran estrategias que son medidas a través de indicadores, para lograr el cumplimiento de las metas establecidas para los diferentes periodos de la planeación estratégica.
- Finalidad: La finalidad del diseño del Plan de Negocios en DMC es: Proponer una metodología de planificación estratégica, que permita el flujo de información en la empresa a través de indicadores, utilizando el balanced scorecard, enfocado desde cuatro perspectivas del negocio a saber: Perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.
- Alcance: Se explicó que el alcance del Plan de Negocios es hasta el diseño y con un horizonte de planificación de un año, dejando la

implementación del mismo en manos de la gerencia. El plan abarca todos los departamentos de la empresa, presentado como plan global.

Con esta actividad se logró introducir a la gerencia en el mundo de la planeación estratégica, mediante el diseño del Plan de Negocios apoyado en técnicas gerenciales, como: Análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el balanced scorecard y aclarar los límites del trabajo de grado.

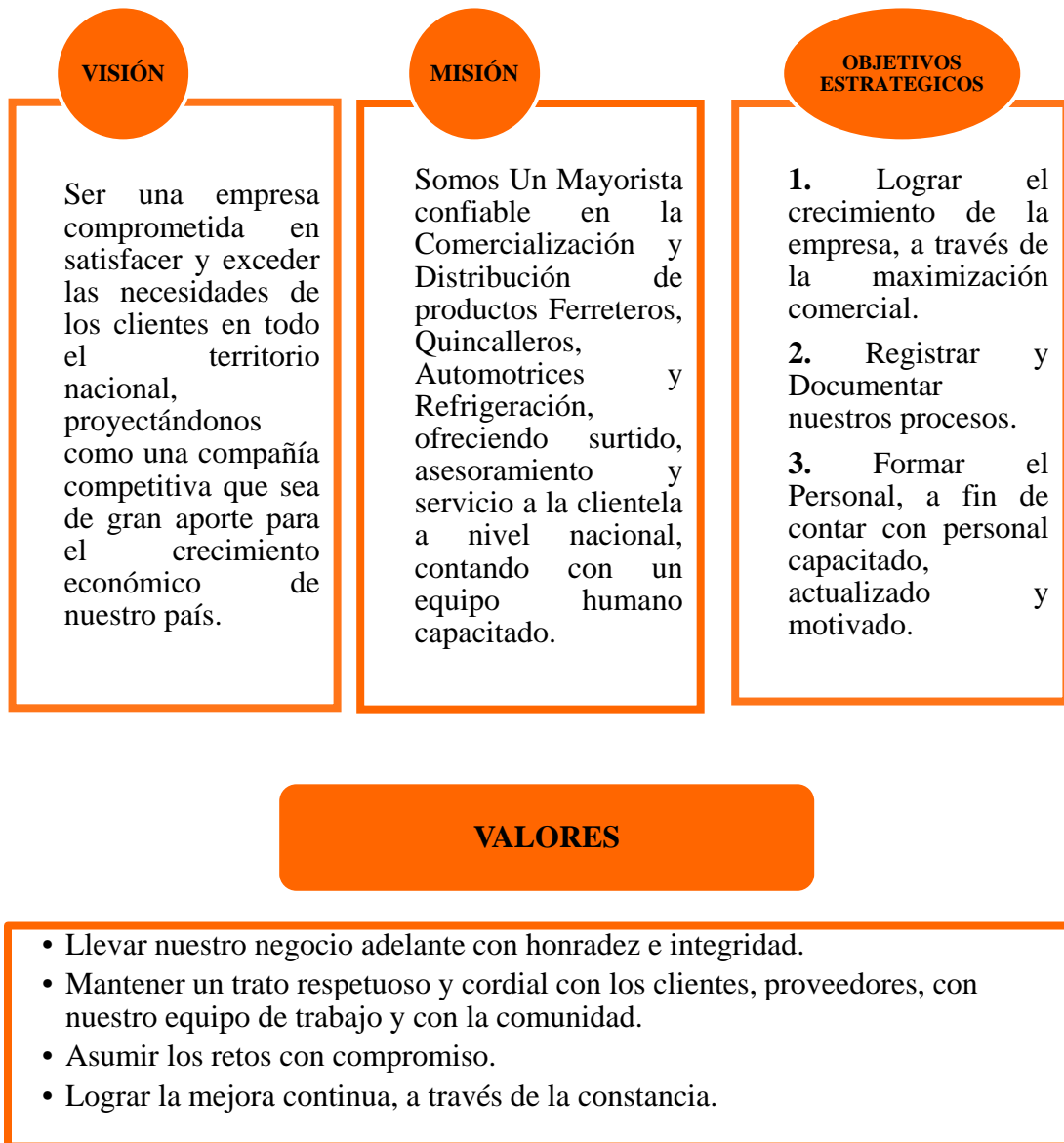
2. En esta segunda actividad, se explicó a la gerencia los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa en el mercado, para lo cual fue necesario la aplicación de dos herramientas gerenciales muy versátiles como son las cinco fuerzas de Porter, que permitieron obtener el análisis del entorno y conocer como se ve la empresa respecto a sus rivales, que ventajas o desventajas tienen los proveedores y compradores en este mercado, qué posición puede adoptar la empresa frente a los productos sustitutos y conocer si las barreras de entrada y salida favorecen o desfavorecen su permanencia en el tiempo y el análisis de la matriz FODA generó el conocimiento actual interno y externo de la empresa, permitiendo realizar el cruce de la matriz para generar las estrategias que conforman el plan de negocios.

3. Esta actividad es de suma importancia, porque trata de las bases fundamentales que soportarán no solo el plan, sino también a la empresa por muchos años, se trata de la razón de ser de la empresa y lo que busca en el mercado donde opera, todo esto se resume a establecer la misión, visión, objetivos estratégicos y valores.

Para el logro de esta actividad fue muy necesaria la participación de todo el personal de la empresa, porque la visión nace de lo que esperan los accionistas alcanzar con su negocio, la misión es el día a día de la empresa para poder lograr la visión establecida, se refiere a todos los procesos que la empresa realiza en conjunto para hacer posible su gestión. Posteriormente, basándose en los análisis obtenidos y en la visión y misión de la empresa, se realizaron mesas de trabajo, integradas por dos equipos integrado cada uno de ellos por uno de los investigadores de este trabajo de

grado con la finalidad de definir los objetivos estratégicos, generándose después del consenso de los equipos, tres objetivos que abarcan el interés de toda la empresa, uno de ellos busca maximizar la gestión comercial para mejorar el descenso de las ventas, el segundo registrar todos los procesos de la empresa a fin de dar orden y estructura de la misma y el tercero busca formar personal a futuro para garantizar la sucesión gerencial a través de los años y mantener un personal capacitado y motivado.

El siguiente paso fue definir los valores, que se derivaron de las creencias y principios observados en los accionistas de la empresa y su cultura organizacional. La definición de valores no es tan sencilla, porque no es recomendable asignarlos aleatoriamente ya que, los mismos se derivan de lo observado en la cultura de la empresa y la creencia de todo el personal que la conforma. A continuación, se presenta en la figura 6 (Ver pág. 91) un resumen de los puntos mencionados que sirve de soporte para informar a todo el personal con la finalidad de lograr la identificación con la empresa.



**Figura 6.** Visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la empresa.

**Fuente:** DMC C.A. (2020)

4. Se relacionaron los objetivos estratégicos con las perspectivas del balanced scorecard:

Como preparación previa al balanced scorecard, se deben enfocar los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas que este exige, por tal razón se realizó este enfoque, como puede observarse en el cuadro 4.

**Cuadro 4.** Objetivos estratégicos según perspectivas del balanced scorecard.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.
Del Cliente	1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.
Procesos Internos	2. Registrar y Documentar nuestros procesos.
Aprendizaje y Crecimiento	3. Formar el Personal, a fin de contar con personal capacitado, actualizado y motivado.

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

Realizada esta actividad es posible relacionar las estrategias obtenidas en el diagnostico con los objetivos estratégicos de la empresa, como se realizó en la siguiente actividad.

5. Se alinean las estrategias con los objetivos estratégicos, como se puede observar a continuación en el cuadro 5.

**Cuadro 5.** Estrategias del Plan de Negocios.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>
<p>1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.</p>	<p><b>1.1</b> Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.</p> <p><b>1.2</b> Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores.</p> <p><b>1.3</b> En base al conocimiento del mercado ferretero y quincallero, captar el interés de nuevos proveedores para distribuir sus productos.</p> <p><b>1.4</b> Aprovechar la alianza con proveedores para atender mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.</p> <p><b>1.5</b> A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.</p> <p><b>1.6</b> Aprovechar el conocimiento gerencial para mantener una estructura liviana que permita ser competitivo en el mercado.</p> <p><b>1.7</b> Aplicar técnicas gerenciales que permitan manejar inventarios optimizados ante escenarios de devaluación e inflación.</p> <p><b>1.8</b> Establecer alianzas diferenciadoras con clientes para hacer frente a negocios informales.</p> <p><b>1.9</b> Aprovechar la ubicación geográfica para reducir el impacto de movilidad por el combustible y semana de cuarentena.</p> <p><b>1.10</b> Aprovechar el impacto en las redes sociales para hacer frente a la amenaza de los negocios informales.</p>

	<p><b>1.11</b> Soportar financiamiento a clientes ampliando los plazos de pago con los proveedores.</p> <p><b>1.12</b> Ampliar la distribución en el territorio nacional a fin de proyectar la imagen de la empresa.</p> <p><b>1.13</b> Aumentar la cantidad de clientes en la empresa que permita consolidar cargas por zonas a fin de realizar las entregas más rápidas.</p> <p><b>1.14</b> Buscar medios no convencionales de entregas a clientes ante el impacto de la falta de combustible.</p> <p><b>1.15</b> Administrar capital de trabajo ante ausencia de financiamiento bancario aumentando los plazos de pagos con proveedores.</p> <p><b>1.16</b> Mantener un margen de rentabilidad que permita mejorar el capital de trabajo y hacer frente a la competitividad de los rivales.</p>
<p><b>2.</b> Registrar y Documentar nuestros procesos.</p>	<p><b>2.1</b> Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.</p>
<p><b>3.</b> Formar el Personal, a fin de contar con personal capacitado, actualizado y motivado.</p>	<p><b>3.1</b> Captar y formar nuevo recurso humano para aumentar el alcance en otras regiones del país.</p> <p><b>3.2</b> Hacer alianzas de distribución con proveedores que incluyan capacitación al personal de ventas.</p>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

En el cuadro 5 se especifican los objetivos estratégicos planteados en esta investigación y las estrategias relacionadas a cada objetivo, las cuales son el resultado de los análisis realizados en el diagnóstico, la asignación de cada estrategia con los objetivos se realizó en base a la relación percibida entre ellos. Éstos objetivos y estrategias constituyen una parte importante en el Plan de Negocios, soportándose en indicadores de gestión que buscan monitorear la efectividad de las mismas.

6. Se crearon indicadores y metas para cada estrategia, cada indicador tiene asignada una fórmula que define el cálculo de los mismos y a su vez, se le asignaron metas que se derivan de datos históricos y de objetivos que la empresa quiere lograr, propios de las aspiraciones que el equipo gerencial se establece como retos en su gestión laboral (Ver tabla 15):

**Tabla 15.** Indicadores de las estrategias del Plan de Negocios.

Estrategias	Indicadores	Actual	Meta
			2021
<b>1.1</b> Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.	Participación de marcas seleccionadas.	30%	50%
<b>1.2</b> Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores.	Renglones por clientes.	5	>10
<b>1.3</b> En base al conocimiento del mercado ferretero y quincallero, captar el interés de nuevos proveedores para distribuir sus productos.	Crecimiento en proveedores.	20	40%
<b>1.4</b> Aprovechar la alianza con proveedores para atender mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.	Cartera de clientes activa.	30%	80%
<b>1.5</b> A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.	Alcance de clientes vía redes sociales.	0	>100

<b>1.6</b> Aprovechar el conocimiento gerencial para mantener una estructura liviana que permita ser competitivo en el mercado.	Crecimiento en las ventas.	0	40%
<b>1.7</b> Aplicar técnicas gerenciales que permitan manejar inventarios optimizados ante escenarios de devaluación e inflación.	Rotación del inventario.	4.5	>6
<b>1.8</b> Establecer alianzas diferenciadoras con clientes para hacer frente a negocios informales.	Crecimiento en ventas con clientes estratégicos.	0	10%
<b>1.9</b> Aprovechar la ubicación geográfica para reducir el impacto de movilidad por el combustible y semana de cuarentena.	Crecimiento en ventas en el estado Carabobo.	30%	>80%
<b>1.10</b> Aprovechar el impacto en las redes sociales para hacer frente a la amenaza de los negocios informales.	Alcance de presupuestos.	45%	100%
<b>1.11</b> Soportar financiamiento a clientes ampliando los plazos de pago con los proveedores.	Días de crédito	10	30
<b>1.12</b> Ampliar la distribución en el territorio nacional a fin de proyectar la imagen de la empresa.	Crecimiento en el territorio nacional.	10%	50%
<b>1.13</b> Aumentar la cantidad de clientes en la empresa que permita consolidar cargas por zonas a fin de realizar las entregas más rápidas.	Crecimiento en clientes.	16%	60%
<b>1.14</b> Buscar medios no convencionales de entregas a clientes ante el impacto de la falta de combustible.	Numero de entregas por medios no convencionales.	0	5%
<b>1.15</b> Administrar capital de trabajo ante ausencia de financiamiento bancario aumentando los plazos de pagos con proveedores.	Capital de trabajo neto	0.7	>0
<b>1.16</b> Mantener un margen de rentabilidad que permita mejorar el capital de trabajo y hacer frente a la competitividad de los rivales.	Rentabilidad.	21%	30%
<b>2.1</b> Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.	Procedimientos documentados.	0	100%

<b>3.1</b> Captar y formar nuevo recurso humano para aumentar el alcance en otras regiones del país.	Formación de personal.	0	100%
<b>3.2</b> Hacer alianzas de distribución con proveedores que incluyan capacitación al personal de ventas.	Participación de proveedores.	5%	50%
	Horas de formación al personal.	20%	100%

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

Con la finalidad de lograr la comprensión de cualquier persona que revise este plan se da a conocer cómo se realizó la planificación estratégica de este plan de negocios. Por ejemplo, para la estrategia 1.1:

- Paso 1: Se diagnosticó el problema en la empresa relacionado a la baja en las ventas, para ello se revisaron las ventas registradas en el periodo de enero hasta junio donde se evidenciaba un descenso en las ventas.
- Paso 2: Se realizó el análisis de la situación actual utilizando el modelo de Porter y la matriz FODA.
- Paso3: El modelo de Porter genero estrategias relacionadas al entorno de la empresa y la matriz FODA genero estrategias tanto del entorno externo como de su situación interna. Estas estrategias conforman el plan estratégico. Utilizando el ejemplo citado se generó la estrategia “mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado”. Con esta estrategia se busca que la empresa, aprovechando las buenas relaciones con los proveedores logre manejar un surtido de gran demanda en el mercado que permita mantener buen nivel de inventario, precio competitivo y oportunidades de crecimiento en ventas con la clientela actual y ampliación a potenciales clientes.

- Paso 4: Teniendo definida la misión, visión, objetivos estratégicos y valores se procedió a relacionar cada objetivo estratégico con las estrategias generadas. En el ejemplo la estrategia 1.1 fue relacionada con el objetivo de maximizar la gestión comercial ya que la misma apunta a obtener mejoras relacionadas al crecimiento de las ventas.
- Paso 5: En este paso se buscó la alineación de los objetivos con las perspectivas.
- Paso 6: Establecido todos los pasos anteriores, se integran en un solo cuadro las perspectivas con los objetivos y las estrategias y se procede a asignarle indicadores que permitan su medición. Para la estrategia ejemplo el indicador asignado fue “Participación de marcas seleccionadas”. Para hacer posible este indicador se seleccionaron cuatro marcas que conforman el 30% de las ventas de la empresa y que pertenecen a proveedores confiables donde la empresa tiene la oportunidad de apalancar su crecimiento.
- Paso 7: Para activar estos indicadores es necesario establecer una forma de calculo que en el plan presentado se llama “formula”, para el indicador de este ejemplo se estableció la siguiente formula:

$$\% C = \frac{Vtas \text{ x marcas}}{Vtas \text{ totales}}$$

Como se aprecia en la formula, la medición se hace sumando el total de las ventas de las marcas seleccionadas entre las ventas totales dando como resultado la participación de estas marcas sobre el total de la empresa.

- Paso 8: Finalmente se revisa los datos históricos relacionado a esta estrategia, donde se pudo determinar que las marcas seleccionadas tenían una participación durante el periodo estudiado sobre el surtido del 30%. Con esta información y basado en aprovechar la alianza con

los proveedores se revisó el surtido que ellos ofrecen para reforzarlo y lograr una mayor participación cuya proyección se estimó en 50%, meta mínima que se quiere alcanzar concentrando todos los esfuerzos en comercializar los productos de estas marcas apoyados en planes a ejecutar con el departamento comercial para lograr incrementar la venta de estas marcas en la clientela.

Con este ejemplo se explica la metodología asignada para el diseño del plan y sus diferentes componentes que lo integran.

7. En esta actividad se generó el Plan de Negocios, como se puede apreciar en la tabla 16.



**Tabla 16.** Tabla Estratégica del Plan de Negocios.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Dptos. Claves y de apoyo	Meta
				2021
1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.	1.1 Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.	Participación de marcas seleccionadas.	Ventas, compras, logística.	50%
	1.2 Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores.	Renglones por clientes.	Compras, logística.	>10

<b>1.3</b> En base al conocimiento del mercado ferretero y quincallero, captar el interés de nuevos proveedores para distribuir sus productos.	Crecimiento en proveedores.	Mercadeo, compras.	40%
<b>1.4</b> Aprovechar la alianza con proveedores para atender mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.	Cartera de clientes activa.	Compras, ventas.	80%
<b>1.5</b> A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.	Alcance de clientes vía redes sociales.	Mercadeo.	>100
<b>1.6</b> Aprovechar el conocimiento gerencial para mantener una estructura liviana que permita ser competitivo en el mercado.	Crecimiento en las ventas.	Gerencia general, compras.	40%
<b>1.7</b> Aplicar técnicas gerenciales que permitan manejar inventarios optimizados ante escenarios de devaluación e inflación.	Rotación del inventario.	Compras.	>6
<b>1.8</b> Establecer alianzas diferenciadoras con clientes para hacer frente a negocios informales.	Crecimiento en ventas con clientes estratégicos.	Gerencia general, ventas.	10%
<b>1.9</b> Aprovechar la ubicación geográfica para reducir el impacto de movilidad por el combustible y semana de cuarentena.	Crecimiento en ventas en el estado Carabobo.	Ventas.	>80%
<b>1.10</b> Aprovechar el impacto en las redes sociales para hacer frente a la amenaza de los negocios informales.	Alcance de presupuestos.	Mercadeo, compras.	100%

	<b>1.11</b> Soportar financiamiento a clientes ampliando los plazos de pago con los proveedores.	Días de crédito.	Compras.	30
	<b>1.12</b> Ampliar la distribución en el territorio nacional a fin de proyectar la imagen de la empresa.	Crecimiento en el territorio nacional.	Gerencia general, ventas.	50%
	<b>1.13</b> Aumentar la cantidad de clientes en la empresa que permita consolidar cargas por zonas a fin de realizar las entregas más rápidas.	Crecimiento en clientes.	Ventas.	60%
	<b>1.14</b> Buscar medios no convencionales de entregas a clientes ante el impacto de la falta de combustible.	Número de entregas por medios no convencionales.	Logística.	5%
	<b>1.15</b> Administrar capital de trabajo ante ausencia de financiamiento bancario aumentando los plazos de pagos con proveedores.	Capital de trabajo neto.	Gerencia, compras.	>0
	<b>1.16</b> Mantener un margen de rentabilidad que permita mejorar el capital de trabajo y hacer frente a la competitividad de los rivales.	Rentabilidad.	Gerencia, compras.	30%
<b>2.</b> Registrar y Documentar nuestros procesos.	<b>2.1</b> Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.	Procedimientos documentados	Todos los dptos.	100%
<b>3.</b> Formar el Personal, a fin de contar con personal capacitado, actualizado y motivado.	<b>3.1</b> Captar y formar nuevo recurso humano para aumentar el alcance en otras regiones del país.	Formación de personal.	RRHH.	100%

	<b>3.2</b> Hacer alianzas de distribución con proveedores que incluyan capacitación al personal de ventas.	Participación de proveedores.	Compras.	50%
		Horas de formación al personal.	Ventas.	100%

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

En la tabla 16, se puede observar el Plan Estratégico de Negocios creado para la empresa DMC C.A., el mismo contiene en la primera columna los objetivos estratégicos, en la segunda columna se enumeraron las estrategias, con las cuales se alcanzan los objetivos estratégicos planteados en este plan. La tercera columna se definió los indicadores que miden cada una de las estrategias planteadas en la columna N° 2, la cuarta columna contiene los departamentos claves o de apoyo, que intervienen en la ejecución de las estrategias planteadas. En la quinta columna se definieron las metas propuestas para cada estrategia durante el año 2021, la gran mayoría, basadas en datos históricos.

8. Realizado el Plan Estratégico de Negocios, se procedió a generar el Balanced Scorecard, como se puede apreciar a continuación en las tablas 17, a la 20.



<p><b>1.16</b> Mantener un margen de rentabilidad que permita mejorar el capital de trabajo y hacer frente a la competitividad de los rivales.</p>	<p>Rentabilidad.</p>	<p>% de Margen R.</p> $M = \frac{P.Vta. - Costo prod.}{Costo prod.} \times 100$	<p>30%</p>
--	----------------------	---	------------

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

La tabla 17, enfoca el Plan Estratégico de Negocios desde la perspectiva financiera del Balanced Scorecard, con el fin de medir los objetivos y estrategias financieras a través de los indicadores del año 2021, de forma que se puedan alcanzar las metas propuestas para este. Con el Balanced Scorecard se miden cada mes las estrategias de las diferentes perspectivas de la siguiente forma:

- Si en el mes evaluado se cumple o excede la meta especificada, aparecerá el color verde en aquellas estrategias que lograron alcanzar la meta.
- Aparecerá el color amarillo en el mes evaluado en aquellas estrategias que estén un 10% por debajo de la meta según el indicador de la estrategia evaluada.
- Aparecerá el color rojo en el mes evaluado en aquellas estrategias que estén más de un 10% por debajo de la meta según el indicador de la estrategia evaluada.

Con la medición a través de los indicadores de las estrategias del Plan Estratégico del Negocio utilizando la técnica del Balanced Scorecard, la gerencia tiene una visión más específica de la situación actual y futura del Negocio, pudiendo realizar cambios y tomar decisiones precisas e inmediatas, que le permitan lograr los objetivos estratégicos y por ende la misión. Es importante destacar que el Balanced Scorecard es una herramienta gerencial de medición dinámica, de ahí su efectividad para la toma de decisiones.

**Tabla 18.** Balanced Scorecard. Perspectiva del Cliente.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta 2021</b>
<b>1.1</b> Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.	Participación de marcas seleccionadas.	% de Participación de marcas  $\% P = \frac{Vtas\ x\ marcas}{Vtas\ totales}$	50%
<b>1.2</b> Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores.	Renglones por clientes	Numero de renglones vendidos	>10
<b>1.3</b> En base al conocimiento del mercado ferretero y quincallero, captar el interés de nuevos proveedores para distribuir sus productos.	Crecimiento en proveedores.	% de Crecimiento  $\% C = \frac{Nro.\ Prov.\ Act.}{Nro.\ Prov.\ Tot.}$	40%
<b>1.4</b> Aprovechar la alianza con proveedores para atender mayor cantidad de clientes en el territorio	Cartera de clientes activa.	% de Activación de cartera de clientes  $\% Ac = \frac{Ctes.\ Activados}{Ctes.\ Totales}$	80%

nacional.			
<b>1.5</b> A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.	Alcance de clientes vía redes sociales.	50% sobre la base actual de clientes	>100
<b>1.8</b> Establecer alianzas diferenciadoras con clientes para hacer frente a negocios informales.	Crecimiento en ventas con clientes estratégicos.	% de Crecimiento de clientes estratégicas $\% Vc = \frac{Vtas. Acum. Año}{Vtas. Acum. Año ant.}$	10%
<b>1.9</b> Aprovechar la ubicación geográfica para reducir el impacto de movilidad por el combustible y semana de cuarentena.	Crecimiento en ventas en el estado Carabobo.	% de Crecimiento en ventas en el estado $\% Ve = \frac{Vtas. Acum. Año}{Vtas. Acum. Año ant.}$	>80%
<b>1.10</b> Aprovechar el impacto en las redes sociales para hacer frente a la amenaza de los negocios informales.	Alcance de presupuestos.	% de Cumplimiento de presupuesto $\% Cp = \frac{Vta. Realizada}{Vta. Presupuestada}$	100%
<b>1.12</b> Ampliar la distribución en el territorio nacional a fin de proyectar la imagen de la empresa.	Crecimiento en el territorio nacional.	% de Crecimiento en zonas $\% C = \frac{Zonas periodo act.}{Zonas periodo ant.}$	50%
<b>1.13</b> Aumentar la cantidad de clientes en la empresa que permita consolidar cargas por zonas a fin de realizar las entregas más rápidas.	Crecimiento en clientes.	% de Crecimiento de clientes $\% C = \frac{Ctes. Periodo act.}{Ctes. Periodo ant.}$	60%

<b>1.14</b> Buscar medios no convencionales de entregas a clientes ante el impacto de la falta de combustible.	Numero de entregas por medios no convencionales.	% de Entrega por medios no convencionales $\% E = \frac{\textit{Entregas no conv.}}{\textit{Entregas totales}}$	5%
--	--	--	----

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

En la tabla 18 se presenta el Balanced Scorecard desde la perspectiva del cliente, con el objetivo de medir a través de los indicadores las estrategias y objetivos que aportan valor al cliente. Con las estrategias planteadas en esta perspectiva se logra una mejor relación con el cliente y de esta forma una mejor rentabilidad para la empresa.



**Tabla 19.** Balanced Scorecard. Perspectiva de Procesos Internos.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>2. Registrar y Documentar nuestros procesos.</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta 2021</b>
<b>2.1</b> Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.	Procedimientos documentados	% de Documentos registrados $\% D = \frac{\textit{Cant. Doc. regist.}}{\textit{Cant. Doc. a regist.}}$	100%

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

La tabla 19 muestra el objetivo y la estrategia del Plan Estratégico del Negocio, desde la perspectiva de los procesos internos del Balanced Scorecard, que es medido por el indicador para alcanzar las metas establecidas para el año que dura el Plan

Estratégico del Negocio. Con esta estrategia se logra el mejoramiento de los procesos internos de la empresa, lo cual a su vez hacen posible el logro de los objetivos del cliente y los financieros.

Finalmente se presenta el Balanced Scorecard desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la tabla 20.



**Tabla 20.** Balanced Scorecard. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>3. Formar el Personal, a fin de contar con personal capacitado, actualizado y motivado.</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta 2021</b>
<b>3.1</b> Captar y formar nuevo recurso humano para aumentar el alcance en otras regiones del país.	Formación de Personal.	Horas de Formación	100%
<b>3.2</b> Hacer alianzas de distribución con proveedores que incluyan capacitación al personal de ventas.	Participación de proveedores.	% de Participación % de Efectividad de horas  $\%P = \frac{Prov. Part.}{Prov. Prog.}$	50%
	Horas de formación al personal	$\%E = \frac{Hras. Realizadas}{Hras. Programadas}$	100%

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

En la tabla 20 se presentan los objetivos y estrategias desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard, siendo medidas por los

indicadores para lograr el cumplimiento de las metas definidas para el año planificado en el Plan Estratégico del Negocio. Con esta perspectiva se logra el desarrollo de las competencias de los trabajadores a través del Plan de capacitación y se logra el aprendizaje y crecimiento de toda la organización para cumplir con los objetivos y estrategias de las demás perspectivas, con lo cual se obtiene la satisfacción de los accionistas, de los clientes y de los trabajadores.

A continuación, se procede a explicar un ejemplo visual con la estrategia 1.1 sobre el funcionamiento del balanced scorecard y sobre el plan de formación al personal de la empresa.

**Tabla 21.** Ejemplo del Balanced Scorecard (Perspectiva del Cliente: Estrategia 1.1)

Objetivo Estratégico	1. Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial.						
Estrategia	Indicador	Formula	Meses			Act.	Meta 2021
			F	M	A		
1.1 Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado.	Participación de marcas seleccionadas.	% de Participación de marcas  % P = Ventas x marcas/Ventas totales	35%	42%	55%	30%	50%

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

En este ejemplo se puede demostrar el funcionamiento de la herramienta gerencial, el balanced scorecard. Teniendo en la primera columna la estrategia obtenida del análisis realizado mediante la Matriz FODA, alineada estrechamente con el objetivo estratégico de la empresa, luego se tiene el indicador llamado “Participación de marcas seleccionadas” el cual va a medir la efectividad de la estrategia mediante la fórmula “%P= Ventas x marcas/ventas totales” representada en la tercera columna.

Para esta estrategia se seleccionaron 10 marcas de un total aproximado de 60. El funcionamiento de esta herramienta es de la siguiente manera:

- 1) Se relaciona los objetivos estratégicos con cada perspectiva, en este caso el objetivo “Lograr el crecimiento de la empresa, a través de la maximización comercial” se asocia a la perspectiva del cliente ya que es una empresa de comercio y el objetivo apunta al mejoramiento de las ventas las cuales se logran directamente con los clientes.
- 2) Se alinean las estrategias con el objetivo estratégico y la perspectiva, en el ejemplo la estrategia “Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado”. Esta estrategia se deriva de un análisis previo mediante herramientas utilizadas como la Matriz FODA y las cinco fuerzas de Porter, la misma busca optimizar el surtido apoyado en los proveedores para lograr un aumento en las ventas a través de marcas seleccionadas con mayor oportunidad en el mercado.
- 3) Se asigna un indicador, para monitorear y medir la estrategia. En el caso mostrado el indicador es “Participación de marcas seleccionadas”, este indicador medirá el resultado periódico obtenido y permitirá monitorear y tomar decisiones que permitan tener en control la estrategia aplicada.
- 4) Para ejecutar el indicador se debe definir la fórmula de cálculo del mismo, en este caso la fórmula es “%P= ventas x marcas/ventas totales”. Donde:

- %P: Corresponde al porcentaje de participación de las marcas seleccionadas.
  - Ventas x marcas: Son las ventas obtenidas de las marcas seleccionadas en el periodo evaluado.
  - Ventas totales: El total de ventas de todas las marcas de la empresa.
- 5) Se registra el resultado actual obtenido de este indicador el cual en el caso expuesto es 30%, lo que quiere decir que al aplicar la fórmula de las actuales ventas dio este resultado que sirve de base para establecer la meta a alcanzar.
- 6) En base al resultado actual asociado a la estrategia se estableció la meta que se quiere lograr durante el año 2021 llegando a un consenso de lograr el 50% de participación con estas marcas.
- 7) Una vez cumplidos todos los pasos anteriormente mencionados, la gerencia de la empresa solo debe ejecutar el plan y hacer seguimiento periódico para obtener los resultados, visualizarlos y tomar las decisiones necesarias para establecer planes de acciones que busquen lograr el alcance de la estrategia. En este punto la medición funciona de la siguiente manera:
- Al finalizar el periodo evaluado se suman las ventas en dólares de las marcas seleccionadas y se procede como lo establece la fórmula del indicador a dividir entre el total de ventas de la empresa, el resultado obtenido se registra en el cuadro en el mes evaluado y este se muestra en color verde si la meta fue cumplida o excedida, en color amarillo si la meta está 10 puntos por debajo y en color rojo si el resultado es igual o superior a 11 puntos por debajo.

- En este ejemplo se puede visualizar cómo funciona el semáforo, en el mes de febrero se obtuvo un resultado de 35% (rojo) el cual es superior a la situación actual mostrando una mejora, pero, sin embargo, está por debajo de la meta a alcanzar. Esto supone que hay una mejora progresiva y se deben continuar con los planes y reforzarlos de ser necesario, en el mes de marzo el resultado fue de 42% (amarillo) que significa que estuvo por debajo de la meta en un rango no mayor a 10 puntos lo cual muestra una mejora en los resultados lo que amerita seguir con los planes y reforzando de ser necesario. Por último en el mes de abril se logra un resultado de 55% (verde) lo que significa que se excedió la meta y que la estrategia ha dado el resultado y se deben seguir los planes para mantenerla.

Con esta herramienta la gerencia de la empresa puede monitorear visualmente de una manera sencilla los resultados de las estrategias, monitoreando a través de indicadores de gestión, utilizando un semáforo de colores para obtener una visualización más clara y rápida de las estrategias para poder tomar las decisiones adecuadas para cada caso en búsqueda de lograr las metas definidas.

Aunque no es el alcance del trabajo de grado, se quiso dar un ejemplo para su comprensión de plan de formación al personal.

**Tabla 22.** Ejemplo del Plan de Formación al Personal.

Actividades	Tareas/Meses	Febrero				Marzo				
		Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4
Organizar una reunión con el gerente para confirmar asesoramiento del curso programado.	Desarrollo de la reunión con la gerencia.	2h								

Convocar reunión con los empleados para la formación.	Asistir a los cursos de formación.	4h	6h				
Visita a los trabajadores.	Entrega de información a los trabajadores.		1h			1h	
	Realizar encuestas para determinar la necesidad de formación a los trabajadores.						
Asistir a reuniones con el personal especializado en la formación.	Aclarar todos los pasos, normas y dudas en cada área para llevar a cabo el buen funcionamiento del plan.			1h		1h	
	Finiquitar las aclaratorias y dudas del plan.						
<b>TOTAL HORAS</b>		<b>16</b>					

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

La finalidad de esta formación es alinear a todo el personal con la planificación estratégica correspondiente: Visión, misión, objetivos estratégicos, valores y estrategias con la finalidad de lograr exitosamente el plan de negocios.

#### **4.4 Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, ambiental y social de la propuesta**

En esta fase se realizó la evaluación de la factibilidad económica del plan de negocios propuesto para la empresa DMC C.A., realizando la estimación de costos que genera cada estrategia en el plan, con la finalidad de justificar la inversión. Además, se evaluó la factibilidad técnica, operativa, ambiental y social.

#### 4.4.1 Evaluación de la factibilidad técnica.

En esta etapa se realizó la evaluación de la factibilidad técnica de la propuesta del plan de negocios para la empresa, en donde se evaluaron todos los recursos tecnológicos, equipos y conocimientos técnicos de los procesos internos los cuales se ameritan para el desarrollo de la propuesta. Para expresar la factibilidad se establecieron los siguientes criterios en la lista de verificación que se puede observar a continuación: (Ver cuadro 6).

**Cuadro 6.** Factibilidad técnica.

N°	CONDICION A OBSERVAR	SI	NO
01	¿La empresa cuenta con los equipos tecnológicos para la realización del plan de negocios propuesto?	X	
02	¿Tienen el conocimiento previo necesario para la puesta en marcha del plan?		X

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

Esta propuesta es factible técnicamente debido que la empresa posee los recursos técnicos necesarios para la implantación de la propuesta del plan de negocios.

Para que todo el personal de la empresa cuente con el debido conocimiento para poder ejecutar el plan de la mejor manera, se deben realizar planes de capacitación por parte de la empresa para formar a cada persona en su puesto de trabajo y lograr su rol en el plan de negocios propuesto. Se propone que realicen capacitación formal hacia los trabajadores y posteriormente se sigan capacitando de manera informal diariamente, corrigiendo las acciones que lo ameriten.

#### 4.4.2 Evaluación de la factibilidad operativa.

Este punto trata de evaluar la operatividad del plan de negocios propuesto para la empresa DMC C.A. Para demostrar esta factibilidad se establecieron los siguientes criterios: (Ver cuadro 7, pág. 115).

**Cuadro 7. Factibilidad operativa.**

<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Las estrategias propuestas en el plan son fáciles de comprender y ejecutar?	<b>X</b>	
¿El plan de negocios es fácil de comprender?	<b>X</b>	
¿Existen mejoras derivadas del plan de negocios?	<b>X</b>	
¿Este plan de negocios se adapta a otro modelo de empresa?	<b>X</b>	

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

En relación a lo expuesto anteriormente en el cuadro 7, con la implementación del plan de negocios bajo la metodología del balanced scorecard, se podrá tener grandes beneficios al momento de realizar la gestión de monitoreo de los indicadores, siendo estas estrategias relativamente fáciles de cumplir. Por otro lado, la empresa carecía de una metodología de trabajo como la propuesta y de un plan de negocios, pero, es sencillo de comprender para todo el personal de la empresa, dándole cabida a todos los cambios que se necesiten realizar. En conclusión, el diseño de este plan de negocios propuesto es factible operativamente, ya que la empresa cuenta con el personal para la implantación del mismo.

#### **4.4.3 Evaluación de la factibilidad ambiental.**

En esta evaluación se efectúa la valoración de la propuesta mediante el impacto ambiental que pueda generar, ya que la propuesta planteada es el diseño de un plan de negocios no genera mayor impacto ambiental positivo ni negativo, debido a que los insumos para la implantación del mismo son computadoras y la cantidad de documentación en hoja de papel es poca. Sin embargo, si se evalúa desde el punto de vista de ambiente organizacional si generaría un gran impacto positivo sobre el mismo ya que todo el personal de la empresa estaría orientado y trabajando en equipo hacia un mismo objetivo, lo que haría un mejor clima organizacional con las buenas relaciones laborales entre cada colaborador de la empresa, pudiendo así lograr efectuar el plan de negocios propuesto de la mejor manera posible.

#### 4.4.4 Evaluación de la factibilidad social.

En cuanto a la factibilidad social, en este aspecto se evalúan los impactos que pueda generar el plan propuesto en la sociedad, viéndolo tanto dentro como fuera de la empresa. Internamente, mediante la estrategia de capacitación el personal se sentirá importante e identificado con la empresa, ya que sentirá que lo toman en cuenta y que lo forman para progresar a futuro dentro de la misma y externamente con las estrategias de la maximización comercial dirigidas de manera directa o indirecta hacia los clientes las cuales primordialmente son para realizar mejoras en las ventas, sin embargo, también se trata de surtir y lograr satisfacer las necesidades de los clientes, lo que crea un impacto positivo socialmente para la empresa.

En conclusión, se puede decir que esta propuesta es factiblemente en el ámbito social porque genera mejoras en el personal de la empresa y en su entorno.

#### 4.4.5 Evaluación de la factibilidad económica del plan de negocios.

A continuación, se puede observar la evaluación económica relacionada al plan estratégico de negocios propuesto. Para el cálculo total del costo de la propuesta se hizo una sumatoria individual de los costos de cada estrategia, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Estrategia 1.5: A través de las redes sociales, ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional.**

**Tabla 23.** Costos de las redes sociales.

<b>REDES SOCIALES</b>			
<b>Herramienta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (\$)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
Teléfono Inteligente	1	180	180
Computadora	1	230	230
Internet	-	30	30
Publicidad	-	60	60
Community Manager	2	80	160
<b>TOTAL</b>			<b>660</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

En el caso de la estrategia 1.5, que consiste en ampliar el alcance a clientes potenciales a nivel nacional a través de las redes sociales, es de vital importancia las herramientas para realizar dicha estrategia, estas son: El internet, fuente principal para el funcionamiento de la estrategia, un teléfono inteligente para acceder a las redes sociales (Instagram y Facebook), además de realizar la edición del contenido visual junto a la computadora en donde también se elaboran las planificaciones del contenido. En cuanto a la publicidad se deben cancelar para lograr un mayor alcance en las redes sociales de las publicaciones realizadas y los Community manager que son las personas encargadas de planificar, elaborar y llevar a cabo el seguimiento en las redes para lograr la estrategia planteada.

**Estrategia 1.17: Lograr la captación de personal especializado en métodos y organización para documentar los procesos internos de la empresa.**

**Tabla 24.** Costos de captación de personal para documentar los procesos internos de la empresa.

<b>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS</b>			
<b>Herramienta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (\$)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
Resma de Papel Tamaño Carta	5	4	20
Bolígrafo	10	0,30	3
Carpetas tipo Oslo	6	1,30	7,80
Coordinador de Métodos y Procedimientos	1	160	160
<b>TOTAL</b>			<b>190,80</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

Para el cumplimiento de la estrategia 1.17, es necesaria la captación de un coordinador de métodos y procedimientos el cual se encargará de registrar y

documentar todos los procesos de cada puesto de trabajo, generando el cobro de su labor mediante sus honorarios profesionales. Para realizar esta tarea necesitará hojas de papel blanco en un aproximado de 5 resmas, 10 bolígrafos y 6 carpetas tipo oslo para archivar los procesos por departamento.

A continuación, se presentan los costos totales de la propuesta del plan de negocios para la empresa, surgidos de las estrategias 1.5 y 1.17: (Ver tabla 25)

**Tabla 25.** Costos totales.

<b>COSTOS TOTALES</b>	
<b>Redes Sociales</b>	660
<b>Documentación de Procesos</b>	190,80
<b>TOTAL</b>	<b>850,80</b>

Elaborado por: Parra y Zambrano (2020)

El costo total del plan de negocios propuesto para la empresa DMC C.A., derivado de las estrategias 1.5 teniendo un costo de 660\$ y la 1.17 con un costo de 190,8\$ las cuales son las que generan un costo a la empresa, siendo el costo total de estas de 850,8\$. La inversión de contratar a un recurso humano capacitado para realizar la documentación de los procesos solo se realizará una vez hasta ser documentados todos los procesos internos de la empresa pagándole sus honorarios profesionales, una vez realizado ya no sería necesario volver invertir en ello, sin embargo, es importante la actualización anual de dicha documentación. Por otro lado, para las redes sociales es una inversión constante ya que esta estrategia es fundamental para apoyar el crecimiento de la empresa a nivel nacional debido a que por este medio la empresa se puede dar a conocer en territorios donde no tiene presencia física, ofrecer sus productos y concretar ventas o crear alianzas comerciales con proveedores y tratar de llegar a obtener mejores acuerdos de negociación con los mismos.

#### 4.4.6 Análisis de la relación Costo-Beneficio

En la actualidad la empresa posee un ingreso de ventas promedio desde enero a junio de 7.233,33\$ (Ver tabla 1, pág. 7). Con el plan de negocios propuesto, siguiendo las estrategias planteadas se espera tener un crecimiento del 40% sobre las ventas mensuales de la empresa. A continuación, en el planteamiento matemático se puede demostrar las ventas proyectada/mes y la utilidad, necesarios para obtener la relación costo-beneficio.

Datos:

$$\text{Ingresos} = 7.233,33\$$$

$$\text{Crecimiento} = 40\%$$

$$\text{Costos empresa} = 5.900\$$$

$$\begin{aligned}\text{Ventas Promedio Proyectada/mes} &= 7.233,33 + (7.233,33 * 40\%) \\ &= 10.126,662\$\end{aligned}$$

$$\text{Ventas Promedio Proyectada/mes} = \text{Ingresos}$$

$$\text{Ingresos} = 10.126,662\$$$

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Costos} = 4.226,662\$$$

$$\text{Inversión del plan de negocios} = 850,80\$$$

$$\text{R (B/C)} = \text{Beneficios/Costos}$$

$$\text{B/C} = \frac{4.226,662 \$}{850,80 \$} = 4.97$$

Dónde:

- R (B/C) > 1 la propuesta es viable.
- R (B/C) = 1 es indiferente.
- R (B/C) < 1 es inviable la propuesta.

Obteniendo un resultado de 4,97 de la relación costo-beneficio siendo este mayor a 1, la propuesta del plan de negocios para la empresa DMC es viable según lo mostrado anteriormente.

### **Tiempo de recuperación de la inversión.**

Para conocer el tiempo en el que retornara la inversión de la propuesta del plan de negocios a la empresa, se realiza el cálculo siguiente:

$$\mathbf{TRI} = \frac{\text{Inversión (\$)}}{\text{Beneficios } (\frac{\$}{\text{mes}})} = \frac{850,80 \$}{4.226,662 \$/\text{mes}} = \mathbf{0,20} \text{ meses}$$

El tiempo en el que retorna la inversión a la empresa es de 0,20 meses, lo que significa que recupera la inversión en 144h equivalente a 6 días, llevando a cabo las estrategias planteadas en el plan de negocios.

## CONCLUSIONES

En la trayectoria del desarrollo de esta investigación, se pudo comprobar lo definido en el planteamiento del problema sobre el descenso de ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A., mediante los análisis realizados en las diferentes fases y actividades en que se dividió la investigación y que están alineadas con los objetivos de la misma, con el propósito de diseñar un plan de negocios bajo la metodología *balanced scorecard* para la empresa anteriormente mencionada, implementando técnicas de recolección de datos, observación directa y entrevista no estructurada para la recopilación de la información.

En la fase I, se realizó el diagnóstico de la situación actual en el mercado de la empresa, efectuándose mediante la observación directa aplicando una lista de verificación (Ver tabla 8) en donde las condiciones a observar se encuentran estrechamente relacionadas con las 5 Fuerzas de Porter, lo que dio la oportunidad de evaluar la situación actual de la empresa en el mercado donde opera y conocer si posee o no ventajas competitivas sobre sus competidores. Mediante esta herramienta se pudieron observar 10 condiciones entre las que resaltan, la igualdad de condiciones con otras empresas del mercado, no alcanzar un crecimiento en sus ventas debido a no poder conseguir el presupuesto de ventas establecido por la empresa, la ubicación geográfica estratégica que posee la empresa y por último que cuenta con herramientas tecnológicas lo que resulta favorable ya que hay empresas que no cuentan con dichos recursos.

Posteriormente se realizó una entrevista no estructurada al personal de la empresa, los cuales fueron: El gerente general, jefe de compra y vendedores, donde los puntos a tratar en la entrevista tuvieron relación con las 5 Fuerzas de Porter. Además, también se les aplicó una encuesta a los proveedores y clientes donde se recabó información importante para el análisis que se realizó posteriormente en la empresa sobre los factores internos.

En la fase II, al contar con toda la información recopilada, se realizó un análisis de los factores para aumentar las ventas en la empresa en donde se empleó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con lo que se pudo conocer la competitividad en la industria. El resultado de las cinco fuerzas competitivas fue el siguiente: Las barreras de entrada y salida en este mercado son altas, lo que favorece a las empresas que compiten en este rubro, debido a que las barreras frenan las entradas de potenciales competidores. El poder de los proveedores arrojó un resultado calificado como un valor medio, siendo este de 5,4/9, porque en este mercado existen muy pocos proveedores importantes ya que existen opciones similares que le permiten a los clientes seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades, en cuanto al poder de los compradores la influencia de esta fuerza resultó favorable para las empresas establecidas, cuyo valor promedio fue de 3,33/9 debido que no poseen una gran influencia en el mercado y muchas veces no tienen el poder en las negociaciones y esto es resultado de la cantidad limitada de compradores importantes.

Por otro lado, el valor promedio de la fuerza de productos sustitutos fue de 5,5 debido a que existe una gran variedad de los mismos en este mercado ferretero y quincallero, ya que el mismo mercado lo demanda para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes. Por último, se tiene la rivalidad entre competidores, la que se presentó como una fuerza favorable para las empresas de este sector, siendo el resultado del valor promedio de 5,25 donde se puede decir que existe una rivalidad entre competidores equilibrada debido a que muy pocas son las empresas que cuentan con una amplia estructura.

Del análisis de Porter surgieron dos estrategias para que DMC C.A. pueda tener una ventaja competitiva frente a sus rivales, estas fueron: “Mejorar el surtido aprovechando las alianzas con los proveedores, con la finalidad de fortalecerse en las líneas con mayor oportunidad en el mercado” y la segunda estrategia resultante fue “Incrementar el surtido para tener mayor oportunidad de concretar ventas con los clientes, a través de acuerdos de consignación con proveedores”

Luego de los resultados obtenidos de Porter y mediante el análisis de la empresa se recopiló la información para construir el análisis estratégico (FODA), obteniendo así todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, para luego realizar el cruce en la matriz FODA, generándose las estrategias derivadas de la combinación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas obteniendo los pares de éxito, de adaptación, de reacción y de riesgo, las cuales formaron parte de las estrategias empleadas en el Plan Estratégico de Negocios que se diseñó para la empresa.

En la fase III se realizó el diseño del Plan Estratégico del Negocio, definiéndose para ello los objetivos estratégicos del Plan, las estrategias provenientes de los análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la Matriz FODA, los departamentos claves y de apoyo para el logro de las estrategias, los indicadores para medir las estrategias y las metas a alcanzar para el año 2021. Con el diseño del Plan Estratégico del Negocio, se generó el Balanced Scorecard, lo que permitió enfocar el Plan Estratégico desde las cuatro perspectivas del BSC: La perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, siguiendo la metodología de Norton y Kaplan. Mediante el Balanced Scorecard la gerencia puede medir las estrategias empleadas en el Plan de Negocios, a través de los indicadores, desde las cuatro perspectivas, obteniendo una visión más específica de la situación actual y futura de la empresa, convirtiéndose en una herramienta poderosa para la toma de decisiones por su dinamismo, además se logra mantener informado a todos los trabajadores de la situación de la empresa. Con el seguimiento de Plan de Negocios a través del Balanced Scorecard se logran los objetivos financieros y estratégicos de la empresa y por ende la misión establecida.

En la Fase IV, se dio lugar al estudio de la factibilidad técnica, operativa, social y ambiental siendo estas factibles según los análisis realizados en cada una de ellas. Para el estudio de la factibilidad económica se hicieron los costos individuales de las estrategias 1.5 y 1.17 las cuales son las que implican una inversión en el plan de negocios y luego se realizó una sumatoria de ambas para obtener el costo total de la

propuesta, siendo este de 850,80\$. Luego, se elaboró el análisis de la relación costo beneficio en donde se tuvo un resultado de 4,97 el cual indica que el plan es viable ya que es  $>1$  y, por último, se obtuvo el tiempo de recuperación de la inversión el cual es de 0,20 meses lo que equivale a 6 días.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones expresadas a la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A. por parte de los investigadores Parra, V. y Zambrano, L. del plan de negocios diseñado, son las siguientes:

- Aplicar el Plan Estratégico de Negocios diseñado por parte de la gerencia para el período planificado, con el objetivo de obtener una mejor participación en el mercado, lo cual es posible si se emplean las estrategias definidas en el plan.
- Evaluar la efectividad del Plan Estratégico de Negocios, utilizando el Balanced Scorecard para medir a través de los indicadores, el cumplimiento de las diferentes estrategias desde las cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Mediante la evaluación continua con el Balanced Scorecard del Plan de Negocios se puede lograr el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos de la empresa.
- Capacitar a todo el personal de la empresa en la misión, visión, objetivos estratégicos y sus valores organizacionales para tener un mejor conocimiento y que el plan de negocios sea ejecutado de la mejor manera.
- Llevar el plan de negocios a un software que permita monitorearlo de una manera automatizada.
- Actualizar anualmente la documentación de los procesos internos de la empresa.
- Una vez adoptado el Balanced Scorecard por la empresa, se debe mantener en continua revisión, debido a que el mismo es una herramienta de medición dinámica del Plan Estratégico de Negocios, de ahí su importancia para la toma de decisiones gerenciales, que permitan el éxito del Plan.

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas**

- Arias, F. (2006) **El proyecto de investigación, Introducción A La Metodología Científica**. 5ta Edición. Caracas: Episteme C.A.
- Arias, F. (2006) **El proyecto de investigación, Introducción A La Metodología Científica**. 6ta Edición. Caracas: Episteme C.A.
- Bavaresco, Aura. (2006) **Proceso Metodológico En La Investigación. Como Hacer Un Diseño De Investigación**. 5ta Edición, Editorial De La Universidad Del Zulia-Maracaibo.
- Balestrini, Miriam. (2006) **Como Se Elabora El Proyecto De Investigación: (Para Los Estudios Formulativos O Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación De Hipótesis Causales, Experimentales Y Los Proyectos Factibles)**. 7ma Edición. Imprenta: Caracas: Consultores Asociados.
- Barrios, Johana, (2013) **Técnicas Gerenciales, Desafíos Estratégicos Del Nuevo Milenio**. Tesis No Publicada, Universidad Santa María, Caracas-Venezuela.
- Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, (2018) **Propuesta De Modelo De Planeación Estratégica Para La Empresa Multimodal Operador Logístico S.A.** Costa Rica, Zamora, Luis.
- Chiavenato, Idalberto. (1995) **Introducción A La Teoría General De La Administración**. Colombia. Editorial. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar (2006). **Metodología De La Investigación**. 4ta Edición. Mc Graw Hill.
- David, F. (1994) **La Gerencia Estratégica**. Colombia. Legis Editores, S.A.
- Escuela Superior De Comercio Y Administración Unidad Santo Tomas, (2006) **Matriz FODA**, Ponce, Talacon.

- Kaplan, Robert Y Norton, David. (2000) **Mapas Estratégicos. Edición En Ingles Harvard Business School Press.** Barcelona-España Editorial: Talleres Gráficos Vigor S.A.
- Kaplan, R Y Norton, D. (2000) **Cuadro De Mando Integral.** 2da Edición. Barcelona-España. Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, Philip. (2010) **Dirección De Mercadotecnia.** 8va Edición. Prentice Hall.
- Porter, M. (1987) **Competitive Advantage.** Nueva York. Free Press.
- Porter, M. (1980) **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors.** Nueva York. Free Press.
- Rodríguez, Y. Y Pineda, M. (2001) **La Experiencia De Investigar.** Venezuela Predios.
- Sabino, Carlos. (1986). **El Proceso De Investigación.** 4ta Edición. Editorial: Panapo. Caracas-Venezuela.
- Tamayo, Mario. (2000). **El Proceso De La Investigación Científica.** 4ta Edición. Limusa, Noriega Editores. Venezuela.
- Thompson y Strickland (1994) **Dirección y Administración Estratégicas.** México: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Universidad De Carabobo. (2015) **Control De Gestión Financiera Basado En El Balanced Scorecard (bsc) Del Sector Artes Gráficas Del Municipio Girardot, Estado Aragua.** La Morita-Aragua. Quintana, Gretty.
- Universidad Central de Venezuela. (2016) **Diseño De Un Modelo De Gestión Basado En Cuadro De Mando Integral Para La Gestión De Registro Sanitario De Productos De Consumo Masivo.** Celis, Edcarys.
- Universidad José Antonio Páez. (2017) **Diseño De Un Plan Estratégico De Mercado Para La Captación De Clientes De Una Empresa Manufacturera De Empaques De Polipropileno.** Loyo, Jennifer.
- Universidad José Antonio Páez. **Normas Para La Elaboración Y Presentación De Los Anteproyectos, Proyectos Y Trabajos De Grado.** San Diego-Carabobo. Mijares, Héctor. García, Luis.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005) **Manual De Trabajos De Grado De Especialización, Maestrías Y Tesis Doctorales**. Caracas-Venezuela. FEDUPEL. Barrios, Maritza.

Cuintaco, Adriana. (2018) **Propuesta De Mejoramiento Basado En El Balanced Scorecard Para El Proyecto Información A Las Comunidades De Una Institución Perteneciente Al Sector Petrolero**. 1era Edición. Fundación Universidad De América.

### **Electrónicas**

GestioPolis.comExperto. (2001). **¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?**  
Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

StaffdeGerencia.com. (2018) **Que es la matriz DOFA, Matriz FODA, Matriz DAFO**. Recuperado de:

<https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

Hectorabm. (2012). **Técnicas gerenciales**. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/hectorabm/tecnicas-gerenciales>

Rodríguez, H. (2014) **Elementos de la gerencia**. Recuperado de:

[https://prezi.com/xzgo\\_u2qus8f/elementos-de-la-gerencia/](https://prezi.com/xzgo_u2qus8f/elementos-de-la-gerencia/)

# ANEXOS

**ANEXO A.**

**ENCUESTA A PROVEEDORES.**

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “X” su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Cree usted que DMC C.A. es un cliente importante para el desarrollo de su empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Ofrece crédito a sus clientes?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Ofrece un buen surtido de productos a sus clientes?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Usted siempre tiene que dar crédito para lograr los objetivos de ventas con sus clientes?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Existen productos similares a los que ustedes manejan en el mercado?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Les da la misma condición comercial a todos sus clientes?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**ANEXO B.**  
**ENCUESTA A CLIENTES.**

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “X” su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Considera que DMC tiene un buen surtido?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
2. ¿Está satisfecho con las condiciones comerciales que le ofrece la empresa?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. ¿El servicio prestado por la empresa lo considera satisfactorio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. ¿Los reclamos que usted reporta son atendidos satisfactoriamente?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que el asesor de ventas lo asesora en las tendencias del negocio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. ¿Considera a DMC como un aliado comercial?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**ANEXO C.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE DOS ENCUESTAS  
HACIA PROVEEDORES Y CLIENTES.**

**Trabajo titulado:**

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO  
C.A.**

**Autores:**

Parra V., Valeria E.

C.I. 25985762

Zambrano M., Luis A.

C.I. 26267234

**Tutor:** Ing. Avendaño, Ana

C.I. 7187788

San diego, octubre de 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Estimado Ciudadano (a): Ing. Ana Avendaño

Me dirigo a Ud. (s) con el propósito de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos que se anexa, con el fin de determinar su validez, para ser aplicado en el Trabajo de Grado titulado **“Plan De Negocios Bajo La Metodología Balanced Scorecard Para La Empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.”**, requisito fundamental para optar al título de Ingeniero Industrial. Su participación es primordial, ya que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, con el fin de realizar y juzgar los aspectos a su concordancia con los objetivos específicos, las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación. Cualquier sugerencia o modificación que usted considere necesaria se aceptará y será agradecida, para la gran utilidad en la validez de este.

Agradeciendo de antemano su ayuda, se despiden de usted.

---

Valeria E. Parra V.

---

Luis A. Zambrano M.

## **IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Título del trabajo de grado**

Plan De Negocios Bajo La Metodología Balanced Scorecard Para La Empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

### **Formulación del problema**

En base a lo planteado, se puede preguntar qué ¿Cómo se puede mejorar los niveles de competitividad que permita aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Diseñar el plan de negocios estableciendo estrategias e indicadores que permitan a la empresa mantener su competitividad.
- Evaluar factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental del plan estratégico.

## INSTRUMENTOS POR VALIDAR

### ENCUESTA A PROVEEDORES.

**Proveedor Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “X” su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Cree usted que Distribuidora Mayor Casupo C.A. (DMC C.A.) es un cliente importante para el desarrollo de su empresa?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2. ¿Ofrece crédito a sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3. ¿Ofrece un buen surtido de productos a sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. ¿Usted siempre tiene que dar crédito para lograr los objetivos de ventas con sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿Existen productos similares a los que ustedes manejan en el mercado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. ¿Les da la misma condición comercial a todos sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## ENCUESTA A CLIENTES.

**Cliente Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo u Ocupación:** \_\_\_\_\_

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una "X" su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Considera que DMC C.A. tiene un buen surtido?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
2. ¿Está satisfecho con las condiciones comerciales que le ofrece la empresa?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. ¿El servicio prestado por la empresa lo considera satisfactorio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. ¿Los reclamos que usted reporta son atendidos satisfactoriamente?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que el asesor de ventas lo asesora en las tendencias del negocio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. ¿Considera a DMC como un aliado comercial?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**Tabla 9.** Operacionalización de Variables.

<b>Objetivo General</b>	Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumento</b>
Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.	Comportamiento del mercado.	Los mercados se rigen por unas leyes económicas que, de la misma manera que las leyes de la física, se pueden estudiar científicamente y pueden ayudar a prever la evolución y el comportamiento de un mercado, las más importantes y conocidas son la oferta y la demanda.	Mercado.	Si.  No.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario dicotómico

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llenar el cuadro marque con una “X” en la casilla que crea correspondiente.

<b>ÍTEM</b>	<b>CLARIDAD</b>		<b>ACERTADO</b>		<b>COHERENTE</b>	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

Considera usted que las encuestas estén listas para ser aplicadas:

SI  X  NO  \_\_\_\_\_



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS

#### Experto 1.

<b>Nombre y apellido</b>	
<b>C.I</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Correo</b>	
<b>Estudios realizados</b>	

\_\_\_\_\_  
Firma del validador

#### Experto 2.

<b>Nombre y apellido</b>	Ana Avendaño
<b>C.I</b>	7.187.788
<b>Teléfono</b>	0424 4459583
<b>Correo</b>	<a href="mailto:anaven833@gmail.com">anaven833@gmail.com</a>
<b>Estudios realizados</b>	Ingeniero Industrial Especialista en Gerencia y Gerencia Educativa

*AAEP*

\_\_\_\_\_  
Firma del validador



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE DOS ENCUESTAS  
HACIA PROVEEDORES Y CLIENTES.**

**Trabajo titulado:**

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MAYOR CASUPO  
C.A.**

**Autores:**

Parra V., Valeria E.

C.I. 25985762

Zambrano M., Luis A.

C.I. 26267234

**Tutor:** Ing. Avendaño, Ana

C.I. 7187788

San diego, octubre de 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOS.É ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Estimado Ciudadano (a): Ing. Manuel Cuadrado

Me dirigo a Ud. (s) con el propósito de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos que se anexa, con el fin de determinar su validez, para ser aplicado en el Trabajo de Grado titulado **“Plan De Negocios Bajo La Metodología Balanced Scorecard Para La Empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.”**, requisito fundamental para optar al título de Ingeniero Industrial. Su participación es primordial, ya que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, con el fin de realizar y juzgar los aspectos a su concordancia con los objetivos específicos, las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación. Cualquier sugerencia o modificación que usted considere necesaria se aceptará y será agradecida, para la gran utilidad en la validez de este.

Agradeciendo de antemano su ayuda, se despiden de usted.

---

Valeria E. Parra V.

---

Luis A. Zambrano M.

## **IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Título del trabajo de grado**

Plan De Negocios Bajo La Metodología Balanced Scorecard Para La Empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

### **Formulación del problema**

En base a lo planteado, se puede preguntar qué ¿Cómo se puede mejorar los niveles de competitividad que permita aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.
- Diseñar el plan de negocios estableciendo estrategias e indicadores que permitan a la empresa mantener su competitividad.
- Evaluar factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental del plan estratégico.

## INSTRUMENTOS POR VALIDAR

### ENCUESTA A PROVEEDORES.

**Proveedor Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “X” su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Cree usted que Distribuidora Mayor Casupo C.A. (DMC C.A.) es un cliente importante para el desarrollo de su empresa?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2. ¿Ofrece crédito a sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3. ¿Ofrece un buen surtido de productos a sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. ¿Usted siempre tiene que dar crédito para lograr los objetivos de ventas con sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿Existen productos similares a los que ustedes manejan en el mercado?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6. ¿Les da la misma condición comercial a todos sus clientes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## ENCUESTA A CLIENTES.

**Cliente Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo u Ocupación:** \_\_\_\_\_

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una "X" su respuesta. Pregunte si presenta cualquier duda.

1. ¿Considera que DMC C.A. tiene un buen surtido?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
2. ¿Está satisfecho con las condiciones comerciales que le ofrece la empresa?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. ¿El servicio prestado por la empresa lo considera satisfactorio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. ¿Los reclamos que usted reporta son atendidos satisfactoriamente?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que el asesor de ventas lo asesora en las tendencias del negocio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. ¿Considera a DMC como un aliado comercial?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**Tabla 9.** Operacionalización de Variables.

Objetivo General	Proponer un plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.					
Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Diagnosticar la situación actual en el mercado de la empresa Distribuidora Mayor Casupo C.A.	Comportamiento del mercado.	Los mercados se rigen por unas leyes económicas que, de la misma manera que las leyes de la física, se pueden estudiar científicamente y pueden ayudar a prever la evolución y el comportamiento de un mercado, las más importantes y conocidas son la oferta y la demanda.	Mercado.	Si.  No.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario dicotómico

**Elaborado por:** Parra y Zambrano (2020)

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para llenar el cuadro marque con una “X” en la casilla que crea correspondiente.

ÍTEM	CLARIDAD		ACERTADO		COHERENTE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X	
2	X		X		X	
3	X		X		X	
4	X		X		X	
5	X		X		X	
6	X		X		X	
7	X		X		X	
8	X		X		X	
9	X		X		X	
10	X		X		X	
11	X		X		X	
12	X		X		X	

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

Considera usted que las encuestas estén listas para ser aplicadas:

SI  X  NO  \_\_\_\_\_

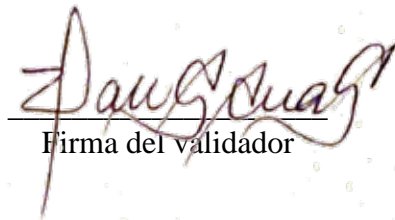


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTOS

#### Experto 1.

<b>Nombre y apellido</b>	Manuel Cuadrado García
<b>C.I</b>	V-7.067.357
<b>Teléfono</b>	0414-3426505
<b>Correo</b>	Pasantiastesis.cuadrado@gmail.com
<b>Estudios realizados</b>	Ingeniería Industrial y Maestría en Administración de Empresas



Firma del validador

#### Experto 2.

<b>Nombre y apellido</b>	
<b>C.I</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Correo</b>	
<b>Estudios realizados</b>	

\_\_\_\_\_  
Firma del validador