



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LA
EMPRESA VALENCIANA DE FERRETERIA C.A UBICADA EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS. ESTADO CARABOBO.**

Autor: Camacho, Eduardo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LA
EMPRESA VALENCIANA DE FERRETERIA C.A UBICADA EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS. ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Camacho, Eduardo

18.180.896

Tutor: Lcdo. Ysabel Pantoja

San Diego, Noviembre de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Noviembre de 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ysabel Pantoja**, portador de la Cédula de Identidad N° V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano: **Eduardo Camacho**, portador de la Cédula de Identidad N° V-18.180.896, Titulado: **PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LA EMPRESA VALENCIANA DE FERRETERIA C.A UBICADA EN EL MUNICIPIO LOS GUAYOS. ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, 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 seis días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete.

Ysabel Pantoja
C.I.: V-11.807.313
Tutor Académico



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CONSOLIDACION DE LA
EMPRESA VALENCIANA DE FERRETERIA C.A UBICADA EN EL
MUNICIPIO LOS GUAYOS. ESTADO CARABOBO.**

Autor

Camacho, Eduardo.

Tutor Académico

Prof. Ysabel Pantoja

Año: 2017

RESUMEN

La gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado. En base a este planteamiento la presente investigación tiene como propósito proponer la planeación estratégica de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A a fin de consolidar sus operaciones. La investigación se realizó enmarcada en un proyecto factible. La investigación es de tipo: documental, de campo. La población en estudio la conforman 05 personas de la empresa Valenciana de Ferretería y en base al mismo número se estudia la muestra. Para la recolección de datos como técnica se utilizará la encuesta en base a un cuestionario de orden cerrado. Esta investigación ha sido necesaria debido a que esta empresa, no cuenta con un plan estratégico que orienten una misión, visión y valores. A su vez, se realizará una matriz FODA, del cual se derivará el plan estratégico a través del cual se podrá orientar a la creación de la misión, visión y valores de la misma. En conclusión toda organización q trabaja bajo un plan estratégico aumenta su éxito y proyección al futuro, se recomienda logra un compromiso en cada uno de ellos.

Descriptor: Plan Estratégico. Gestión. Empresa.

DEDICATORIA

A mi esposa, hijo, mis padres, hermanos, sobrinos, abuelos.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a dios por estar siempre presenta durante todo este tiempo, a mi esposa por el gran apoyo que me brindo, a mi hijo por ser la principal motivación de este logro, a mis padres por creer en mí y ayudarme en todo momento, mis hermanos por el apoyo y motivación brindada.

INDICE

CONTENIDO	pp.
LISTA DE FIGURA	vi
LISTA DE CUADROS	vii
RESUMEN INFORMATIVO	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES	10
2.2. BASES TEÓRICAS	14
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	32
III MARCO METODOLÓGICO.....	36
IV RESULTADOS.....	42
V PROPUESTA.....	56

5.1. CONCLUSIONES.....	63
5.2. RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS.....	65

ANEXOS

A. ENCUESTA.....	69
------------------	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Pp.
1 Niveles de Planeación Estratégica	21
2 Modelo de Planeación Estratégica	26
3 Análisis Matriz DOFA	29
4 Organigrama Empresarial	59

LISTA DE CUADRO

CUADRO	Pp.
1 Análisis DOFA	44
2 Planeación Estratégica	59

INTRODUCCIÓN

Resulta claro que actualmente las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias como los precios, la calidad, variedad, la influencia de aspectos externos como los grandes cambios políticos y gubernamentales la economía mundial, el desarrollo de nuevas tecnologías han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos en donde la Planificación Estratégica es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores y como tal tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas, gracias al apoyo y trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa.

Asimismo, la empresa es una organización integrada por varias personas que persiguen un fin común, esta realiza varias actividades usando recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de alcanzar su meta, que en la mayoría de las veces es la obtención de utilidades. Por este motivo es aconsejable que las empresas adopten Planes Estratégicos los que incluyen como etapa inicial su misión, visión, recursos, políticas y valores.

En la misma forma, bajo un análisis minucioso de varias matrices que nos ayudarán a detectar los problemas que la empresa enfrenta como la matriz FODA, matriz del perfil competitivo, estrategias genéricas, las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter. Todas estas matrices constituyen herramientas básicas para poder ejecutar un plan de acción óptimo, Valenciana de Ferretería, ubicada en el municipio los Guayos estado Carabobo.

Como complemento, es una empresa que trabaja con capital propio, que a pesar de estar poco tiempo en el mercado ha tenido un gran crecimiento motivo por el

cual se hace necesario desarrollar este tema que ayudará a la empresa a conocer mejor su potencial y demandar sus productos hacia un mercado cada vez más competitivo.

En ese sentido, en Valenciana de Ferretería se observa la inexistencia de una gestión estratégica administrativa, basada en aspectos como la planeación, organización, control, y dirección, susceptible de convertirse en una herramienta que guíe las acciones y actividades de la organización, como es el caso del diseño de un plan estratégico, elaborado prospectiva y participativamente por todos los que integran esta estructura organizacional, en cuyo contenido se establezcan objetivos, metas y estrategias y planes de acción a ejecutarse a corto, mediano y largo plazo, teniendo como finalidad darle solución a la situación polémica que enfrenta la empresa.

Es así, que este trabajo se ha diseñado por la necesidad de la empresa Valenciana de Ferretería de establecer una estructura organizacional acorde los actuales tendencias administrativas, adaptada al entorno y a la línea comercial que desarrolla, todo esto propuesto en un plan estratégico, que está constituido por cuatro capítulos que se explican resumidamente a continuación:

El Capítulo I, “El Problema”, describe el planteamiento del mismo en un contexto definido, en este caso la empresa Valenciana de Ferretería, el objetivo de las investigaciones tanto general como específico y la Justificación.

El Capítulo II, “Marco Teórico”, desarrolla primeramente los Antecedentes que complementarán las bases teóricas de la investigación, se mencionan las bases legales y cierra con la Definición de Términos Básicos.

El Capítulo III, “Marco Metodológico”, describe la modalidad, tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de medición para la obtención de la información, las técnicas de Análisis y el cuadro de Operacionalización de las Variables.

El Capítulo IV. Denominado “Resultados” interpreta de manera cualitativa y cuantitativa los datos obtenidos en el instrumento de medición encuesta y de la matriz FODA.

El Capítulo V. Desarrolla las conclusiones y las recomendaciones que aporta el estudio a la empresa Valenciana de Ferretería C.A.

Por último es conveniente acotar, las referencias bibliográficas que sustentan el desarrollo del contenido.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En un mundo determinado por la globalización, trae consigo constantes cambios, incomprensibles y complejos, donde las relaciones se vuelven cada vez más competitivas a todo nivel; las empresas se ven en la necesidad de direccionar sus estrategias de manera innovadora, creativa, alineada y comprometida con la organización, ya que las empresas estaban basadas en decisiones cortoplacistas que aseguraban buenos resultados anuales y el planear de una manera más coherente no se percibía como un proceso vital.

Esta sería la forma de mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, que exige por sí, el planteamiento de estrategias prácticas. Por otro lado la actual situación económica, política y social que se vive en Venezuela induce a reflexionar, sobre la importancia de mejorar y mantener día a día el nivel de productividad y de calidad en las empresas venezolanas, ya que ellas constituyen el motor principal del desarrollo económico, tecnológico y social de Venezuela.

Por otra parte la necesidad de cambiar y mejorar para competir es una actitud asumida en una primera dimensión por muchas empresas del ámbito local, como las del ramo de servicio público que emprende programas de mejora individual orientados en primer lugar a redefinir su negocio, elevando los niveles de calidad comparables a los de la competencia en el mercado nacional.

Es importante establecer una estructura organizacional y de operaciones de las distintas funciones que debe cumplir la empresa, de tal manera que le permita a esta, realizar sus actividades con la menor cantidad de recursos posibles. Esto llevará a maximizar ganancias al tiempo que permite un crecimiento sostenido de la empresa. Por otra parte no basta vender cierta cantidad, para mantener los gastos de la empresa y para obtener una ganancia razonable, que permitirá el crecimiento paulatino de la empresa, con un margen de rentabilidad que permita subsistir, mientras progresa la institución, también se debe establecer parámetros y estrategias que le permitan lograr un crecimiento sostenido.

La empresa en estudio cuyo nombre es Valenciana de Ferretería C.A., está dedicada al ramo de la ferretería, fue fundada 2011 En la actualidad la empresa cuenta con 05 empleados. El proceso de venta se realiza por medio de promociones.

Cabe señalar, que la empresa Valenciana de Ferretería, carece de una herramienta de planeación estratégica que le permita orientar sus acciones acordes con las necesidades internas y externas, lo que hace que su administración actúe de manera improvisada, originando pérdida de competitividad, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el futuro. En los últimos años la empresa, ha venido perdiendo su posicionamiento debido a que era la única ferretería en la localidad y sin la presencia de competencia alguna, pero las exigencias del mercado en un mundo globalizado hacen que se mejore tanto los productos como los servicios a la comunidad y a sus clientes.

De esta manera, mediante el trabajo de campo en el proceso de investigación se identificarán factores internos y externos de relevancia para mejorar en estos aspectos, teniendo en cuenta a los clientes quienes a la hora de adquirir un producto exigen calidad, buenos precios y atención inmediata. Es por esto que, la globalización de los mercados y los avances tecnológicos de la vida actual forman parte de este

crecimiento acelerado, lo que se busca es definir estrategias para aumentar las ventas, suplir los gustos y satisfacer las necesidades de nuevos clientes, la empresa es conocida en el sector por sus servicios y la apreciación significativa relacionada con el servicio al cliente.

Al respecto, esta realidad se debe a que la gerencia se encarga diariamente en solucionar los problemas que se presentan por la falta de planeación y no a la gestión que se debería estar realizando; en consecuencia, la empresa ha venido creciendo de una manera desorganizada y poco entendible, haciéndose evidente la falta de un diagnóstico interno como externo, con el fin de dar soluciones a los problemas y facilitar su desenvolvimiento en el ambiente de cambio y competitividad garantizando su perdurabilidad.

Según lo expuesto anteriormente, se hace una necesidad implementar un plan estratégico de Mercadeo en la empresa Valenciana de Ferretería, el cual permitirá diagnosticar las variables internas y externas que afectan la situación de la empresa, crear estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa, el cual deberá ser transmitido a todos los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos y metas.

En tal sentido, la empresa Valenciana de Ferretería, busca a través de un Plan estratégico de mercadeo tener estrategias que ayuden a establecer una mejor relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local, aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito de la organización.

Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales, esta necesidad nos lleva a recurrir a un plan estratégico de

mercadeo Estas decisiones estratégicas estarán orientadas hacia el futuro de la organización en conjunto con proveedores, equipo humano, clientes, de la empresa, buscando efectividad y eficacia organizacional. Al respecto Serna, H. (2003) asegura que, conocer el mercado, la competencia y los productos es una tarea fundamental para la organización. Para ello, se establecen sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y la competencia, diversificando y diseñando así nuevos productos que anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Formulación del Problema

¿Cuáles serán los lineamientos estratégicos que permitirán consolidar la empresa Valenciana de Ferretería, C.A?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer la planeación estratégica de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A a fin de consolidar sus operaciones.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la planeación estratégica de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A.
2. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que permitan proyectar los planes para su consolidación.

3. Diseñar la Planeación estratégica de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A.

1.3 Justificación

Las herramientas de la administración no son diferentes de otras que requieren habilidad. Para implementarlas, se necesita capacitación para su uso, además de un seguimiento efectivo y consistente, si van a utilizarse para alcanzar los beneficios previstos, donde la planificación estratégica se convierte en un proceso que en la práctica “debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la visión, misión, y estrategias en resultados tangibles”. Tito, (2003:105).

El propósito de este trabajo especial de grado, es realizar un diagnóstico preciso acerca de la situación actual de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A, formulando un plan estratégico de mercadeo, e identificar las áreas con problemáticas más críticas que puedan tener un impacto significativo en el éxito de su gestión y así optimizar los resultados de la misma implementando acciones de mejoramiento.

Esta investigación permitirá dar soluciones en el direccionamiento estratégico, logística, gestión de producción, financiera y humana en términos de misión, visión y valores corporativos definidos, desarrollo idóneo del talento humano, información financiera real y confiable que permita realizar proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa, con estrategia de producción, comercialización, logística, que en conjunto den como resultado clientes satisfechos por la calidad y diferenciación de los productos y servicios. Lo anteriormente expuesto, aporta herramientas útiles en el proceso de investigación para determinar las exigencias del mercado y ayuda en la toma de decisiones.

Por otra parte, ésta investigación desde el punto de vista académico se convertirá en un elemento de consulta y de apoyo para todos aquellos estudiantes universitarios que a futuros deseen realizar investigaciones relacionadas con el tema

en cuestión. Desde el punto de vista empresarial, contará el fortalecimiento de las herramientas desde el punto de vista estratégicos con el fin de optimizar y canalizar las funciones correspondientes.

De igual forma, en cuanto al personal que labora en la empresa, se beneficiaran de una forma directa ya que adquirirán mayores habilidades, destrezas, conocimiento y responsabilidades de una forma más segura. Así mismo, pueden resolver o tener una explicación clara en el momento que se presentará algún imprevisto o problema en el desempeño de sus actividades laborales.

Finalmente, este trabajo especial de grado permite al investigador afianzar sus conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, así como también fortalecer las competencias para el exitoso ejercicio de la profesión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Cuando se tiene planteado el problema de estudio (es decir, que se poseen objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores llaman “marco teórico”. Ello implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. Rojas, (1981).

El punto de partida para construir un marco teórico lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que se abordan, así como las enseñanzas que extraídas del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente hay que hacer. Éste, responde a la pregunta: ¿qué antecedentes existen? Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema.

2.1 Antecedentes

Las investigaciones presentadas a continuación están relacionadas de manera directa e indirecta con la planificación estratégica como herramienta para planeación estratégica para la consolidación de la empresa valenciana de ferretería C.A. Considerando lo que expresa Arias (1999:14), respecto a los antecedentes, son “estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir,

investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

En tal sentido, Morales. (2017), realizó una **Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica** en el “U.E Liceo Bolivariano Abdón Calderón del estado Carabobo” El presente plan tiene la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. Planificar, es pensar antes de hacer. La planificación comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que se debe hacer por alcanzarlo. Dentro de este marco el director debe fomentar como base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con en el entorno organizacional.

A través de este antecedente se pudo encontrar como aporte a la presente investigación, que al igual que lo que se pretende en la organización objeto de estudio, el cual es la satisfacción del cliente se podrá logra aplicando determinados factores como eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos lo que influye en el rendimiento organizacional, y así generar reflexión de la gerencia para la implementación.

Igualmente, Medina. (2016), realizó una tesis de grado titulada: “**Planeación estratégica para la empresa comercial “fervaz” de la ciudad de Loja-Ecuador.** La presente tesis pretende explicar, de qué manera y en qué medida incide la aplicación de la “planeación estratégica para la empresa comercial fervaz de la ciudad de Loja; El punto de partida fue la determinación de los objetivos del estudio, los

mismos que marcaron la ruta de los procedimientos, acciones y análisis. El objetivo general consistió en realizar una planeación estratégica para la empresa, para mejorar la capacidad de servicio, para ello se utilizó el método analítico y el método sintético para el tratamiento de la información de la empresa. Seguidamente se realizó el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la empresa, expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proponer alternativas para reducir las debilidades y neutralizar las amenazas, emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que facilite la toma de decisiones y ser más competitivo.

Esta investigación se considera un soporte del presente trabajo, ya establece el éxito de la implementación de los modelos de gestión administrativas que haga eficaz el procedimiento del gasto público, a la vez que conlleve al mejoramiento del servicio a los ciudadanos como clientes de las organizaciones públicas, sustenta la toma de decisiones en el nivel gerencial, promoviendo así la utilización de este modelo gerencial para el aumento de la capacidad de atención al cliente y manejo de los recursos, siempre y cuando esa toma de decisiones a nivel gerencial sea sustentada con la consulta a los subalternos o usuarios finales de los servicios prestados.

Al respecto, Barberie (2015), realizó un Trabajo Especial de Grado titulado **“Plan Estratégico para impulsar las ventas de productos para limpieza industrial de la Organización Inversiones HH 9000 C.A., en el Municipio San Diego Estado Carabobo.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, estado Carabobo, Venezuela.

El propósito de esta investigación es diseñar un plan estratégico para impulsar las ventas de la Organización Inversiones HH 9000 C.A., en el Municipio San Diego Estado Carabobo. La investigación se realizó enmarcada en un modelo de planeación estratégica propuesto por los autores Leonard D., Goodstein, Timothy M., Nolan y J.

Williams Pfeir, denominada “Planeación Estratégica Aplicada” que según sus autores es recomendado para la implementación en pequeñas y medianas empresas.

El aporte de este estudio a la presente investigación, es que propone estrategias para mejorar las ventas permitiendo a la empresa adoptar cambios que contribuyen a la superación de las debilidades que optimicen la organización y control de todo lo relacionado con el área de ventas.

Asimismo, Alarcón (2015), presentó la Tesis de Grado titulada **“Mejora de la Gestión de Inventario para el almacén de la dirección de servicios generales de una universidad privada”** como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniero Industrial, en la Universidad Católica Andrés Bello, de la ciudad de Caracas, Venezuela.

El presente trabajo estuvo enfocado en mejorar la situación del almacén de la dirección de servicios generales, ubicado en la Universidad Católica Andrés Bello, el cual se encarga de almacenar y resguardar los productos, materiales e insumos en un tiempo determinado para luego suministrarlos al personal encargado de mantener y preservar las edificaciones, equipos y áreas comunes de la institución.

El propósito de este estudio es que la gestión con respecto a los procesos de solicitud, compra, recepción, almacenamiento y despacho de los productos materiales e insumos se ejecute eficientemente. Para ello se trabajó con un tipo de investigación no experimental con la característica de nivel descriptivo, consistiendo inicialmente en observar y analizar la ejecución de las operaciones que se llevan a cabo en el almacén, con el propósito de mejorar los procesos existentes.

En tal sentido, Hernández, (2013) realizó la Tesis Doctoral titulada **“Modelo de Gestión Empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total.**

Aplicación al sector camaronero de Venezuela” para optar al grado de Doctor en Gestión Empresarial, en la Universidad de Córdoba, España.

En la presente investigación, el autor refiere que las empresas deben enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante carrera por conquistar clientes, generándose un ambiente de competencia cada día más fuerte. Esto, sumado a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, ha generado la puesta en práctica de modelos de una gestión empresarial más eficientes donde los intangibles y la calidad total se tornan esenciales.

El presente estudio aporta información valiosa sobre modelos de gestión empresarial basados en las nuevas tendencias del mercado, además, desarrolla la teoría y conceptos básicos relativos a modelos relacionados con la gestión de intangibles, calidad total y evaluación de estrategias organizacionales.

2.2 Bases Teóricas

Según lo expresado por Sabino (1994:26), las bases teóricas constituyen “un conjunto de ideas -generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”, por lo cual la presente investigación ofrece una serie de referente teóricos que sustenten la investigación y ofrezcan un panorama de dirección para lograr el objetivo planteado.

Hablando de Bases Teóricas, Ramírez (2007:57), señala que “...en este apartado se va exponer de forma coherente el enfoque teórico desde el cual interpretaremos el fenómeno a estudiar (lo que supone el mero resumen teoría establecida), procederemos a detenernos para hacer algunas consideraciones importantes sobre el papel de la teoría en la investigación”.

A continuación se va a desarrollar un compendio teórico con el objetivo de enriquecer y sustentar el problema objeto de esta investigación.

Estrategia

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategeia", que arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como

planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia. Hatten, (1987). Strategic Management. Analysis and Action.

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.

Es importante destacar que cuando se establece un objetivo se debe tener en cuenta que para lograr el cumplimiento de la misma se debe decidir los elementos con los que cuenta la institución o empresa para cumplir con el mismo, y de acuerdo a esto se tiene que Kaplan y Norton (2004:57) establecen que la estrategia” describe en que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas”. Por otro lado, Fred (2003:11), menciona que “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Ello evidencia que, la

estrategia se fundamenta principalmente en planear con inteligencia el comportamiento a seguir para lograr los objetivos organizacionales, con la mira puesta en el objetivo básico que es mantener la empresa o institución posicionada en el mercado, y con las ganancias respectivas. Se infiere que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

En este sentido la definición de estrategia es fundamental para el desarrollo de la misma, ya que al momento de elaborar debe estar definida de manera clara, precisa y concisa, para que facilite la toma de decisión por parte de la gerencia, es decir, toda organización debe plantearse que para el logro de los objetivos y metas, se debe formular la estrategia de manera formal, tomando en cuenta dos elementos fundamentales, el medio externo y el interno.

Algunas definiciones del concepto estratégico son:

Estrategia es:

- Ü El arte de preparar un plan de campaña
- Ü El arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva
- Ü El arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar la batalla.

Ahora bien, ya identificados los conceptos principales del tema se definirá la Planificación Estratégica;

Planeación Estratégica

Según Venegas (2001), es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el

provenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Según Quality-consultant, es una plantación del tipo general, está orientada al logro de los objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma. Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

En el site de definicion.org se encuentra la siguiente definición: "Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades."El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos.

La planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. Como otro propósito de la Planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Serna (2008:69), plantea que la planeación estratégica constituye un “proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”, es decir, que la organización al utilizar el análisis FODA, podrá determinar la posición de la organización en el mercado, al igual que sus características internas que le permitan ejecutar su planeación estratégica.

De igual manera, Serna (2008), establece que es un:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.(p:55)

En este orden de ideas, Caruci (1996:5), en sus planteamientos ofrece “una visión sobre la comprensión y manejo de algunos conceptos, métodos e instrumentos básicos de este paradigma de planificación”, llevando a cabo una revisión rigurosa de los problemas que afectan a quien decide y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones en procura de solución. En este proceso intervienen activa y creativamente diferentes niveles de una organización las cuales se reúnen para analizar problemas de interés común. Niveles de la Planeación Estratégica. Esta se desarrolla en tres niveles, los cuales son: nivel corporativo, nivel funcional y nivel táctico, y estos tres niveles pueden ser

considerados de igual manera como decisión, análisis, y acción, esto significa que la dirección debe planificar sus acciones en diferentes niveles, para de esa manera atender las diferentes necesidades de la organización. Estos tres niveles se desarrollan a continuación:

El nivel corporativo es donde se toman las decisiones dentro de las organizaciones, requieren por tanto que la estrategia sea diseñada de tal manera que no dé cabida a desviaciones, es decir, ya deben haberse estudiado todos los factores que influirían en el proceso a que se está desarrollando, es por lo que se dice que es de decisión los directores ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. En este sentido, el cuándo se menciona la estrategia y la planeación, estas están ligadas invariablemente, pues ambas otorgan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

El nivel funcional es donde se lleva a cabo el análisis de las situaciones con base en la información disponible en ese momento, hacer suposiciones razonables, establecer supuestos con claridad, realizar análisis apropiados y tomar decisiones, dando una amplia justificación de las recomendaciones para que el nivel corporativo tome la decisión adecuada. El nivel táctico, también conocido como nivel ejecutor, es donde se llevan a cabo las actividades operacionales de la organización, donde se hacen las mediciones y correcciones respectivas de las estrategias implementadas, para el logro de los objetivos organizacionales y que puede observarse en la figura presentada abajo.

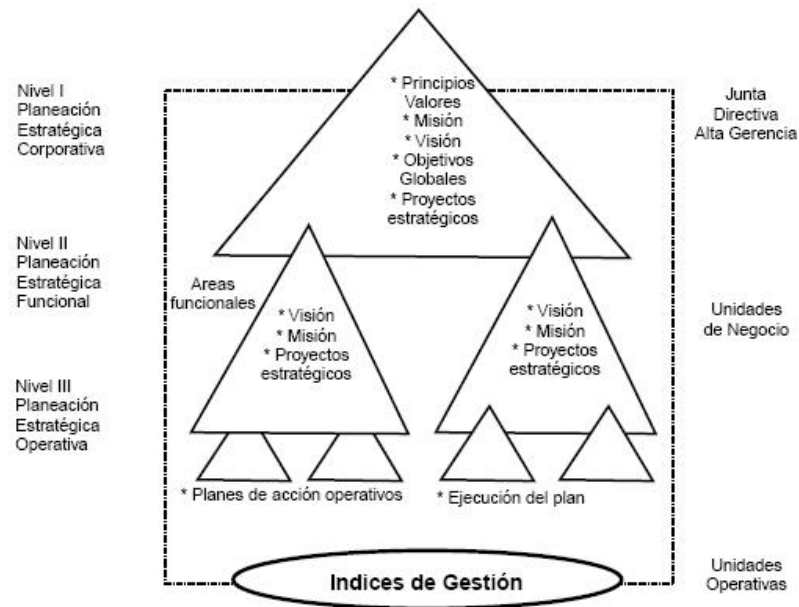


Figura 1. Niveles de la planificación estratégica

Fuente: Serna G, Humberto. (2008). Planeación estratégica. (Pag.69)

Importancia de la Planificación Estratégica

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998 :09)”,...”La planificación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización”. De acuerdo con esto la planificación estratégica va a permitirles a los líderes guía de la organización, gerencia de forma eficiente, ya que apoyados en esta se podrá tener una perspectiva del entorno, o campo de trabajo tanto de clientes como de empleados, así como de sus capacidades y limitaciones. Todo esto permite tener una base que no debe entenderse como una base rígida, por el contrario puede ajustarse a los cambios del entorno y sucesos internos que lo experimenten.

Es importante señalar que actualmente, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Ventajas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada esta en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

Es importante destacar que a través del tiempo la planificación estratégica ha ido evolucionando y presentando una serie de características que le son propias, debido a que las organizaciones fueron creciendo, diversificándose y enfrentándose a los cambios del entorno. De allí, se desprende que cada época presenta características diferentes, como en el caso de la década de los 60, donde la planeación se hacía para un periodo de estabilidad y crecimiento, donde los estilos utilizados eran proyecciones largo plazo, presupuestos a 5 años, planes operativos detallados y estrategias para el crecimiento y la diversificación, así como también utilizando las técnicas de proyección tecnológica planeación de fuerza laboral presupuestación del programa, análisis de vacíos, matriz de producto de mercado.

De igual manera en la década de los 70, se hacía una planeación para empresas en situación de ataque, el estilo utilizado era estrategias explícitas, divisiones en unidades empresariales estratégicas, proyección explorativa, planeación

para el cambio sociopolítico, simulación de estrategias alternativas la alta gerencia está a cargo de la estrategia, la técnica usada fue planeación de escenarios apreciación del riesgo político proyección social, evaluación de impacto ambiental, análisis de portafolio de negocios, curvas de experiencia, análisis de sensibilidad y riesgo, presupuestación base cero En este orden de ideas, la década de los 80, presenta una planeación para recortes y racionalización, y el estilo utilizado en la planificación estratégica es enfoque total del negocio, elaboración y puesta en marcha de la estrategia, liderazgo visible ejercido por la alta gerencia, compromiso de los funcionarios a todos los niveles, inversiones masivas en nuevas tecnologías, cuya técnica fue creación de escaños competitivos, filosofías y objetivos empresariales explícitos, portafolios de tecnologías y recursos, empleados propietarios de acciones, entrenamiento interno de mercadeo y servicios, programas de mejoramiento a la calidad, bases de datos internas y externas.

Finalmente en la década de los 90, se desarrolló una planeación que ofrecía entre otros, un crecimiento rentable, desnormalización y privatización, mercados mundiales de alta importancia a los factores del entorno, el uso de tecnologías informáticas, incremento del cálculo de riesgos, altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas, todo esto utilizando varias técnicas como la formación de liderazgo, benchmarking, gerencia proactiva, inteligencia emocional, mejoras continuas, y cuadro de indicadores.

Factores del Proceso de Planeación Estratégica

En cuanto a los factores, Goldstein (1998:5-6), hace mención a que en primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la

organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocios se halla en realidad aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. Modelo de Aplicación de Planificación Estratégica Existe un modelo de aplicación de la planificación estratégica, que da una idea de ejecutar las acciones y que se presenta en la figura 2, a continuación:

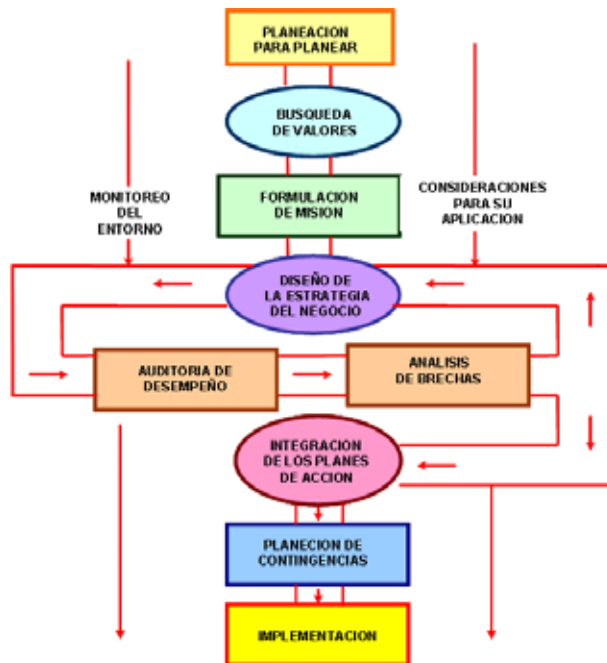


Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica

Fuente: Goldstein (1998).Modelo de planeación estratégica. (Pág.12)

Mapas Estratégicos

Para lograr un desempeño eficaz de las organizaciones, se ha desarrollado una herramienta que permite mostrar de manera precisa, concisa y ágil la información necesaria con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, por lo cual se debe definir su Mapa Estratégico. De acuerdo a Kaplan y Norton (2004:38), los mapas estratégicos” proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores” Niveles de Mapa Estratégico El mapa estratégico del balance Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera a describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, por lo cual, según Kaplan y Norton (2004:59), presenta en su elaboración cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera. Cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles., para que puedan ofrecer una visión clara de la empresa, y de esa manera no existan desviaciones cuando se vaya a aplicar las estrategias escogidas que ofrezcan los mayores beneficios.
2. La perspectiva de los clientes, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios, es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
3. La perspectiva de los procesos internos, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades

productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, Infraestructura tecnológica y de organización.

4. La perspectiva de aprendizaje y/o crecimiento. Ésta perspectiva se denomina de capacidades, nombre que parece capturar mejor su naturaleza que es el aprendizaje y crecimiento. En cada una de estas perspectivas se establecerán los objetivos, variables o indicadores, metas o proyectos de intervención. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral están relacionadas con los lineamientos estratégicos. Las anteriores bases teóricas constituyen la base conceptual que dará soporte a una de las variables de la presente investigación procediendo a continuación a desarrollar otra de las variables, de trascendencia para el logro del objetivo general.

Matriz DOFA

El análisis Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

El desarrollo de las estrategias tiene como base el estudio de diferentes factores internos y externos a la organización, es así que la Dra. Jessie M. Orlich, establece que la matriz DOFA es un diagnóstico de la situación actual del contexto interno y externo de la organización, y que se realiza de manera ajustada a la realidad. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que dependen de la organización y que puede ser controlada. Por otra parte, Serna (2006), establece que:

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis de la matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva. (p:185)

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar la mejor coyuntura entre las tendencias del medio, las oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, para de esa manera poder desarrollar la estrategia más adecuada al logro de los objetivos institucionales, lo que redundaría en ahorro de recursos, tanto físicos como materiales y financieros. Diagnóstico Estratégico es el análisis de Oportunidades y Amenazas. Ver Figura 3. Análisis DOFA



Figura 3. Análisis DOFA

Fuente: <http://planeacionestrategica77.blogspot.com>

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1. la **interna**, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
2. la **externa**, mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Es aquí donde se desarrollan toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales el personal tiene poco o ningún control directo.

Entre tanto, es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2006), se refieren:

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Debilidades: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (p:72)

Por otra parte, Serna (2006) define el Diagnostico Externo como:

El proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (p:39)

2.3 Bases Legales

Según Villafranca (2002: 39) “Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999) en el Artículo 117 establece:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de

control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

El mencionado artículo constituye un soporte jurídico de primer orden para la empresa objeto de estudio, en sentido de establecer en su contenido los derechos y deberes legales que guardan relación con la razón de ser de la organización, así como de las libertades plenas sustentadas en la Carta Magna para el ejercicio de sus funciones, todas ellas garantizadas por las instituciones que conforman el Estado Venezolano.

La Norma ISO 9001 (2008)

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

1. Compromiso a sus accionistas
2. Reputación de su organización
3. Satisfacción de cliente
4. Ventaja competitiva

2.4 Glosario de Términos

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Análisis FODA: también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Debilidades: actividades y atributos internos de una organización que dificultan el éxito.

Eficacia: indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Empleado: es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos).

Empresa: es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones

Estrategia: es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

Información: recopilación de datos, números, caracteres, etc. que son procesados o producidos por un operador o instrumento manual.

Misión: es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Objetivos: fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización.

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo.

Plan Estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años

(por lo general, 3 años). Se utilizan indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta indica que debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Política: conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Procedimiento: ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Visión: se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo, contiene lo referente a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación en donde se describe el tipo, población, muestra, técnicas, instrumentos y/o procedimientos, validez, confiabilidad y procesamiento e interpretación de los datos a seguir para el desarrollo del estudio, lo cual permitió finalmente proponer soluciones para el problema planteado. El presente estudio se fundamentó bajo un enfoque cuantitativo al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2004:456) sostienen que “la investigación cuantitativa es secuencial y probatoria. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase”.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

En ese sentido, se puede determinar que la presente investigación es de carácter descriptivo de campo. Es descriptivo, al concretarse en estudiar y recopilar un conjunto de datos tomados de la realidad para transformarla en información, con la única intención de exponer a través de un escrito, la narración detallada lo cual reflejó la visualización o descripción desde el punto de vista interno.

Al respecto, Tamayo (2004:35), señala “la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. Además, Hernández y otros (2004:60), coinciden al expresar que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis” por lo que, se muestra claramente que la investigación descriptiva se enfoca en una realidad existente que resulta insuficientemente conocida y, al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos, la cual describe una situación o el problema de estudio adaptándose a la presente investigación.

Además, la presente investigación está enmarcada en un estudio de campo por las variables presentes en este estudio, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2003), define a este tipo de investigación como:

Los estudios de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos serán recogidos en forma directa de la realidad. (p:14)

En ese mismo orden de ideas, el estudio de campo permitió realizar un estudio analítico de situaciones planteadas con el objetivo de describirlos e interpretarlos, tomando en consideración los factores principales del problema, sus causas y efectos y que se pudo conocer su comportamiento obteniendo información precisa del entorno.

3.2 Población y Muestra

Según Balestrini (2006:137), la población se refiere a “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características y para el cual, o un de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la

investigación”. Tal y como lo señala la autora, la población posee elementos y características comunes que permiten ser el conjunto de datos que se va a estudiar en la investigación con la finalidad de observar un comportamiento específico o comprobar la presencia de una problemática determinada. La población de este estudio estuvo conformada por cuatro (5) empleados que laboran en la empresa Valenciana de Ferretería, en áreas relacionadas a la investigación desarrollada. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2004:125), definen muestra como “subgrupo representativo de un universo o una población, cuyos resultados, al estudiarlos, pueden generalizarse a dicho universo”.

La muestra según Balestrini (2006:141) es “...número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” En este sentido, se seleccionó como muestra el 100% de la población ya que representa un número manejable de sujetos, lo cual constituye una muestra de tipo censal según lo sustentado por Tamayo (1999:207)), quien plantea que es “...la muestra en la cual entran todos los miembros de la población”

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, Sabino (2007:149) señala que “el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados” y por técnica, “Conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos”.

Al respecto Castro (2006), agrega que ambos indican que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Para la presente investigación se utilizará la encuesta, la cual Martínez (2006:54), refiere: “es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra”, en este caso, la muestra representativa correspondiente al personal de la empresa Valenciana de ferretería, a su vez, la implementación del cuestionario el cual consta de 10 preguntas de orden cerrado (si/no) a fin de obtener a través de los resultados, la orientación de la misión, visión y valores que se desea concretar para la mencionada empresa.

3.4 Fases de la Investigación

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general propuesto en la presente investigación relativa a “Planeación Estratégica para la consolidación de la empresa valenciana de ferretería C.A”, se desarrollaron las siguientes fases metodológicas.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de la empresa Valenciana de ferretería C.A.

En este caso se realizó un diagnóstico el cual constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de la empresa en estudio y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pudo detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

1. Revisión exhaustiva de fuentes bibliográfica y materiales de referencia: impresa, electrónica o audiovisual.

2. Aplicación de la técnica de observación directa participante para la identificación de la gestión de la empresa Valenciana de ferretería.
3. Diseño y evaluación de los instrumentos necesarios para la recolección de datos concernientes a la empresa Valenciana de ferretería.
4. Presentación de los resultados.

Fase II. Identificación de los factores internos y externos que afectan la gestión de la Empresa Valenciana de ferretería C.A.

El comportamiento del empleado, es el resultado de factores que influyen en las formas en que los empleados responden a su trabajo, liderazgo y clientes. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la empresa a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados. Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales.

El liderazgo juega un papel clave para establecer el buen funcionamiento de una organización. De acuerdo con allbusiness.com, la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva es la confianza en el liderazgo. Cuando los empleados perciben al liderazgo como confiable, íntegro y honorable, los motiva a ser más productivos. El resto de la organización será un reflejo de lo que es el liderazgo.

En esta fase, se llevó a cabo el análisis del entorno en el cual está enmarcada la empresa; de esta manera, los factores externos que competen a la presente investigación, refieren las oportunidades y amenazas que lo afectan; a su vez, los factores internos están relacionados con las fortalezas y debilidades. Estas cuatro clasificaciones, están ubicadas en una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas) de la cual serán seleccionadas las estrategias que orienten la solución del problema.

Fase III. Diseño de un plan estratégico para optimizar la gestión de la Empresa Valenciana de ferretería C.A.

Una vez analizado los aspectos concluyentes de la matriz FODA, se procedió a diseñar un plan estratégico que conduzcan a fortalecer la gestión de la empresa Valenciana de Ferretería, así como definir la misión, visión y valores que deben ser norte de los trabajadores de la misma, para obtener una empresa fundamentada en aspectos que atraigan el mercado competitivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta al personal de la empresa Valenciana de ferretería con la finalidad de diagnosticar cuales son los factores que afectan la gestión actual de la misma.

En relación al Análisis de los Resultados Para Arias, F. (2006) expresa:

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En los referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados. (P.111).

De esta manera, el análisis de los resultados obtenidos se realizó bajo el enfoque cuantitativo, lo que implica que en primer lugar una vez aplicada la encuesta a la muestra seleccionada, los datos fueron tabulados en diagramas de frecuencia y posteriormente representados en gráficos circulares para su mejor comprensión, luego estos resultados fueron analizados contrastándolos con el basamento teórico del presente trabajo e de grado.

4.2 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de la empresa Valenciana de ferretería C.A.

En esta fase se pudo determinar la situación actual de la empresa. Luego de aplicar la encuesta a los trabajadores de la empresa se pudo concluir que existen fallas

y debilidades que afectan directamente a la misma en cuanto al comportamiento del proceso de ventas y dirección llevado a cabo por la empresa.

Es importante resaltar, que en esta empresa se pudo determinar, ciertas fallas importantes como el no conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa lo cual es difícil ser divulgado entre los demás trabajadores cuando la máxima autoridad no la conoce.

Fase II. Identificación de los factores internos y externos que afectan la gestión de la Empresa Valenciana de ferretería C.A.

En esta fase se realizó la Matriz DOFA en la cual se muestra una visión global de la situación interna y externa, la cual establece un elemento fundamental en el diseño de soluciones estratégicas.

Análisis Interno: Es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. De igual forma se puede decir que sirve para evaluar las Fortalezas y Debilidades de la compañía en relación con las Oportunidades y Amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico de una empresa involucrando en él todo los factores que afectan su operación corporativa.

Análisis Externo: para la realización de este análisis se debe considerar las condiciones y elementos donde la empresa se desenvuelve e interactúa para prestar sus servicios. A tal efecto, dichos elementos y consideraciones de relevancia tales como aspectos políticos, económicos, sociales entre otros, se enmarca dentro de los análisis encontrados dentro de las Oportunidades y Amenazas.

Acontinuacion se presnta el cuadro Nro. 1 Analisi DOFA

Cuadro N.1 ANALISIS DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ofrece precios altamente competitivos destinados a satisfacer las necesidades del cliente 2. Asistencia técnica en cualquier momento que se requiera 3. Paciencia ante cualquier respuesta negativa 4. Respuesta rápida a los clientes en la solución de los problemas 5. Conocimiento en el ramo ferretero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento de Misión Visión y Valores de la Empresa. 2. Poca inversión destinada a la publicidad 3. Falta de promoción de los productos a través de medios masivos. 4. Es un poco resistente al cambio 5. Falta de dirección estratégica 6. Existe duplicidad de funciones 7. Falta de motivación al personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La ferretería es conocida en la zona 2. Aceptación por parte de la población, lo que permite una estabilidad en las ventas a clientes pequeños. 3. Buena ubicación geográfica de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación con los proveedores. 2. Improvisación gerencial 3. Miedo a invertir por Tabla Económica 4. Devaluación de la moneda. 5. Productos defectuosos o mala calidad

Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Como se puede observar en la presente matriz FODA, la empresa Valenciana de Ferretería C.A., cuenta con sus respectivas fortalezas, dentro de las que se destacan como más significativas que ofrece precios altamente competitivos destinados a satisfacer las necesidades del cliente, lo cual le permite buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros.

Asimismo, dentro de los aspectos que se observan en las oportunidades se puede evidenciar que está en la capacidad de plantearse una planeación estratégica que fortalezca aspectos como un mercado mal atendido o mal orientado que favorezca su posición en el mercado competitivo. Por otra parte, estas oportunidades deben atender y tomar en cuenta las debilidades plasmadas como inexistencia de misión, visión, valores, gestión activa a fin de subsanar las amenazas presentes.

Por consiguiente, tomando en consideración los aspectos mencionados se sugiere desarrollar una propuesta mediante estrategias que instauren en la empresa Valenciana de Ferretería C.A., el cual debe contener una misión, visión y valores que deben ser aprehendidos por todo el personal a fin de concretar hacia dónde se dirige la mencionada empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, además de servir para ser fuente de inspiración y motivación, dándole mayor identidad a la empresa, y permitiéndole informar a todos sus miembros qué es lo que debe hacer la empresa y lo que la diferenciaría de las demás.

Pregunta N°1. ¿Tiene conocimiento de la razón de ser de la empresa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



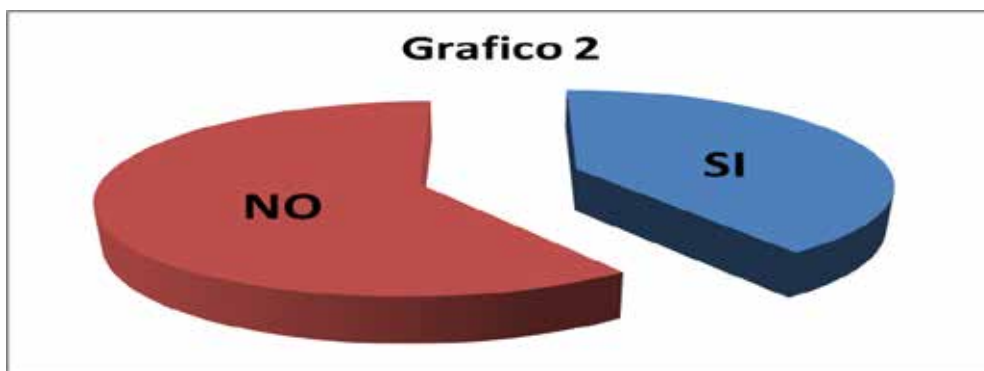
Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente representación gráfica se puede observar que la mayor porción corresponde al 80% que refiere que 4 personas no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la empresa, el resto, 20% señalan que sí. De lo cual se desprende, que para llevar a cabo una estrategia adecuada de capacitación es necesario tener una Detección de Necesidades o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales. González, N. (2014).

Pregunta N°2. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los requerimientos mínimos para emprender un negocio?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

En la presente representación gráfica, se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos el 40% de la muestra representativa refiere que tiene conocimiento de los requerimientos mínimos para emprender un negocio, el resto 60% opina que no. Cabe destacar, que para emprender un negocio y conformar una organización, se requiere conocer todo lo relativo al buen desarrollo de la idea y una planificación coherente y realista que contenga entre otras cosas, materiales, local, financiación, trabajadores, socios...para empezar a plantear el proyecto como un futuro negocio y a partir de ahí, empezar a cumplir los requisitos para crear una empresa y convertirlo en algo real. Ideatrabajo.com.

Pregunta N°3. ¿Conoce usted si la empresa tiene planteados sus objetivos empresariales?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



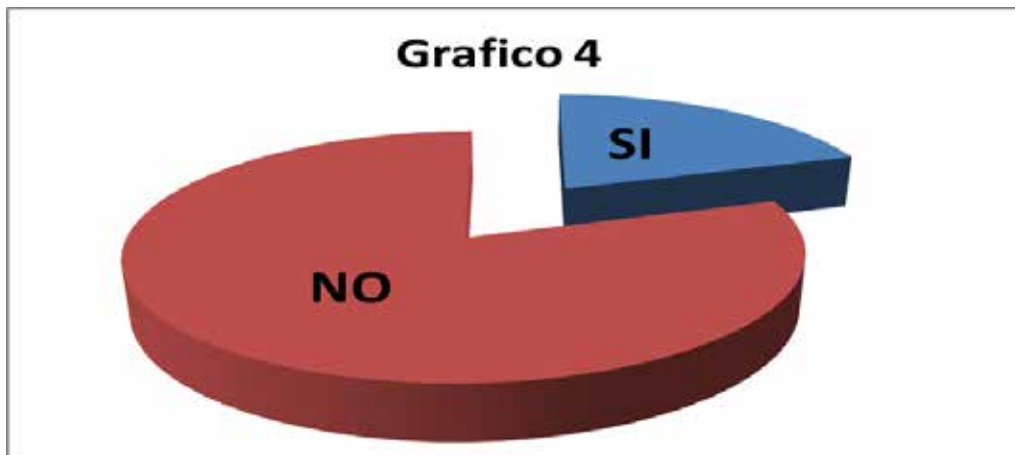
Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

La gráfica que se presenta a continuación, arroja de acuerdo a los resultados obtenidos que el 80% de la muestra representativa desconoce si la empresa tiene planteados sus objetivos empresariales, el resto correspondiente a un 20% opina que sí. En este punto es importante señalar que los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Crecenegocios.com (2014).

Pregunta N°4. ¿Tiene establecida la empresa una Misión clara y específica?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



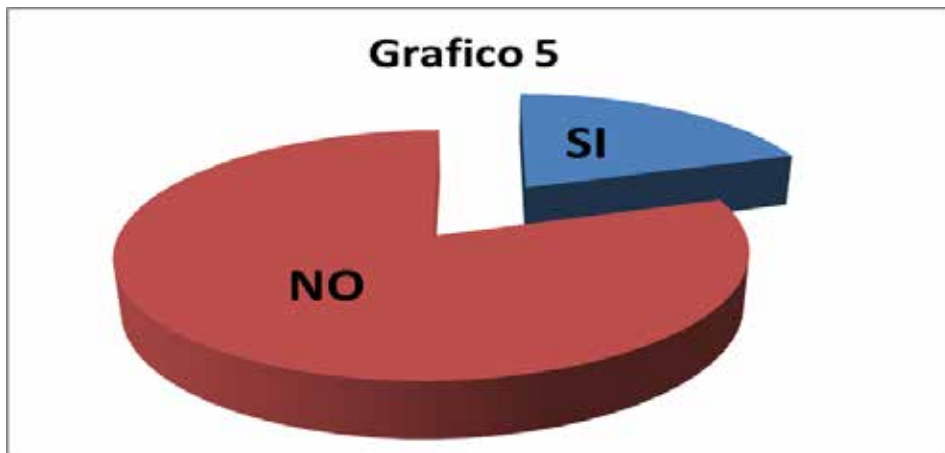
Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

En la gráfica siguiente, los resultados obtenidos señalan que el 20% de la muestra opinan que si saben si la empresa tiene establecida una misión clara y específica, mientras que un 80% no saben que la empresa tiene establecida una Misión. A propósito la declaración de la misión de una empresa es esencialmente su exposición de motivos, la cual sirve como una guía para todos los que toman decisiones en la empresa. Los accionistas, los líderes y los empleados son, por lo general, el objetivo de la misión. Éste debe ayudar a los trabajadores dentro de la organización para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con la misión de la empresa. Una declaración de misión ofrece una visión de lo que los líderes de la empresa ven como el objetivo principal para estar en el negocio. Pereira, E. (2017)

Pregunta N°5. ¿Tiene establecida la empresa una Visión clara y específica?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

En la gráfica que se observa a continuación, el 80% de la muestra opina que no tienen establecida una visión clara y específica de la empresa. El resto, correspondiente al 20% opina que sí la hay pero la desconoce. Cabe señalar que Las declaraciones de visión a veces se confunden o se utilizan como sinónimos con las declaraciones de misión. Sin embargo, las declaraciones de visión deben ofrecer más que una dirección y deben incluir la perspectiva de los valores corporativos. Una visión podría proporcionar una dirección para la compañía durante los próximos cinco a 10 años, advirtiendo también un compromiso con la integridad, la transparencia, la apertura y otros valores.

Pregunta N°6. ¿Está usted en conocimiento de todas las Normas Legales que debe cumplir la empresa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

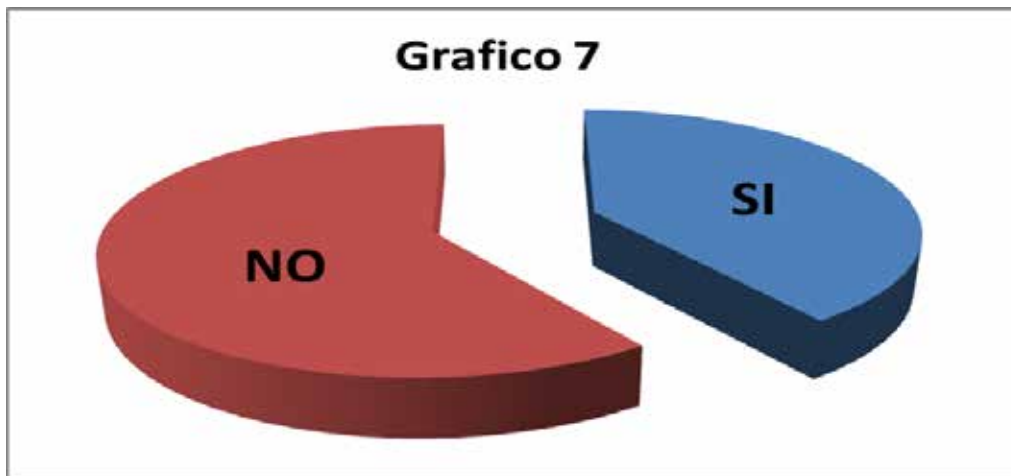
Análisis

La siguiente gráfica, arroja en los resultados obtenidos un alto porcentaje, 80% al referir que no están en conocimiento de todas las normas legales que debe cumplir la empresa, el resto de la muestra que fue una minoría, 20%, respondió que sí. A propósito, la normativa jurídica es indispensable para la implementación de buenas prácticas. La misma se encarga de regular, a través de normas, la conducta humana. Es dictada por alguna autoridad que establece el deber ser en torno a la justicia y determina sanciones en caso de que las normas establecidas no se cumplan.

Vargas, S. (2014)

Pregunta N°7. ¿Se siente parte de la empresa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

Como se observa en la presente gráfica, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 40% de la muestra refiere que se siente parte de la empresa, no obstante, el resto opina que no es así. En este sentido, las empresas que enarbolan el “sentido de pertenencia” como un valor organizacional deben estar conscientes de que, cual un conjunto de acciones, están dividiendo el valor de la empresa en tantas unidades como empleados posea; si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”. Márquez, F. (2010).

Pregunta N°8. ¿Desearía conocer aspectos innovadores en la gestión empresarial que permitan aumentar la productividad?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

Como se evidencia en la presente gráfica 8, el 100% de la muestra manifiesta que desearía conocer aspectos innovadores en la gestión empresarial que permitan aumentar la productividad. Las empresas deben asumir que la innovación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la del diseño y el desarrollo de bienes y servicios, la comunicación y el marketing, hasta la internacionalización, los recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial. La innovación se puede considerar como la aplicación comercial de una idea de forma que se originen productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales.

Pregunta N°9. ¿Piensa usted que optimizar la gestión de la empresa aumentaría la efectividad de ésta?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Análisis

Como se puede observar en la gráfica 9 se tuvo una totalidad afirmativa que piensa que la optimización de gestión de la empresa aumentaría de manera efectiva a la empresa ya que esto ayudaría de manera positiva el rendimiento tanto financiero como productivo, con un mejoramiento gerencial lo cual ayudaría a cada departamento a toma de decisiones e informa de manera confiable y efectiva la rentabilidad de la organización.

Pregunta N°10. ¿Estaría dispuesto a recibir orientaciones con respecto a los aspectos a mejorar dentro de la empresa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Analisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, la presente gráfica demuestra que en un 100% los integrantes de la muestra representativa estarían de acuerdo en recibir orientaciones acerca de los aspectos a mejorar dentro de la empresa, lo cual indica que cumplir con los objetivos propuestos conlleva a optimizar en gran parte la gestión de la empresa Valenciana de Ferretería, C.A. Por consiguiente, la gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país. Bañeras, J. (2014)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta:

La presente propuesta esta referida a la elaboración de un plan estrategico para optimizar la gestion de la Empresa Valenciana de ferreteria C.A., que permitan direccionar efectivamente la meta planteada por la empresa en estudio en cuanto al funcionamiento efectivo de sus áreas. La misma se inicia con su presentación, seguido por la justificación, objetivos generales y especificos, beneficios, ventajas, factibilidad tecnica, economica, operativa y su estructura.

Presentacion de la Propuesta:

La propuesta tiene como objetivo principal el diseño de estrategias para orientadas a aumnetar el incentivo de los trabajadores, asi como de los proveedores y clientes de la empresa para mejorar la optimizacion del servicios en todos los sentidos incluyiendo a los agentes internos y externos involucrados en el proceso de compras y venta de productos.

La propuesta consiste basicamente en estrategias y metodos conformados por actividades que deben utilizar el coordinador de la ferreteria, tomando en cuenta las herramientas diagnosticada ademas con la consiguiente propuesta se abarca la situacion interna y externa de la empresa.

Objetivos de la Propuesta:

Objetivo General:

Elaborar un Plan estrategico para optimizar la gestion de la Empresa Valenciana de ferreteria C.A., ubicada en el municipio los Guayos. Estado Carabobo.

Objetivos Especificos:

1. Formular planeamiento estratégico.
2. Diseño de la estructura organizacional.
3. Establecimiento de objetivos y metas por departamentos.
4. Determinar la factibilidad de la propuesta.

Justificacion:

La clave fundamental para que toda empresa tenga éxito, es que debe enfocarse directamente en las necesidades del cliente, haciendo énfasis en lo antes expuesto. Toda organización debe estar orientada hacia una meta que involucre la satisfacción del cliente, razón por la cual se presenta esta propuesta planteada, basada en orientar a los trabajadores de la empresa a través de herramientas administrativas ya que es una necesidad para muchos conocer el trato a los clientes así como mejorar su calidad de vida.

Factibilidad Tecnica:

Soto (2003) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participaron durante la operación del proyecto.” (p.25).

Técnicamente la propuesta se considera factible debido a que la empresa Valenciana de ferreteria C.A. cuenta 05 empleados, donde se incluye tanto el personal directivo, administrativo y obrero ya que es a través de ellos que se conoce de las

necesidades, fortalezas y debilidades que presenta a la misma en relación a la gestión empresarial.

Además, como personal humano, se incluyen tanto las investigadoras como los profesores de la UJAP que han orientado a las mismas en la realización del estudio.

Factibilidad Económica:

Soto (2003) indica que la factibilidad económica “Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.” (p.26).

Por ende la inversión que se requiere para la implementación de los recursos técnicos fue de (2) resmas de papel Bs. 90.000 c/u, tinta negra para impresora Bs. 100.000 (1), tinta de color para impresora Bs 200.000 c/u (1).

Cabe destacar que esta inversión está sujeta a cambios debido a los aumentos desprevénidos del precio del producto.

Factibilidad Operativa:

La propuesta es operativamente factible en cuanto a su implementación se refiere únicamente a una pequeña inversión monetaria y en capital humano para que lleven correctamente las relaciones laborales dentro de la organización.

Planeamiento estratégico

1. Misión, visión, valores
2. Diseño estructura organizacional

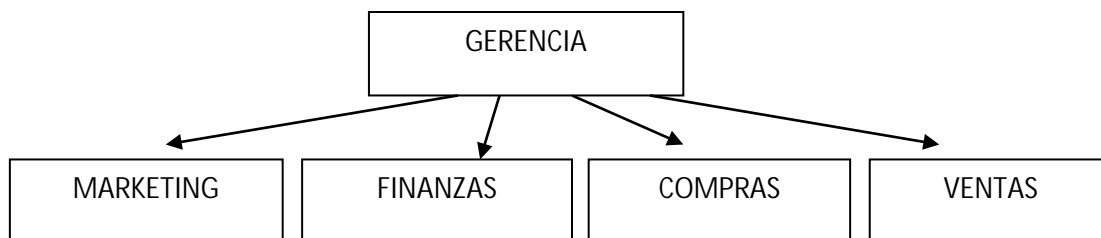


Figura 4. Organigrama empresarial

Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Cuadro N. 2 Planeación estratégica

Objetivos	Metas	Tiempo	Responsable
Fortalecer las relaciones comerciales con clientes	100%	12 meses	Departamento de ventas
Fortalecer las relaciones comerciales con proveedores	100%	12 meses	Departamento de compras
Alianzas	100%	12 meses	Departamento finanzas, Marketing, ventas
Marketing	100%	12 meses	Departamento de ventas

Fuente: Camacho, Eduardo (2017)

Desarrollo de la Propuesta

A continuación después de haber analizado los resultados establecidos, se le dará la prioridad a la creación de la misión, visión y valores de la empresa Valenciana de Ferretería C.A., con el fin de optimizar el desarrollo de las actividades y así lograr su crecimiento.

Esta gestión se dividirá en tres fases:

- Crear una visión hacia donde se dirija la empresa.
- Elaborar una misión en base a la visión.
- Establecer valores para la fomentación de la cultura en la empresa.

Fase I. Crear una visión hacia donde se dirija la empresa.

Visión:

Queremos posicionar a nuestra empresa Valenciana de Ferretería C.A., en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de materiales para la construcción, herramientas y accesorios para el hogar e industria y ferretería en general, con un alto grado de responsabilidad social, comercial, legal y apoyados por personal comprometido y competente que nos garantiza solidez y desarrollo sostenible.

Fase II. Elaborar una Misión en base a la Visión

Misión:

En la empresa Valenciana de Ferretería C.A., estamos comprometidos con la distribución y comercialización de productos nacionales e importados, porque somos una empresa con gran responsabilidad que trabaja para ofrecer a sus clientes materiales para la construcción, herramientas y accesorios para el hogar e industria y

ferretería en general; generara y fortalecerá las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, a través de una comunicación franca, directa y eficiente, utilizando todas las herramientas y funciones que los avances tecnológicos ofrecen cada día.

Fase III. Establecer valores para la fomentación de la cultura en la empresa.

Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Lealtad
- Compromiso
- Mejoramiento continuo

Entre tanto, es importante destacar, la prioridad a la implementación de normas, políticas y procedimiento de control en la empresa de manera se le dé un mejoramiento continuo en cuanto a las actividades que desarrolla la empresa lo que redundará en una mejor prestación de los servicios y por consiguiente, una mayor satisfacción los clientes.

Del mismo modo, es necesario que la empresa elabore un plan operativo anual, con la finalidad de medir el desempeño de la gerencia en función de metas e indicadores, y a nivel de resultados, comprobar en qué medida se ha logrado.

Es fundamental que la empresa en estudio, cuente con una estructura organizacional esencial que promueva la interacción y comunicación frecuente entre

las áreas de marketing, y ventas. Es decir la idea es que innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna.

Para ello se debe tomar las siguientes acciones:

1. Convocar a una reunión a los responsables de las diferentes áreas funcionales previamente identificadas.
2. Revisar las funciones y responsabilidades de cada área.
3. Realizar un análisis de los Manuales de procedimientos y de funciones a fin de establecer y definir criterios o estándares que permita una mejor relación entre las distintas áreas.

Finalmente, es importante que la empresa en estudio le dé seguimiento al plan que se lleve a cabo, con el fin de evaluar los resultados obtenidos y ver si el rumbo que está tomando es el correcto o si por el contrario tiene realizar un cambio.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que es un proyecto factible que si es llevado a cabo con mucho desempeño y tomando en cuenta las estrategias planteadas en este trabajo de grado se mejorarían la mayoría de las cosas así como, las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Para comprender la razón de ser de una empresa es importante que los trabajadores de la misma conozcan cual es la Visión, Misión y Valores de la misma y lo más recomendable es que estén en un lugar visible a los visitantes de la empresa, esto muestra seriedad, responsabilidad, confianza y compromiso con cada una de las personas que visitan el local, ya que distintas personas pueden tomar conciencia y ejemplo para sus propias empresas.

El personal tanto directivo como los empleados, deben estar en continuo conocimiento de los beneficios que pueden ofrecer a la empresa y los que la empresa está en el deber de otorgarles, de esta manera, el empleado sentirá mayor motivación hacia el trabajo y le permitirá aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa lo cual es sumamente importante.

Teniendo el conocimiento de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta en la actualidad, resulta más fácil establecer estrategias objetivas que permitan el avance de la misma en cuanto a la gestión ya que ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa y determinar las estrategias.

Recomendaciones

Luego de la aplicación y justificación de esta propuesta que se aportó a este trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

Es muy importante hacer conocer la misión, visión, valores y estrategias a cada uno de los trabajadores de la empresa Valenciana de Ferretería C.A., cualquiera que sea el nivel, con el propósito de crear un compromiso en cada uno de ellos y aumentar el sentido de pertenencia en estos, ya que siguiendo las normas de una identidad y una seguridad aumentará el valor de cada persona dentro de la empresa.

La participación de todos es un punto clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, ya que la planificación de las estrategias es tan importante en el proceso que tanto los directivos como los trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Cumplir con el rigor de las leyes, reglamentos, normas y costumbres respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

REFERENCIAS

Alarcón, Erick (2015) presentó la Tesis de Grado titulada **“Mejora de la Gestión de Inventario para el almacén de la dirección de servicios generales de una universidad privada”** Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Alexander Morales. (2017) **Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica** en el “U.E Liceo Bolivariano Abdón Calderón del estado Carabobo”. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo.

Arias, Fidias. (2006) .El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Orial Ediciones., .3ra Edición Caracas.

Barberie Carlos. (2015) **Plan Estratégico para impulsar las ventas de productos para limpieza industrial de la Organización Inversiones HH 9000 C.A., en el Municipio San Diego Estado Carabobo.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez.

Caruci, Flavio (2003). Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. 2da edición producciones gráficas. Caracas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453

Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Primera edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. Ed. Mac Grawn Hill

Hernández, Fernández y Baptista (2004). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. Editorial McGraw Hill. México. DF.

ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad.

K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004) Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003)

Maritza Medina. (2016) **“Planeación estratégica para la empresa comercial “fervaz” de la ciudad de Loja-Ecuador.** Trabajo Especial de Grado.

Mintzberg Henry.,(1997) Research on Strategy-Making, Proceedings after the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis, 1972, pp. 90–94; Mintzberg M., Patterns in Strategy Formation,

Ramírez, Tulio, (2007). Como hacer un Proyecto de Investigación. Primera Edición. Caracas: PANAPO

Sabino Carlos (2000).Como Hacer una Tesis. Editorial. Panapo, 2da Edición.Caracas.

Serna Gómez, Humberto, (2008). Gerencia. Estratégica Teoría. Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. 10ª Edición 3R Editores. Bogotá.

Serna, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica. 6ta Edición. Santa Fe de Bogotá – Colombia. Editorial 3R Editores.

S/A Gestión. <http://definicion.de/gestion/>

S/A (2014) Los objetivos de una empresa. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

S/A Requisitos para crear una Empresa. Documento en línea disponible en <http://www.ideatrabajo.com/venezuela/autoempleo/crea-tu-empresa/requisitos-para-crear-una-empresa/>

Tamayo y Tamayo (2004). Proceso de la Investigación Descriptiva. 4ta. Edición. Mexico. Limusa.

ANEXOS

ANEXO "A"

ENCUESTA

Responda (SI) o (NO) según su opinión personal

	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Tiene conocimiento de la razón de ser de la empresa?		
2	¿Tiene conocimiento de cuáles son los requerimientos mínimos para emprender un negocio?		
3	¿Conoce usted si la empresa tiene planteados sus objetivos empresariales?		
4	¿Tiene establecida la empresa una misión clara y específica?		
5	¿Tiene establecida la empresa una visión clara y específica?		
6	¿Está usted en conocimiento de todas las normas legales que debe cumplir la empresa?		
7	¿Se siente parte de la empresa?		
8	¿Desearía conocer aspectos innovadores para la empresa que permitan aumentar la productividad?		
9	¿Piensa usted que optimizar la gestión de la empresa aumentaría la efectividad de ésta?		
10	¿Estaría dispuesto a recibir orientaciones con respecto a los aspectos a mejorar dentro de la empresa?		