



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OMEGA CAPITAL C.A. EN  
EL SECTOR PRIVADO DEL ESTADO CARABOBO**

Autores: Jorge Duno  
Lorianny Valbuena

Urb. Yuma II, Calle N° 3, Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) - Fax: (0241) 871239



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

**MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OMEGA CAPITAL C.A. EN  
EL SECTOR PRIVADO DEL ESTADO CARABOBO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
LICENCIADO EN MERCADEO**

Autores: Jorge Duno  
Lorianny Valbuena  
**Tutor:** Giuseppina Vaddinelli

San Diego, noviembre, 2017

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA MERCADEO

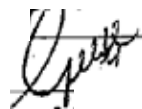
**ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: Mapa estratégico para la Empresa Omega Capital, C.A. en el sector privado del Estado Carabobo, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre Tutor Académico

Giuseppina Vaddinelli

Firma



Fecha

18/09/17

San Diego, 18 de septiembre de 2017





## Índice General

	<b>Pág.</b>
Resumen Informativo	ix
Introducción	1
I    Capítulo	
El problema	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	4
Objetivos de la investigación	4
Justificación de la investigación	4
II   Capitulo	
Marco teórico	6
Antecedentes de la investigación	6
Bases teóricas	9
Definición de términos básicos	18
III  Capítulo	
Marco Metodológico	20
Tipo y diseño de la investigación	
Fases metodológicas	20
IV   Capitulo	
Resultados	28
Resultados Fase 1: Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al posicionamiento propio y los competidores	28
Resultados Fase 2: Identificación de las actividades, productos y servicios que ofrece Omega Capital, C.A.	42

Resultados Fase 3: Diseño de un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa Omega Capital, C.A. en el estado Carabobo	51
Conclusiones y recomendaciones	61
Referencias bibliográficas	64

## Índice de Gráficos

Gráfico	Pág.
1: Ajuste del producto a la actualidad	28
2: Ventajas ofrecidas por la empresa	29
3: Disminución de los clientes	30
4: Clientes perdidos	31
5: Redimensionamiento de los productos	32
6: Promoción de los productos	33
7: Proporción de clientes con productos Omega	34
8: Opinión sobre el Servicio	35
9: Preferencia por Omega	36
10: Manejos de incentivos para el personal	37
11: Medios utilizados para el otorgamiento de incentivos al personal de las empresas	38 39
12: Utilización de otro servicio semejante	40
13: Conocimiento de los productos ofrecidos	41
14: Preferencia por Otro proveedor	42



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

**MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OMEGA CAPITAL C.A. EN  
EL SECTOR PRIVADO DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Jorge Duno  
Lorianny Valbuena  
**Tutor:** Giuseppina Vaddinelli  
**Fecha:** Noviembre 2017

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un mapa estratégico para la empresa Omega Capital, C.A. orientado al posicionamiento en el mercado constituido por el sector privado del estado Carabobo. La misma se encuentra enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, dado que se propone dar solución a la problemática presentada por la organización a través de la utilización de un modelo operativo que ofrezca resolver la coyuntura en la cual se encuentra esta empresa debido a los cambios ocurridos en la legislación venezolana con respecto a los beneficios sociales que deben ser otorgados a los trabajadores de las empresas y que ahora por misma resolución del gobierno nacional se pueden otorgar en forma directa sin la intervención de este tipo de operadoras. El diseño de la investigación obedece a una investigación de campo y se divide en tres fases metodológicas que explican detalladamente como desarrollar los pasos para alcanzar cada objetivo propuesto la población objeto de estudio está compuesta por empresas del mercado carabobeño y directivos del área de comercialización de la empresa. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta a través de su instrumento el cuestionario elaborado para esta investigación, obteniendo como resultados que frente a las más recientes modificaciones realizadas por el gobierno en materia de beneficios sociales la empresa debe asegurar un valor agregado mayor en el ofrecimiento de sus servicios a la empresa privada. Por último se formularon algunas estrategias que impulsen la participación enfocadas en el crecimiento de la organización.

**Descriptores:** Mapa estratégico de participación, posicionamiento, servicio, estrategias

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela, el beneficio de alimentación a los trabajadores se inicia en 1998 con la Ley Programa de Alimentación para los Trabajadores, esto originó la constitución de empresas administradoras de este beneficio social con la finalidad de proteger y mejorar su salud a través de su estado nutricional y que esto no trajera consecuencias como enfermedades ocupacionales de modo que la tendencia se inclinará hacia una mayor productividad.

Este marco legal establecido dio origen a empresas administradoras de beneficios sociales que competían entre sí para posicionarse en el mercado, y que tenían como propósito la expedición de tickets, vales y tarjetas electrónicas destinadas a que los empleadores pudieran cumplir con las obligaciones establecidos en la Ley de Alimentación para los Trabajadores.

En su momento estas empresas constituían otro sector de la economía contribuyendo al desarrollo de esta economía en términos generales, dentro de un ambiente de libre competencia. Esto con el transcurrir del tiempo y la modificación de las leyes en relación a estos beneficios sociales se ha venido transformando, pues en los últimos meses pareciera que la opción de entregar el beneficio en efectivo a través de las mismas cuentas nóminas amenaza seriamente la permanencia en el mercado de este tipo de empresas.

Luego de lo expuesto anteriormente, se debería tomar en cuenta que para la sobrevivencia de estas empresas las mismas deben ser objeto de una reinversión y avocarse a otros servicios y que su misión no sea estrictamente la prestación del servicio en aras de las organizaciones garanticen este beneficio a sus trabajadores, por lo que deben idear una serie de nuevos servicios y beneficios que las hagan atractivas ante sus clientes habituales.

La presente investigación está dirigida a la empresa Omega Capital C.A. Teniendo como objetivo principal el diseño de un mapa estratégico para la empresa en el mercado constituido por el sector privado en el Estado Carabobo.

En función de lo anterior, se presente el proyecto dividido en cuatro capítulos.

Inicialmente, en el capítulo I, se presenta el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos que guiarán el estudio, así como la justificación y las limitaciones. En el capítulo II, se expone el marco referencia conceptual, donde se

establecen los trabajos de investigación que sirvieran de antecedentes al presente estudio, así como los referentes teóricos en la cual se sustentará el mismo.

El capítulo III, comprende los aspectos metodológicos empleados para llevar a cabo la investigación como son el tipo y diseño de la investigación, las fases metodológicas de la investigación, en donde se detallarán los pasos a seguir para la obtención de los objetivos de la investigación. Y finalmente el capítulo IV donde se indican los recursos necesarios para realizar el estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

En tiempos muy recientes, las empresas han tenido que aplicar estrategias y herramientas para ir adaptándose a las necesidades de sus clientes y a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, impulsados también por situaciones económicas que lo limitan, sociales que lo comprometen y se ha vuelto experimentado y muy demandante, En consiguiente no aceptará todo lo que le dicen y tratará de investigar y despejar sus dudas y delimitar la incertidumbre antes de tomar cualquier decisión de la índole que sea.

Bajo esta perspectiva, las empresas que deseen aplicar técnicas de marketing con la finalidad de incrementar las ventas de sus servicios, investigan el mercado para así obtener la guía adecuada y tratar de comunicarse mejor con sus clientes actuales y acercarse aún más a los potenciales identificando nuevas oportunidades dentro del mercado minimizando riesgos e identificando los posibles problemas, proyectando así los resultados de los esfuerzos realizados para el incremento de sus ventas.

En las actuales circunstancias que caracterizan al mercado en una crisis económica las empresas se ven obligadas a incrementar los beneficios sociales, de allí que el mercado de intermediarios para suplir esos beneficios sociales se ha visto afectado por las últimas resoluciones del gobierno nacional, donde estas operadoras parecieran haber quedado fuera de contexto por lo que hace obligatorio que empresas de esta índole se reinventen apoyados en su misión y agregando valor al servicio que promueven. Pues el aumento del número de competidores en su momento se ve ahora con una tendencia hacia la baja acelerando la creación de nuevas formas para otorgar beneficios sociales a sus trabajadores, de allí que la empresa Omega Capital, C.A. Con una vasta experiencia en el mercado de los beneficios sociales rompió ciertos esquemas que se venían manejando.

Ahora frente a esta nueva crisis o variación de la crisis, las empresas de este ramo deben reinventarse y apoyarse en la satisfacción de otras necesidades que tengan las organizaciones brindando nuevas soluciones.

Es de esta manera como la empresa Omega Capital, C.A. debe incrementar sus estrategias de ventas usando procesos electrónicos sencillos y la generación de valores agregados tanto para clientes como beneficiarios.

En esta configuración resulta interesante enfocar a una empresa de origen local que presta sus servicios a más de 200 empresas y organismos pero que tiende a la baja por los cambios en la modalidad del beneficio social y por ende deberá emprender una serie de acciones que la lleven a cambiar el servicio y su forma de ofrecerlo si quiere sobrevivir y lograr acrecentar su participación en el mercado local.

### **1.1.1 Formulación del problema**

La situación descrita llama a la reflexión de los mercadólogos y entendidos en la materia debido a que los conocimientos sobre el mercado permiten abordar el problema y tratar de resolverlo dándole a la empresa un nuevo aire en la misma orientación de esto surge la siguiente interrogante: ¿Cómo debería diseñarse un mapa estratégico para la empresa Omega Capital, C.A. en el sector privado del estado Carabobo?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un mapa estratégico para la empresa Omega Capital, C.A. en el sector privado del estado Carabobo

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Ü Diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto al posicionamiento propio y los competidores

Ü Identificar las actividades, productos y servicios que ofrece Omega Capital, C.A.

Ü Diseñar un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa Omega Capital, C.A. en el estado Carabobo

## **1.3 Justificación de la investigación**

La presente investigación trata de una propuesta viable caracterizada por el diseño de un mapa estratégico de participación de la empresa Omega Capital, C.A. en el mercado comprendido por el sector privado que opera en el estado Carabobo

considerando la necesidad de aplicar estrategias de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la empresa.

En esta investigación también se pretende proveer a la empresa de una serie de estrategias viables de aplicar para mejorar considerablemente su posicionamiento, como solución a la problemática descrita además de brindar a la empresa la preparación necesaria para enfrentar las diferentes situaciones que se van desprendiendo de quizás la mayor crisis económica que ha tenido lugar en el país.

También, este proyecto constituye unos recursos estratégicos y un factor de gestión empresarial que tiene que ver con el marketing, el personal, la producción y las finanzas. De la misma manera, es importante resaltar que la realización de este trabajo contribuye a beneficiar tanto a la empresa Omega Capital, C.A. Como a todas las organizaciones relacionadas a esta. Este proyecto representa un importante valor teórico, en el sentido de que describe las estrategias y sus implicaciones prácticas.

Por último, hay que destacar que la utilidad metodológica de la investigación está referida a la ampliación de conocimientos en materia de diseño de mapas estratégicos de participación que ayude a la orientación de las organizaciones hacia su propio posicionamiento teniendo como referencia las incursiones de la competencia.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Previo a la presentación de las diversas teorías que fundamentan esta investigación fue imprescindible la revisión de diferentes trabajos previos realizados bajo este mismo enfoque. Tamayo y Tamayo (2006:98), indica que los “antecedentes de investigación tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma” Entre los proyectos más resaltantes y que se relacionan con el tema, se encontró lo siguiente:

Cardozo y Chirinos (2013), quienes realizaron una investigación titulada **“Propuesta de un plan para el posicionamiento de la marca Transformadores Elco de la empresa Elecsa, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo”** presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Gerencia en la Universidad Tecnológica del Centro (Unitec). Este estudio tuvo como objetivo principal diseñar un plan para el posicionamiento de la marca a través de estrategias que le permitiera a la empresa elevar su rendimiento económico y fortalecer su participación en el mercado. Esta investigación establece en sus conclusiones que para competir a través del posicionamiento existen tres alternativas viables estratégicamente que son la de fortalecer la posición actual en la mente del consumidor, apoderarse de la posición desocupada y desposicionar o reposicionar a la competencia.

El aporte de esta investigación consistió en proveer un amplio abanico de estrategias dirigidas al posicionamiento de marca en el mercado, que resultó muy útil para el diseño del mapa estratégico de participación que está investigación presente llevar a cabo.

Así mismo Ravell (2013), quien realizó un trabajo que lleva por título **“Estudio de mercado para la creación de nuevas estrategias de ventas y mercadeo que aumenten la participación en la empresa Coapsa, S.R.L. en el segmento de flotas en Carabobo”** trabajo este, presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Gerencia en la Universidad Tecnológica de del Centro (Unitec). Este trabajo presenta una interesante metodología para el diseño de estrategias y provee de una guía práctica para el desarrollo de las mismas. Además,

en sus conclusiones menciona que el aumento de la participación de la empresa en este segmento generó un crecimiento en las ventas obteniendo un mayor rendimiento de la inversión favoreciendo las ganancias económicas de la empresa. De allí que se encuentre vinculado al presente estudio dado a que se refiere a nuevas estrategias de mercadeo que están dirigidas a aumentar la participación en el mercado

Chacin (2013), Realizó un trabajo titulado: **“Plan Estratégico para posicionar la marca de zapatos Tabbuche en la avenida bolívar del Municipio Valencia, estado Carabobo”** presentado en la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Licenciado en Mercadeo, el autor planteo un estudio factible en su diseño basándose en una investigación de campo, aplicando un estudio de tipo probabilístico, cuya muestra quedo conformada con 400 habitantes del municipio Valencia, el cual se desarrolló en tres (3) fases: Fase I, en la que se diagnosticó estrategias de posicionamiento por la marca del calzado Tabbuche.

Fase II, Identificar mediante la matriz DOFA los elementos que se consideraron para el posicionamiento de la marca Tabbuche en el mercado de la ciudad de Valencia. Fase III, se diseñó estrategias de marketing para incrementar la participación de la marca en el mercado, los resultados que arrojó el instrumento de recolección de datos, fueron que la empresa no poseía un reconocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales, por lo que diseñó estrategias para crear el posicionamiento, reconocimiento y fidelidad de la marca del calzado por parte de los consumidores.

Lo que indican estos resultados obtenidos en dicho trabajo es que los instrumentos a aplicar en la empresa son semejantes ya que ambos consisten en buscar estrategias, se elaboró la matriz DOFA, para lograr el reposicionamiento ya que no existe una fidelidad continúa por parte de los clientes.

De Sousa (2013), en su trabajo **“Estrategias para incrementar las ventas de maquillaje en el retail Farmatodo”** elaborado como requisitos para optar al título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Andrés Bello Caracas, trata de poner en relevancia la importancia del posicionamiento, pues explica el autor que siendo Farmatodo la cadena de farmacias mejor posicionada las estrategias a implementar se realizará directamente sobre los productos apalancando estas estrategias en el posicionamiento que ya tiene la cadena.

El autor parte tomando en cuenta el crecimiento de los catálogos de belleza, surge la inquietud de cómo hacer para revertir dicho proceso, cómo hacer para

ganarle participación de mercado a los catálogos y que ésta sea capitalizada por otro canal de comercialización, bajo el formato de retail: Farmatodo.

La relación que se establece entre este trabajo y la investigación actual es que se coincide en lograr posicionamiento, por lo que este trabajo que antecede muestra una guía ideal para tomar en cuenta algunos lineamientos.

Casanova (2013), elaboró un trabajo que lleva por título “**Desarrollo de una Estrategia de posicionamiento y plan de implementación basado en la estrategia de Turismo de Chile 2010-2014 para el mercado prioritario de Estados Unidos de Norteamérica**” como requisito para la obtención del título de Magister en Gestión para la globalización en la Universidad de Chile.

Se realizó un estudio de las principales características de la de la industria turística de Chile, incluyendo atractivos y entidades involucradas, para luego realizar un análisis de la realidad turística mundial. Dentro de este análisis se describe la evolución de las visitas y los principales mercados emisores a lo largo de la última década, además de identificar los mercados prioritarios para Chile así como sus competidores directos.

Adicionalmente se realizó una investigación de las estrategias de turismo que han sido desarrolladas por países líderes en la industria y cuyos resultados pueden atribuirse al diseño e implementación de las mismas. En la misma línea, se analizaron críticamente las estrategias de turismo de Chile, las cuales abarcan el periodo 2010 – 2014.

Para concluir, se realizó una encuesta para evaluar el contenido y posicionamiento definido en la nueva estrategia de turismo y a partir de los resultados validar los cuestionamientos establecidos. En una última parte se definió el plan de posicionamiento e implementación a partir del ya establecido Plan de Acción de Turismo 2010 – 2014 de Turismo Chile y las recomendaciones establecidas previamente para el mercado de Estados Unidos. Esto a través del esquema de modelo de negocios CANVAS, de la teoría de marketing, y de las restricciones y planes ya definidos en el Plan de Acción mencionado.

Es de resaltar que este trabajo resulta muy interesante en vista de que trae el estudio y el involucramiento de una nueva teoría para ayudar al posicionamiento de una empresa en este caso un sector, esta es la teoría del CANVAS que como metodología es de mucha utilidad en los casos donde se buscan estrategias que ayuden a posicionar empresas, marcas y productos.

Perez (2012), realizó una investigación titulada: **“Diseño un Plan Estratégico de Mercado que permite reposicionar la empresa Oxigenos Carabobo, C.A. en el mercado regional”** presentado en la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Licenciado en Mercadeo, donde el autor hace énfasis en el diseño de estrategias que provengan de la realización de un diagnóstico en donde se determine la situación actual en cuanto a las necesidades de reposicionamiento de la empresa, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa por medio de un análisis estratégico.

Dicha investigación guarda especial relación con el presente trabajo ya que en este se implementan mejoras en cuanto a la publicidad provocando un impacto positivo que permitirá elevar el posicionamiento de la misma en el mercado lo que dará la oportunidad a dicha empresa de colocarse a nivel de sus más cercanos competidores produciendo altos beneficios y mejorando la rentabilidad y logrando así el reposicionamiento de la empresa.

## 2.2 Bases Teóricas

### Marketing

Para Kotler (1999:59), "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Así mismo, Stanton, Etzel y Walker, (1997:7), proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"

### Estrategia de Posicionamiento

Este representa la forma como los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan un producto o empresa. Para Kotler, (2001:270), "el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo". Según el citado autor, el posicionamiento, sirve para:

- Identificar el mejor atributo del producto, es decir su mayor cualidad.
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo, realizando estudios de mercado.
- Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar el a través de la publicidad.

### Reposicionamiento

De acuerdo al artículo publicado por la página: [www.webopinión.es](http://www.webopinión.es) "Estrategias de Marcas, Posicionamiento y Reposicionamiento" hace muchos años se enseñaba en las universidades la curva del ciclo de vida de los productos, se decía que había diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez e indefectiblemente declive y muerte del producto.

Hoy en día las empresas tienen un desafío importante, ya que deben lograr que, al momento de llegar la madurez del producto, se le pueda reposicionar y revitalizar para que pueda mantenerse en el mercado. Y que por ende la inversión que se haga para lograr entrar en el mercado se lo justifique.

Si el posicionamiento es la ubicación de una empresa, un servicio en la mente del consumidor respecto de otros, siempre en situación competitiva, el reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado en consecuencia, el reposicionamiento nos permite seguir estando al lado de nuestros consumidores habituales y acceder a una mayor cantidad de nuevos clientes, la batalla por captar la atención de los consumidores en el mundo actual con superabundancia de alternativas puede matar una buena idea comercial antes de que siquiera llegue al mercado ya que en la actualidad el mercado cada vez más saturado de productos y servicios hace que para sobrevivir, las empresas deben ser capaces de decir a los abrumados consumidores cómo y por qué sus productos son únicos.

### Producto

Según Kotler (1999:224), "Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad". Sin embargo, el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas).

Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo".

Complementando el anterior concepto, Kotler (1999:237), señala que un producto es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas".

### Mapa estratégico

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Kaplan y Norton (2004). El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton (2004) descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Hablar de estrategia es hablar de cambio. Lo más difícil de la estrategia no es definirla, sino implantarla. Hacer que se convierta en realidad. En el artículo anterior comentábamos cómo se hace un Plan Estratégico. En éste hablaremos de cómo se implanta.

Para ello se dispone de tres herramientas que nos pueden ayudar:

- La Agenda de Cambio
- El Mapa Estratégico
- El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

La agenda de cambio

Sirve para comunicar a la organización cuáles son los aspectos fundamentales en los que se va a centrar el cambio. Toca temas como el enfoque a resultados, la relación con los clientes, la estructura organizativa, el modelo de gestión, la tecnología, los recursos humanos. Indica cómo eran antes las cosas y cómo serán a partir de ahora, y permite comenzar a gestionar las expectativas.

Cuadro 1

Agenda de cambio

DE:	Agenda de cambio	A:
Rentabilidad media	<b>Benchmark</b>	Líder en rentabilidad
Tradicional	<b>Comercialización</b>	Ciclo Comercial Integrado
Producto	<b>Enfoque al cliente</b>	Experiencia
Servicios tradicionales por departamento	<b>Producto</b>	Oferta de servicios integrados
Enfocada al cliente en general	<b>Propuesta de valor</b>	Enfocada a nichos de mercado
Medios tradicionales	<b>Promoción</b>	Imagen e Identidad en Red
Basada casi exclusivamente en TTOO	<b>Distribución</b>	Mezcla de diferentes canales por segmento de cliente
Basada en la repetición	<b>Fidelización</b>	Basada en la prescripción
Políticas y normas	<b>Cultura</b>	Enfoque a resultados
Individual y funcional	<b>Responsabilidad</b>	Equipos multifuncionales

Fuente Kaplan y Norton (2004)

El mapa estratégico, supone un paso más en la concreción de la nueva estrategia. Puede tener diferentes formatos, pero casi siempre tiene los siguientes componentes:

- Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos con la frase incluida en el interior.
- Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton (2004), son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.
- Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical. En el ejemplo se muestran con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
- La relación causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

La función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

Siendo esto así, el complemento en este caso el mapa estratégico de participación comunicará a la organización cual es la participación que se debe obtener en el mercado para que la organización siga vigente, allí se exponen las estrategias orientadas a evaluar su posicionamiento.

## El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard

Es el tercero de los instrumentos de implantación, y consiste en desarrollar el Mapa Estratégico en forma de indicadores, metas e iniciativas concretas, de tal manera que pueda utilizarse para realizar el control, aprendizaje y seguimiento de la estrategia, y como herramienta útil para tomar decisiones. En resumen, la implantación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí. El proceso de implantar una estrategia es equivalente a Gestionar el Cambio en la organización. Para la gestión del cambio disponemos de herramientas como la Agenda de Cambio y el Mapa Estratégico cuyo principal valor consiste en su utilidad para comunicar la estrategia de forma efectiva a todos los empleados, que son los que tienen que ejecutarla.

### **Mercadeo Estratégico**

Burgos (2009:14), señala que "es la función cuya finalidad es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta, la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico"

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar, para estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, aceptando enfrentar como un reto la consecución de soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

### **Mapa de Participación**

Para Mogui (2013:32), es la "representación gráfica y porcentual de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa". Al respecto Stanton, Etzel y Walker (2014:29), es la proporción de ventas totales de un producto durante un periodo definido en un mercado específico que consigue una sola empresa.

Conocido este concepto, es importante mencionar que Kotler (2001:32), señalan en cuanto a la participación en el mercado "sirve de medida de fuerza que tiene la empresa en él" Otro aspecto relacionado con el mapa de participación lo

constituye precisamente la estrategia de participación de lo que Marvar (2009:18), señala que “define en qué mercados o segmentos va a participar la empresa y en qué forma se logrará esa participación”. Al este respecto el autor plantea cuatro opciones:

- Crecimiento, lograr un aumento sostenido de la participación de mercado, bien sea en los mercados ya servidos por la empresa o nuevas áreas.
- Defensa, Mantener los niveles actuales de participación estableciendo estrategias definidas de no crecimiento.
- Reconversión, transformar el área de negociación que opera la empresa con la finalidad de participar en áreas diferentes del mercado.
- Salida, eliminación de productos o áreas de negocio, a través de la disminución gradual o repentina de sus participaciones.

Como complemento a esta última estrategia, hay que señalar que, al adoptar una estrategia de crecimiento de la participación de mercado, la empresa puede seguir con dos posibles acciones:

- Crecer con los productos existentes
- Crecer con nuevos productos

En ambos casos, la organización tiene cuatro posibles áreas de acción, que a saber son las siguientes:

- Los mercados o segmentos en que opera en un determinado momento
- Nuevas áreas
- Nuevos segmentos
- Nuevos mercados

### **Plan de Mercado**

Morera (2005:6), expresa que el plan de mercadeo “es un plan o documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto”

Lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Por otra parte, se puede afirmar que el plan de mercado tiene dos cometidos que son a saber uno interno y otro externo. El primero, es decir, el cometido interno

tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en éste prevalece el aspecto técnico, mientras que en el externo lo que prevalece es el aspecto principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el plan de mercado no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto, esto implica, que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El plan de mercado, como se mencionó, tiene también un cometido externo, este suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el relanzamiento de un producto o servicio. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos de aquí se desprende la importancia de desarrollo de un buen plan de mercado.

### **Planificación Estratégica**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (1985:10), planificar significa "anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada". Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada, constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

Se considera un plan, el proceso o documento que contemple en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como; los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico, sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

La planificación estratégica es una aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, mediante un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias en el componente intermedio del proceso de planeación.

También se puede decir que es un proceso, que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias; en resultados tangibles, que reduzcan los conflictos, fomente la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para ser realidad el futuro que se desea.

### **Definición de Términos Básicos**

**Análisis Dofa:** es la comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayudan a los ejecutivos a formular estrategias.

**Correo:** es el servicio público que se encarga del transporte y distribución de correspondencia. A través de un vehículo que lleva y recoge la correspondencia, casa, oficina o lugar donde se entrega o da la misma.

**Diagnóstico:** es un estudio general de una o varias áreas de operación de una organización, tendiendo a identificar sus principales problemas, así como sus posibles soluciones, para luego ser ejecutadas.

**Estrategias:** es una idea diseñada y planificada que se crea con la finalidad de cambiar el estado actual de una situación, con el fin de atacar y solucionar el problema.

**Mercadeo:** es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

**Planeación:** es la función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que perseguirán en el futuro un

individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización, para llevar un control adecuado de lo que se desea lograr.

**Plan estratégico:** es el proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros, de un problema a atacar como se logran los resultados y como se mide o evalúa el éxito.

**Promoción:** consiste en la preparación de las condiciones óptimas, para dar un artículo a conocer ofreciendo las bondades ventajas y beneficios, que ofrece el producto u servicio para incrementar las ventas, de manera exitosa.

**Reposicionamiento:** es la estrategia que busca cambiar la percepción que se tiene en el mercado de un producto u servicio, con la finalidad de ubicar nuevamente ese producto o servicio en los primeros lugares para mantenerse estable en el mercado.

**Segmentación:** el mercado meta se obtiene al seleccionar grupos bien definidos en base en los que girará el plan de mercadotecnia (producto, precio, promoción, plaza).

**Servicios:** es la actividad que se ejecuta para brindar un beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que, en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada.

**Venta:** contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por un precio convenido.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este contexto Hurtado y Toro (1999:78), señalan que "el diseño del marco metodológico, constituye la medula de la investigación"; en ese sentido, a partir de la presentación de este enunciado el marco metodológico se describirá a continuación.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo con las características del problema y los objetivos, la metodología utilizada estuvo enmarcada en un proyecto factible, el cual según Balestrini (2002:8), consiste en "un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa".

En ese orden de ideas, se consideró proyecto factible, debido a que la investigación se orienta al ofrecimiento de soluciones en cuanto a la elaboración de un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa omega capital, C.A. en el sector privado del estado Carabobo. Así mismo, la investigación se desarrollará bajo el diseño de una investigación de campo. En este sentido, Rodríguez y Pineda (2001:89), definen la investigación de campo, como "la aplicación del conocimiento en la obtención de datos de problemas reales y en las condiciones en que aparecen".

#### **3.2 Fases Metodológicas**

En este aparte se muestra la manera en que será desarrollada en la investigación obedeciendo a la particularidad de dar respuesta a cada objetivo específico planteado.

**Fase I.:** Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al posicionamiento propio y los competidores

**Población y muestra:** La población según Hurtado y Toro (1999:78), "se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar"; por lo que la población a estudiar se conformó por dos grupos; el primero conformado la

alta gerencia de la empresa para un total de tres personas y el segundo por la cartera de clientes que maneja la empresa.

Por otra parte, para Gabaldón citado por Balestrini (2002:141), "la muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población"; pero, tomando en cuenta que Hurtado y Toro (1999:81), señalan que el muestreo no probabilístico de expertos, "es aquel en el cual no todos los miembros de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, aquí se eligen como elementos de la muestra a quienes tienen la mayor cantidad de información sobre el asunto que nos interesa"; en lo que respecta a la muestra a extraerse de la segunda población se deberá aplicar la fórmula para una población infinita

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación de mercados, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación.

El tamaño muestral dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

Antes de calcular el tamaño de la muestra necesitamos determinar varias cosas:

1. Tamaño de la población. Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares. Hablamos de dos tipos: población objetivo, que suele tener diversas características y también es conocida como la población teórica. La población accesible es la población sobre la que los investigadores aplicaran sus conclusiones.
2. Margen de error (intervalo de confianza). El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.
3. Nivel de confianza. Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza

de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.

4. La desviación estándar. Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.

Cálculo del tamaño de la muestra para una población finita

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

N= 57

Z= 99

p= 50

q= 50

d= 5

Al sustituir quedaría n=5

## Tipos de muestreo

El muestreo es una herramienta para determinar qué parte de una población debemos analizar cuando no es posible realizar un censo. Depende de los objetivos del estudio el elegir una muestra probabilística o no probabilística.

### Muestreo Probabilístico

Se basa en el principio de equiprobabilidad, esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada, tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos. Lo anterior nos asegura que la muestra extraída contará con representatividad.

#### Al azar simple

- Sistemática
- Estratificada
- Conglomerados

#### Características:

- No hay discreción del investigador.
- Los elementos se seleccionan por reglas mecánicas.
- Hay error muestral.
- Se conoce la probabilidad de inclusión.

### Muestreo no probabilístico

No sirven para hacer generalizaciones, pero sí para estudios exploratorios. En este tipo de muestras, se eligen a los individuos utilizando diferentes criterios relacionadas con las características de la investigación, no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados ya que el investigador suele determinar la población objetivo.

- Por juicio u opinión.
- Por cuotas.
- De bola de nieve.

- De conveniencia.

#### Características:

- La muestra es discrecional
- Los elementos se seleccionan por facilidad conveniencia y no por reglas fijas
- No hay error muestral o no se puede calcular
- No se conoce la posibilidad de inclusión

Muestra Población 1: 3 sujeto no se extrajo muestra se trabajará con toda la población  
Muestra Población 2: 5 sujetos luego de aplicación de la fórmula

Técnicas e instrumentos de recolección de información: Como técnica a utilizar para la recolección de datos en esta investigación se seleccionó la encuesta, ya que desde la óptica de Brenes (2003):

El instrumento recomendado para la consulta a los clientes (internos y externos) es una encuesta breve, que permitirá a la persona que responde la determinación de los factores claves del éxito y su importancia relativa; además podrá valorar el desempeño de la organización en cada uno de los FCE. (p.130)

Además, Tamayo y Tamayo (2006:24), la definen como "aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida"; en ese sentido se buscó conocer la situación actual de la empresa con respecto al posicionamiento propio y los competidores para establecer relaciones entre las variables que lo afectan; por otra parte, debido a que se requirió medir cuantitativamente los datos, fueron diseñadas dos encuestas (una para la población 1 y otra para la población 2), en donde cada uno de los informantes responde a una serie de preguntas con varias alternativas de respuestas. Las encuestas aplicadas emplearan el cuestionario como instrumento; ya que para Balestrini (2002):

( ... ) es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy

particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles d analizarse en relación con el problema estudiado" (p.138).

Siguiendo estos preceptos, para efectos de la presente investigación el instrumento aplicado a la población 1 quedará constituido por 6 preguntas mientras que el cuestionario para la población 2 contendrá igualmente 6 ítems

Técnicas de análisis de información: A los resultados de la investigación, se le realizará un análisis cualitativo, como el cuantitativo; puesto que según Sabino (2002), el análisis cualitativo es:

Al que procedemos a hacer con la información verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. (p. 134)

Mientras que, para mencionado autor, el análisis cuantitativo se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación. Al respecto, enfatiza:

Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. En tal sentido, con la finalidad de facilitar visualmente la información derivada de los resultados y para una mejor comprensión global de las cifras arrojadas, se emplearon tablas de frecuencias y gráficos. (p. 135)

En ese sentido, una vez recolectados y procesados los datos sobre el diagnóstico de la situación actual mediante la encuesta, se utilizará el análisis porcentual a través de gráficos el cual se presenta por ítem y alternativas de respuesta, señalando la frecuencia simple en términos porcentuales. De igual manera, se lleva a cabo un análisis de contenido ya que esta técnica proporciona información confiable sobre las variables que evaluadas porque tienen un impacto sobre los resultados, el cual no es reflejado a simple vista. Por otra parte, esta información permitirá conocer la interrelación entre lo que es y lo que debe ser.

También se presentará una matriz DOFA donde se identifiquen los factores críticos de éxito que impiden el posicionamiento de la empresa.

El nombre DOFA corresponde a una abreviatura que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se disponga sobre un negocio específico o un área relacionada con éste.

El análisis DOFA tiene la finalidad de:

- Aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades
- Cultivar las fortalezas

El análisis DOFA se enfocará hacia los factores críticos para el éxito del negocio. Debiendo resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

**Fase II.** Identificación de las actividades, productos y servicios que ofrece Omega Capital, C.A.

Técnicas e instrumentos de recolección de información: Se usó la técnica conocida como observación directa; ya que tal como plantea Tamayo y Tamayo (2006:122), "Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación". Mientras que el instrumento fue el registro de observación, porque de acuerdo con Sabino (2006:172), "resulta además indispensable registrar toda observación que se haga para poder llegar luego a organizar todo lo percibido en un conjunto coherente" De tal manera, que la observación facilita la organización de los datos obtenidos.

**Fase III.** Diseño de un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa Omega Capital, C.A. en el estado Carabobo

Tras la recogida de datos de las fases anteriores y considerando los aportes teóricos de los autores con los cuales se desarrollan el marco teórico, se diseñará un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa en el sector privado del estado Carabobo, para ello este mapa estratégico será complementado con un mapa de participación. Los principios que serán utilizados para la conformación del mapa son los siguientes:

Figura 1: Principios básicos para la elaboración de mapas estratégicos



Fuente: Norton y Kaplan (2004)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En este punto se desarrollaron las tres fases diseñadas para cumplir con los objetivos específicos de la investigación. Para dar cumplimiento a la primera fase que se basó en el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a su posicionamiento.

Resultados aplicación Cuestionario 1 (interno)

Ítem 1 . ¿Cree usted que la empresa ofrece productos y servicios acorde a la realidad del país?

Gráfico 1



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

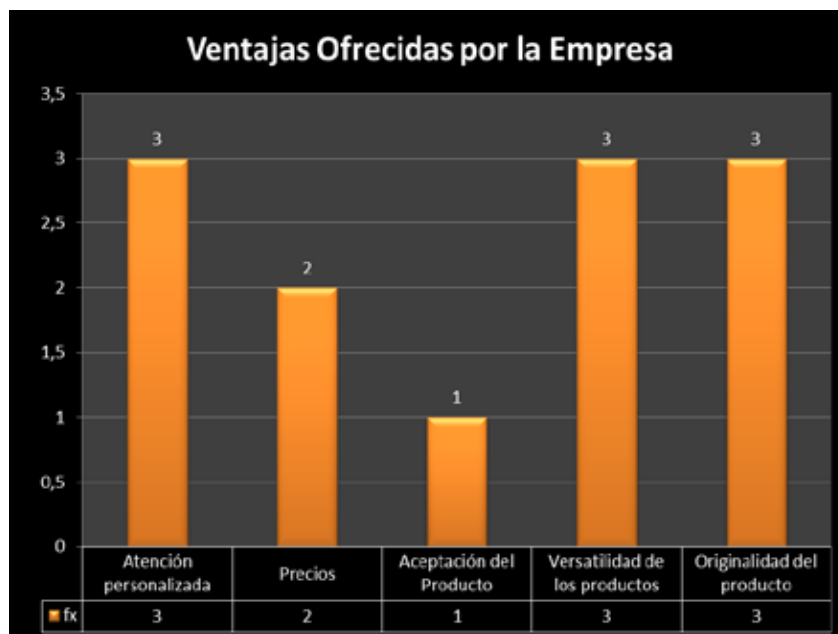
#### Análisis

En el gráfico se aprecia que un 67% acuerda que la empresa si ofrece productos adaptados a las nuevas realidades presentes en el país, el 33% restante

dice que no es así. Lo cierto es que la mayoría persiste en que los productos de la empresa parecieran estar adecuados a las circunstancias coyunturales del país lo cual es una ventaja para la organización y pone de manifiesto la flexibilidad de los procesos dentro de la empresa.

Ítem 2. Enumere las ventajas que ofrece la empresa como proveedor de productos y servicios

Gráfico 2



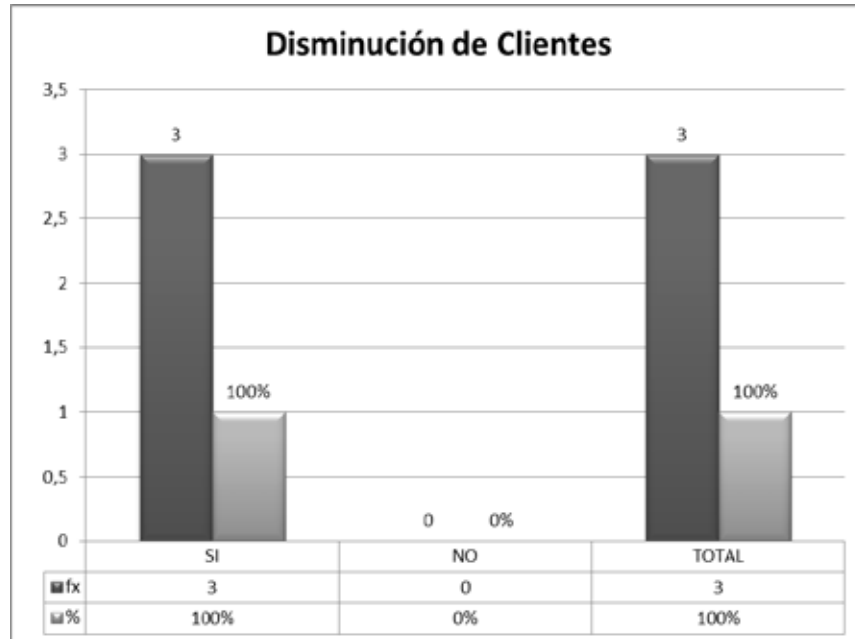
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

Este gráfico es interesante porque sólo representa el número de veces que los encuestados se identificaron o estuvieron de acuerdo con los factores que iban surgiendo de la pequeña tormenta de ideas desarrollada para cubrir esta etapa, en él se puede observar que el factor que cobra mayor fuerza se refiere a la atención personalizada, versatilidad del producto y la originalidad de lo que se ofrece.

Ítem 3. ¿Cayó el número de clientes al cambiar la modalidad de la Ley de cesta ticket bolivariana?

Gráfico 3



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

En este caso el 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo que si habían tenido una baja en el número de clientes, esto es una debilidad pues la organización no fue capaz de retener a sus clientes por lo que pudiera intuirse que no se han implementado las estrategias correctas que sean capaces mediante su ejecución de retener a los clientes en cartera.

Ítem 4. ¿Cuántos clientes han perdido?

Gráfico 4



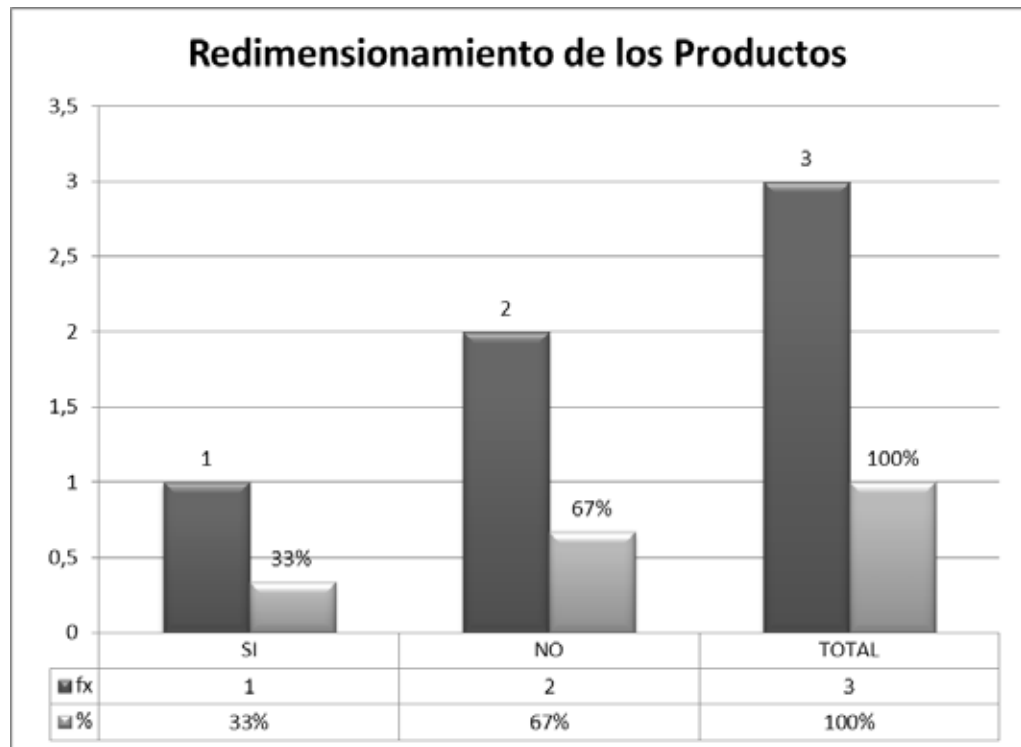
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

Análisis

En este caso el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo que el porcentaje contabilizado sobre la pérdida de clientes en cartera oscila entre 6% a 8% de lo que se venía manejando hasta el momento.

Ítem 5 . ¿Ha la empresa redimensionado los productos acorde a las nuevas necesidades de sus clientes?

Gráfico 5



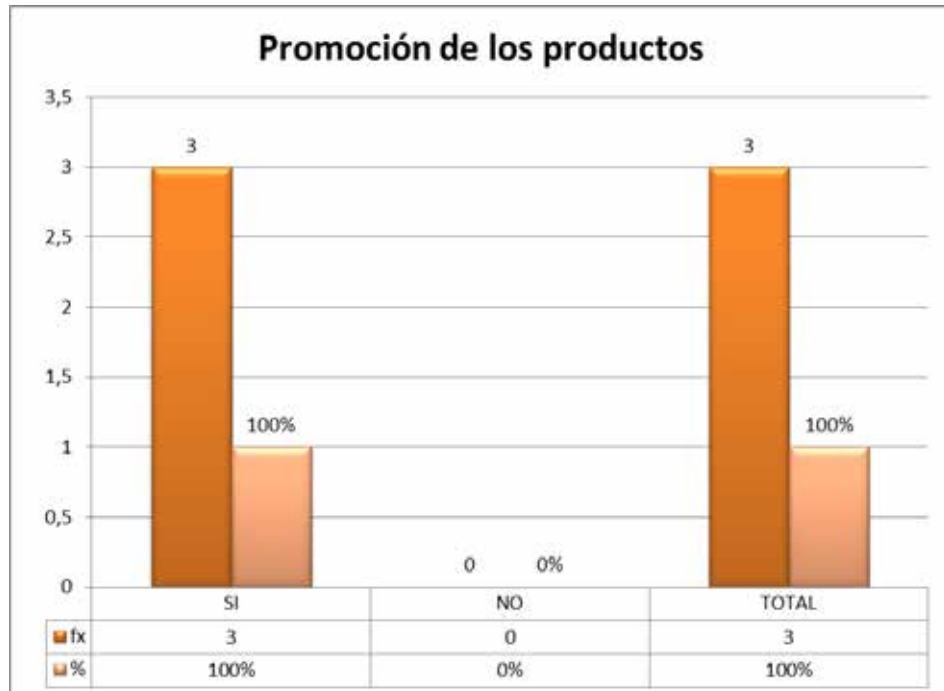
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

Se observa que hay una contradicción y que sólo el 33% de los encuestados aseguran que sí tuvieron una reestructuración del producto ofrecido para poder adaptarse a la nueva realidad económica y gubernamental de Venezuela, mientras un 67% afirman que tales esfuerzos aún no se realizan. Esto constituye una debilidad aunque anteriormente se observó una fortaleza en cuanto a la flexibilidad de los procesos ahora se está en presencia de una debilidad en cuanto a su planeación

Ítem 6. ¿Ha promocionado la empresa ese producto renovado a sus clientes potenciales?

Gráfico 6



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

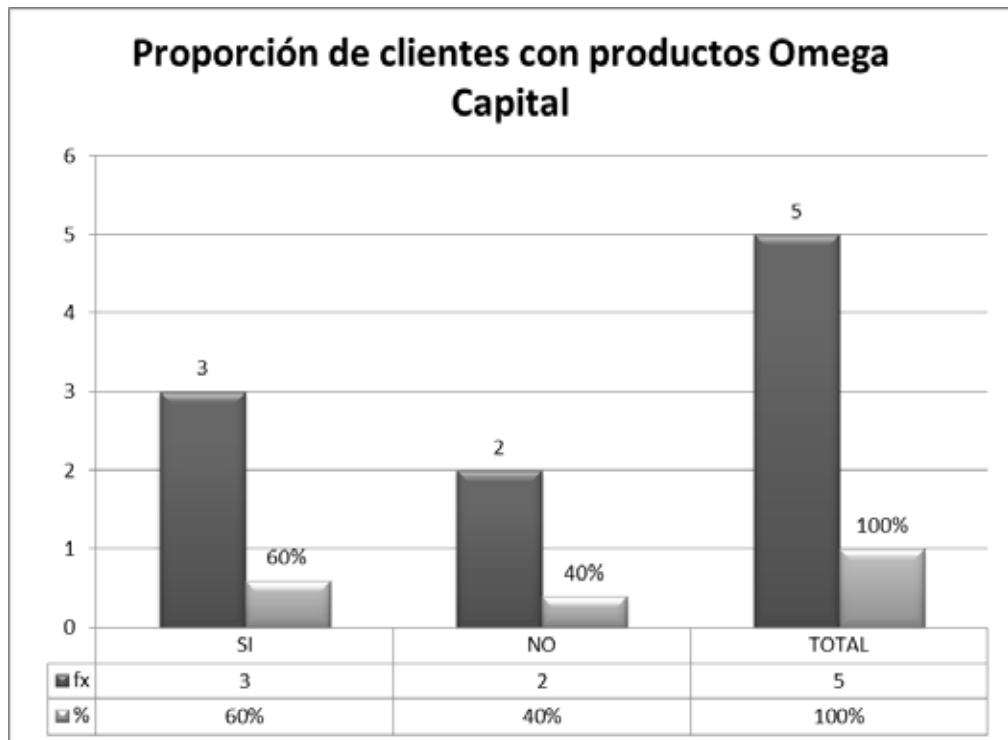
### Análisis

El 100% de los encuestados respondieron de manera afirmativa ante la interrogante de la promoción de productos y servicios ofrecidos por la organización, esto es una fortaleza pues están utilizando una herramienta contemplada como estrategia para poder dar a conocer la reformulación de sus productos y servicios

### Resultados aplicación cuestionario 2 (empresas)

Ítem1. Manejaba usted algún producto de la empresa Omega Capital?

Gráfico 7



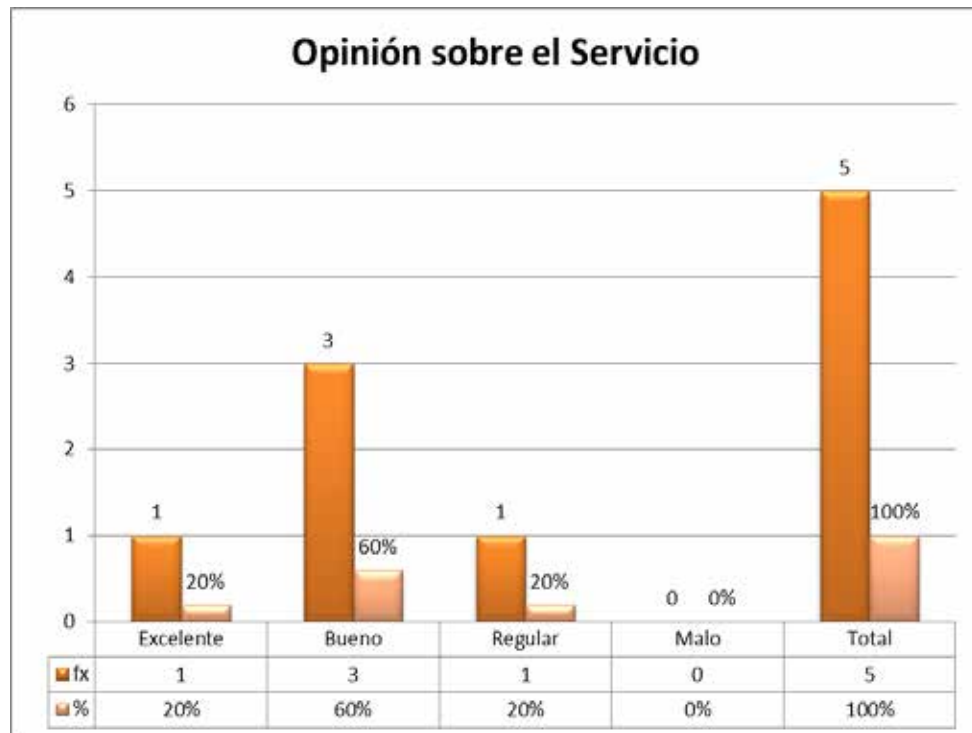
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

#### Análisis

En este primer gráfico que refleja las respuesta de los encuestados externos, o sea de las empresas clientes se puede apreciar que sólo el 60% de los encuestados respondió afirmativamente a la interrogante del manejo de productos con la empresa objeto de estudio Omega Capital, C.A. el restante 40% confirma que no manejaba ningún producto o servicio con Omega, esto es una debilidad ya que pareciera que la empresa no había logrado posicionarse adecuadamente.

Ítem 2. Que le pareció el servicio brindado por Omega Capital?

Gráfico 8



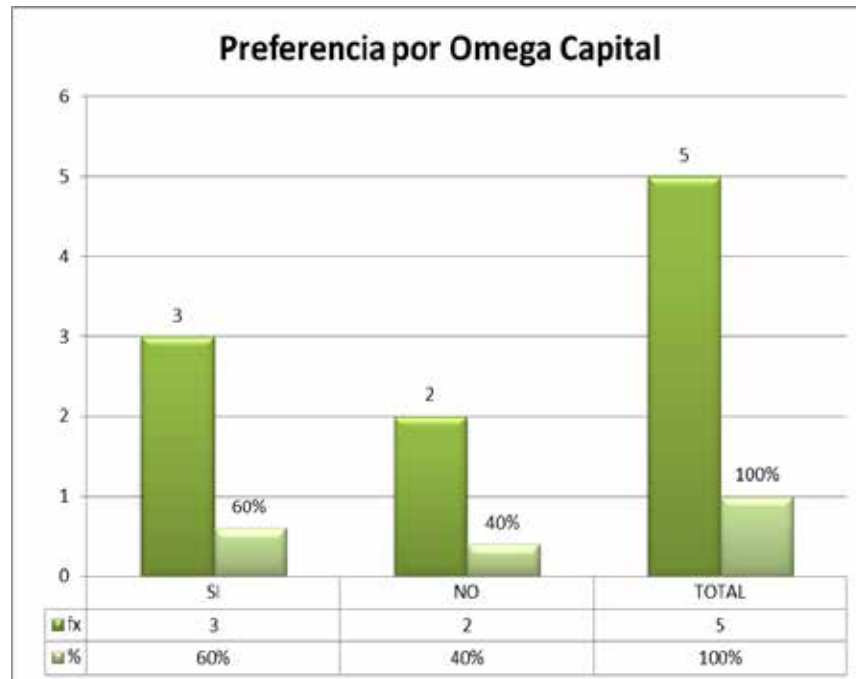
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

Aquí está representado como era percibido o es percibido el servicio y productos ofrecidos por Omega, detalladamente un 20% opina que el servicio es excelente, un 60% opina que es bueno, y otro 20% opinan que el servicio es regular. A pesar de que el mayor porcentaje se sitúa en bueno es de hacer notar que no fue excelente fue simplemente bueno, por lo que pareciera que las expectativas de los clientes pudieran ser cubiertas por cualquier otra empresa que cumpla con características semejantes a las de Omega, es una debilidad no tener ningún elemento que la distinga de sus competidores.

### Ítem 3. Contrataría nuevamente con Omega?

Gráfico 9



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

#### Análisis

Es interesante observar que sólo un 60% indica que volvería a contratar con omega y el restante 40% opina que no, se debe aclarar que aunque es una minoría, es una minoría importante, esto significaría que un poco menos de la mitad no estaría dispuesto a tener trato comercial con la organización por lo que habría que indagar cuales son los aspectos que se deben mejorar dentro de la organización para conseguir la aceptación total del público.

#### Ítem 4. Tiene planes de incentivo para su personal?

Gráfico 10



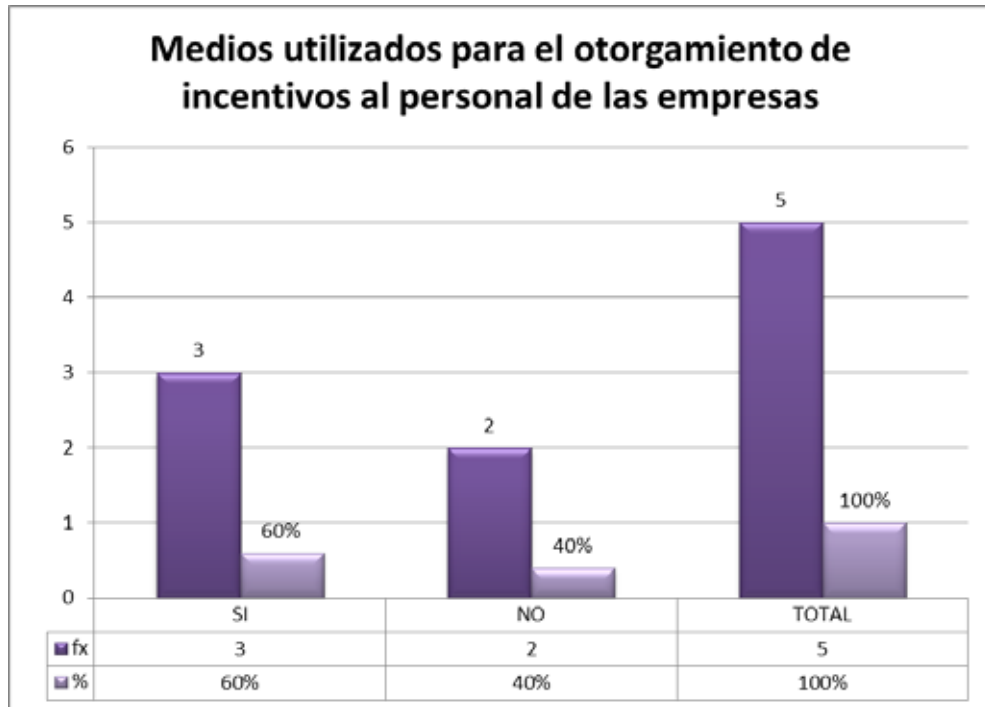
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

#### Análisis

Aquí se refleja la respuesta de un 75% que indica que tienen planes de incentivo para su personal y el restante 25% indica no tenerlo, así que hay que prestar atención ya que estos planes de incentivos pueden ser la puerta de entrada a un nicho de negocio al encontrar a empresas que quizás quieran dar incentivos en dinero y no han conseguido la vía para no convertir estos incentivos en pasivos laborales.

Ítem 5. Esos incentivos los otorga a través de nómina?

Gráfico 11



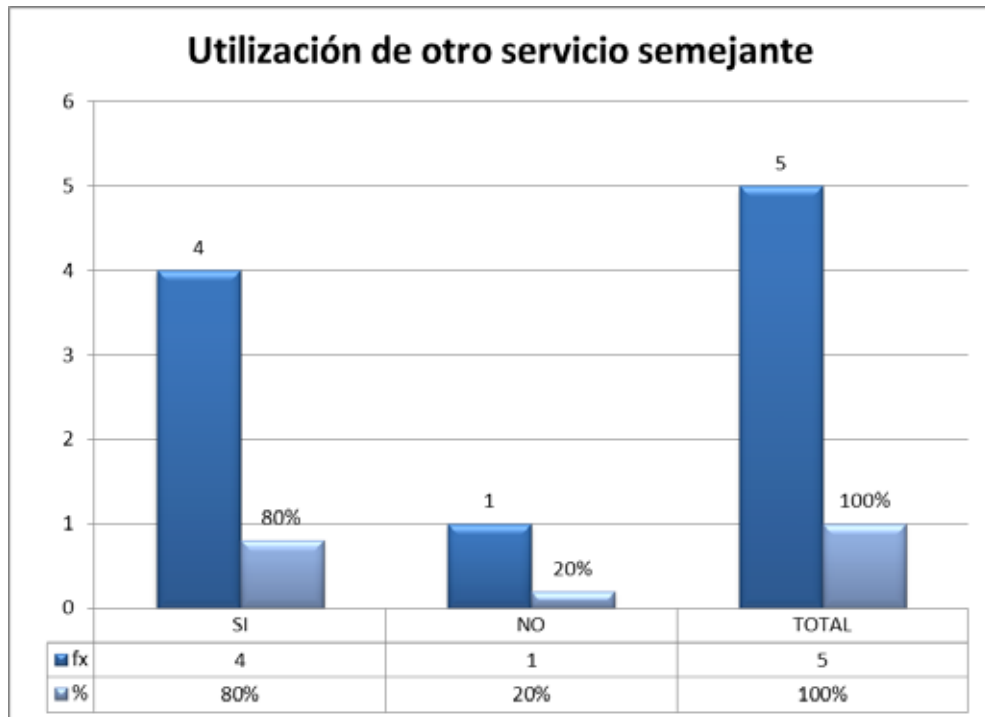
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

Análisis

Aquí se hace más clara la oportunidad que tiene la organización al ver que de los encuestados un 60% otorga los incentivos para su personal a través de la nómina por lo que Omega pudiera entrar a competir como un consultor que ofrece la solución ideal para otorgar otros beneficios al personal que no acarreen pasivos laborales para las empresas tan sólo 40% indica otorgar estos incentivos de manera diferente a lo que es la nómina.

Ítem 6. Cuenta usted con otro servicio que le permita otorgar compensaciones a su personal sin que se convierta en pasivo laboral?

Gráfico 12



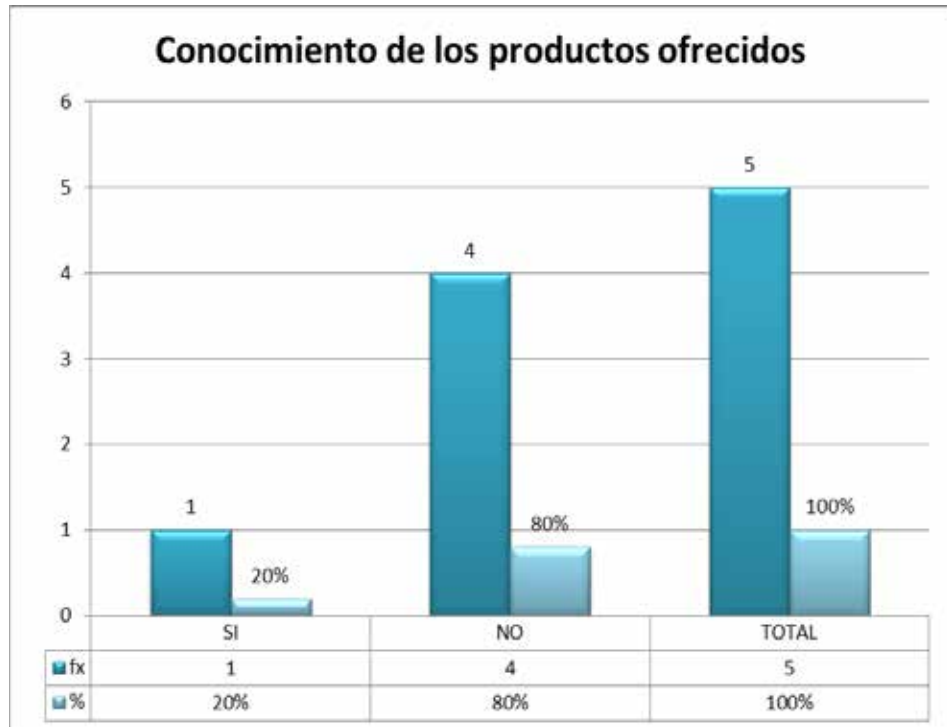
Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

Hay que fijarse que un 80% de los encuestados afirman tener otros medios de compensación alterna, a esto se refiere la oportunidad que se presenta para Omega, sólo el 20% restante indica no tenerlo lo que quiere decir que hay una desatención de una parte del mercado que se encuentra entre 20% y 40%.

Ítem 7. Conoce usted el redimensionamiento de los productos ofrecidos por Omega?

Gráfico 13



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

En este gráfico se observa que sólo el 20% de los encuestados está al tanto de la nueva conformación de los productos y servicios que presta Omega, por lo que se pudiera pensar que a pesar de contar con la promoción hay todavía una falta de planeación que no deja que esta sea efectiva y que mantiene a Omega fuera del juego. Mientras un 80% de los clientes que fueron interrogados a este respecto afirmaron no tener ningún conocimiento sobre este redimensionamiento.

Ítem 8. Tiene usted otro proveedor?

Gráfico 14



Fuente: Duno y Valbuena (2017)

### Análisis

El 80% de los encuestado afirmaron contar con otro proveedor de servicios relacionados a los ofrecidos por Omega Capital, por lo que hay más competidores de los esperados por consiguiente debe realizarse una indagación seria sobre la competencia para poder tener claro de qué forma se va a enfrentar las estrategias puestas en marcha por esa competencia, tan sólo el 20% indica no tener proveedor de estos servicios lo que indica que sigue presente la oportunidad.

Cuadro 2  
DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Pérdida de cartera de clientes</li> <li>Û Falta adecuación del producto</li> <li>Û Falta posicionamiento</li> <li>Û Desconocimiento de la competencia</li> <li>Û Los clientes desconocen nuevos productos</li> <li>Û Las estrategias no tienen indicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Convertirse en una empresa proveedora de servicios de asesoría e instrumentos para compensaciones</li> <li>Û Aumento de la captación de clientes y recuperación de la cartera</li> <li>Û Posicionamiento</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Flexibilidad de los procesos</li> <li>Û Atención personalizada para sus clientes</li> <li>Û Versatilidad del producto</li> <li>Û Originalidad del producto</li> <li>Û Promoción</li> <li>Û Reconocimiento de la empresa</li> <li>Û Buen servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Nuevos competidores</li> <li>Û Nuevas normas impuestas por el estado</li> <li>Û No adaptación a la nueva realidad económica y social del país.</li> <li>Û Competidores mejor posicionados</li> <li>Û Nuevas formas de servicios y productos</li> <li>Û Tecnología</li> </ul>

Fuente: Duno y Valbuena (2017)

**Resultados Fase II.** Identificación de las actividades, productos y servicios que ofrece Omega Capital, C.A.

### **Omega Capital C.A.**

Es una compañía venezolana, especializada en ofrecer a las empresas y organizaciones soluciones y servicios para la gestión de beneficios sociales a sus empleados, con el uso de la Tarjeta Inteligente OMEGA, en el ramo de bono alimenticio, pone a disposición del patrono, empleado y establecimiento afiliado, una herramienta tecnológica "Confiable, Económica e Innovadora" que contribuirá en la

mejora de la Calidad y Optimización de sus procesos, así como el control y seguridad en sus transacciones.

### **Misión**

**Brindar Soluciones** y servicios de avanzada para la gestión de los programas de beneficios sociales, siempre tomando en cuenta que la calidad del servicio y la seguridad de las transacciones son lo más importante.

### **Visión**

**Ser la Mejor Referencia** en cuanto a administración de beneficios sociales se refiere, llegando a ser líderes en el mercado, por nuestro servicio diferenciador y nuestros altos estándares de calidad y seguridad.

### **Valores**

- **Satisfacción al Cliente:** A través de un alto nivel de servicio, que nos diferencie de los demás, haciendo más activa y directa la relación con nuestros clientes. Respondemos con rapidez, seriedad, efectividad y calidad de servicio a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Alcanzamos resultados a través del compromiso personal, desarrollo continuo de nuestras capacidades y comportamiento emprendedor.
- **Trabajo en Equipo:** Confiamos en la fuerza del trabajo en conjunto para concretar totalmente nuestro potencial.
- **Innovación:** Utilizamos nuestro extenso conocimiento y nuestra experiencia en todas las áreas de la empresa para introducir continuamente nuevos servicios y soluciones en el mercado, buscando siempre el mejoramiento de los procesos a través de nuevas tecnologías.
- **Integridad:** Somos un socio confiable, leal y respetuoso en todas nuestras relaciones, internas y externas. Nuestras acciones siempre van de la mano con valores como la honestidad, la responsabilidad y el respeto.
- **Seguridad:** En el procesamiento de las transacciones, en la manipulación de la data y en todos nuestros productos y soluciones
- **Responsabilidad Social:** Omega Capital, es una empresa que le da gran importancia a su rol y contribución real dentro de la comunidad donde se desarrolla y crece, por ello permanentemente activa proyectos y acciones dirigidos a generar impacto positivo en su entorno.

## Tarjeta Omega Maestro

Aceptada en todos los puntos de venta bancarios a nivel nacional que cumplen con los parámetros de la Ley de Alimentación para trabajadores y trabajadoras.

Tarjeta Omega Alimentación Maestro, es el servicio mediante el cual la empresa afiliada cancela a sus empleados el Bono Alimentario exigido por la ley laboral, este pago puede ser movilizadado a través de una tarjeta inteligente de débito en los comercios afiliados a la Red MAESTRO.

Garantizando que el Beneficio de Alimentación no sea desvirtuado y se invierta en el consumo de productos de primera necesidad alimenticia, tal y como lo reza la LOT.

## **Ventajas**

### **Ventajas Administrativas**

- Ponemos a su disposición herramientas de última tecnología, sencillas, seguras y eficientes, que persiguen la mejora de la calidad de vida y motivación de sus empleados, y que no generan procesos engorrosos a las empresas.
- Atención personalizada con calidad de atención y servicio. Nuestro objetivo principal es cubrir las expectativas, necesidades y requerimientos de las empresas afiliadas a nuestra red.
- Amplia red de establecimientos afiliados a nivel nacional
- Los beneficios sociales no forman parte del salario del trabajador, como se estipula en el Artículo 133, Parágrafo 3° de la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Trabajo. Por lo tanto no generan cargas ni prestaciones sociales adicionales, lo que representa un ahorro promedio de un 70% versus lo otorgado en salario.
- Nuestros productos permiten dar cumplimiento a la Ley sin tener que lidiar con las complicaciones de instalación, mantenimiento y control de comedores.

- Beneficio social con un destino determinado, garantizando el uso adecuado del mismo
- Fácil de implementar. Simplicidad en el trámite administrativo (evita el conteo, custodia y manejo de tickets).
- Apoyo continuo y respuestas inmediatas.
- Costos por Gastos Administrativos más bajos del mercado
- Sin costos operativos adicionales.

### **Ventajas Operativas**

- La tecnología de Chip no permite clonación con lo que se posiciona como la más segura del mercado.
- Tarjetas recargables automáticamente y de forma rápida, sin restricción de tiempo, cantidad de recargas al mes, fechas.
- Portal online para realizar las recargas automáticamente, ver estatus, registrar pagos.
- Una vez realizado el pago la empresa podrá tener la recarga efectiva a sus empleados el mismo día y en un máximo de 3 horas.
- Entrega centralizada o descentralizada de las tarjetas, según sus requerimientos.
- Soporte técnico de nuestro personal de sistemas si lo requiere.
- Servicio de Atención al Cliente a su disposición.
- Servicio de nuevas afiliaciones permanente, según solicitud del cliente.
- Posibilidad de procesamiento de afiliaciones y recargas urgentes

## **Ventajas para los Usuarios**

- Tarjeta Electrónica Maestro, la mayor red de puntos de venta en todo el territorio nacional.
- La Tarjeta Electrónica más aceptada del mercado, por ser Maestro es aceptada en más de 90.000 puntos de venta.
- Total seguridad y confidencialidad en el manejo de los montos asociados al beneficio.
- Múltiples opciones para consulta de saldo, a través de [www.tarjetaomega.com](http://www.tarjetaomega.com), mensajería de texto SMS, call center y desde la aplicación especialmente diseñada para celulares.
- Portal diseñado exclusivamente para los trabajadores donde pueden consultar movimientos, saldos y obtener información de promociones especiales.
- Servicio de atención telefónica y soporte en línea disponible para atender todos sus requerimientos.
- Para Omega Capital lo más importante es la tranquilidad de nuestros beneficiarios. Ofrecemos la gama de beneficios que el beneficiario requiere, con la calidad de servicio que su empleador necesita.
- Las posibilidades de fraudes son nulas, ya que la tecnología de chip inteligente es la más segura a nivel mundial.
- Tarjeta Electrónica Maestro, la mayor red de puntos de venta en todo el territorio nacional.
- El saldo de la tarjeta es acumulativo, no se vence.
- Disponibilidad inmediata de los montos abonados.
- Los empleados perciben en forma tangible el beneficio.
- Permite elegir su utilización en el lugar de conveniencia.

- Una amplia gama de comercios afiliados en constante crecimiento y aceptación en los establecimientos más importantes de supermercados, comida, farmacias, panaderías, etc.
- Consulta de saldo a través del portal del beneficiario en [www.tarjetaomega.com](http://www.tarjetaomega.com), vía telefónica o a través de mensajes de texto.
- En caso de pérdida, hurto, daño o robo, el empleado no pierde su dinero, ya que el monto se bloquea temporalmente hasta la reposición de la tarjeta.
- El empleado cancela el monto exacto de sus compras, sin preocuparse de perder parte del beneficio.
- Rapidez en las operaciones a la hora de cancelar sus compras, siempre cuidando estrictas normas de seguridad.
- Agilidad y simplicidad, ahorrando tiempo y dinero, de una manera fácil y conveniente.
- Procedimiento rápido y efectivo de reclamos.

Una vez conocidos los valores agregados de Omega Capital, C.A, se detallan seguidamente los que ofrecen sus competidores como son: Todo Ticket, Cestaticket Accor Services

### **Valores Agregados de TodoTicket**

En tomo a los valores agregados que ofrece TodoTicket, están los siguientes: TodoTicket Visa Electron, una tarjeta o ticket electrónico dirigido a las empresas que requieren otorgar el beneficio de alimentación a sus empleados. Es el ticket más actual, seguro, flexible y cuenta con la más amplia aceptación en el mercado de alimentación, permitiendo a sus empleados realizar sus consumos en toda la gama de establecimientos afiliados a TodoTicket: supermercados, abastos, panaderías, restaurantes, comercios de comida rápida y demás expendios de alimentación.

Dicha tarjeta está afiliada a la Red Visa, lo cual garantiza una plataforma con los mayores estándares de seguridad y aceptación, además de contar con el

apoyo transaccional para realizar sus operaciones de forma rápida y efectiva. Administración, gestión y atención personalizada para que el cliente pueda ofrecer el beneficio de alimentación a sus empleados con la mayor comodidad y confianza, ahorro de costos, ya que simplifica los procesos de entrega, conteo, gestión administrativa y le permite menor uso de espacio físico, un solo punto de contacto y atención personalizada para recibir de manera integral todos los servicios financieros y asesoría que requiere su empresa, mayor seguridad.

Entre los beneficios que ofrece, además de disfrutar del más moderno Ticket electrónico con todas las ventajas de comodidad y seguridad, se puntualizan los siguientes:

- Ü Acceso a la mayor red de Comercios de Alimentación identificados con la calcomanía Visa Electrón a nivel nacional.
- Ü Cargo a su Tarjeta por un monto exacto sin problemas de vuelto y consumo total de su disponibilidad.
- Ü Su saldo se mantiene en caso de extravío.
- Ü La Tarjeta TodoTicket no se deteriora.
- Ü Contará con múltiples canales las 24 Horas para:

Activación de Tarjetas: Centro de Atención Telefónica Beneficiario (0500-TODOTICKET (0500-863-6842 ó al 0212-501-1555).

Consultas de su Saldo: Centro de Atención Telefónica Beneficiario (0500-

TODOTICKET (0500-863-6842 ó al 0212-501-1555) Página Web

([www.todoticket.com.ve](http://www.todoticket.com.ve)) y SMS con todas las operadoras móviles.

Consulta de Movimientos: Centro de Atención Telefónica Beneficiario (0500-TODOTICKET (0500-863-6842 ó al 0212-501-1555),

Página Web ( [www.todoticket.com.ve](http://www.todoticket.com.ve)).

- Ü Bloqueo de Tarjeta: Centro de Atención Telefónica Beneficiario (0500-TODOTICKET (0500-863-6842 ó al 0212-501-1555), Página Web ([www.todoticket.com.ve](http://www.todoticket.com.ve)).

## **Valores Agregados de Cestaticket Accor Servíces**

En Cestaticket Accor Services la satisfacción de los clientes está por encima de todo. Por ello, ofrecen los siguientes valores agregados:

- Ü Amplia red del mercado: En cualquier ciudad o pueblo del país, siendo una empresa con verdadera presencia a nivel nacional, la cual se evidencia a través de las calcomanías con el logo del punto rojo en las puertas de cada establecimiento.
- Ü Garantiza la recepción de los tickets y tarjetas de alimentación que presenten los empleados de la empresa (cliente) en los establecimientos afiliados, dado que la red de comercios a nivel nacional incluye las mejores cadenas nacionales y regionales de restaurantes y supermercados.
- Ü Red privada que garantiza el control y cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Alimentación para los Trabajadores, con contratos directos con cada uno de los establecimientos afiliados al sistema. Es una red en constante expansión que puede revisarse y ajustarse en función a las necesidades de sus clientes. Experiencia en manejo de variedad de empresas.
- Ü Cuenta con departamentos especializados de Servicio de Atención al Cliente, Post-venta y Gerencia de Redes de Comercios, exclusivamente para atenderlos directamente y cubrir sus necesidades, ofreciéndole al cliente la mayor seguridad en tickets y Tarjetas Electrónicas, ya que su experiencia en Venezuela y, en el mundo, le ha permitido desarrollar sistemas de seguridad con tecnología de vanguardia, en pro de sus clientes, beneficiarios y comercios afiliados.

Estos son: mayor solidez en sus estados financieros, posee las más sofisticadas medidas de seguridad a nivel mundial en el diseño de los tickets, a nivel de tarjetas electrónicas, Accor cuenta con la experiencia que le dan más de 3 millones de tarjetas de alimentación y otros servicios emitidos en todo el mundo, los procesos de entrega más confiables del mercado, ofrece un sistema de entregas a través de su propia flota de vehículos, así como un rígido proceso de contratos de servicios con las más grandes y reconocidas empresas de transporte de valores del país.

- Ü Llamadas fuera de horario de oficina, fines de semana y días feriados se gestionará a través de un robot IVR.

- Ü Asesoría jurídica en línea gratuita para su empresa, a través del servicio Leg@l Ticket®, exclusivo para los clientes de Cestaticket Accor Services. Acceso al programa Beneficio Club Empresa®, con el cual el cliente podrá acumular puntos y canjearlos por variedad de productos y servicios para su empresa.
- Ü Facilidades para realizar sus pedidos vía Web, a través de Cestaticket en Línea® o por correo electrónico, mediante el exclusivo sistema PedMail®.
- Ü El cliente puede pagar sus pedidos vía Web, a través de la herramienta Pago en Línea®.
- Ü Entrega del pedido en 5 días hábiles (en el interior 2 días hábiles adicionales de tiempo de entrega).
- Ü Entregas centralizadas o descentralizadas.
- Ü Única empresa del mercado en entregar a través de su propia flota de transporte de valores o a través de transportistas externos especializados.
- Ü Tickets personalizados (Opcional).
- Ü Entrega de un software propio (SACP) para la personalización del pedido, sin costo adicional.
- Ü Soporte técnico del personal de sistemas si el cliente lo requiere.
- Ü Asistencia al Cliente, mediante servicios a su disposición, afiliaciones permanente según solicitud del cliente, Post-Venta permanente y, atención Telefónica exclusivo para clientes por la línea 0500-CESTATICKET
- Ü Otra (alimentación, juguetes, útiles escolares y otro transporte, entre otros). Adicionalmente, el valor agregado de sus servicios que presta al cliente se

Caracterizan por:

- Atención personalizada, a través de trato directo y personalizado sin importar si es un cliente grande, mediano o muy pequeño.
- Garantiza altos niveles de calidad, confiabilidad y eficacia al servicio de sus clientes y comercios afiliados.
- Brinda un servicio diferencial al cliente.
- Innovación: su reto es innovar soluciones bajo la óptica de criterios diferenciales que agreguen valor al sistema de pago con alta tecnología para beneficios sociales no salariales.
- Soluciones a la medida del Cliente, puesto que está en capacidad de ofrecerle servicios de calidad acorde con su presupuesto.

**Resultados Fase III** Diseño de un mapa estratégico orientado al posicionamiento de la empresa Omega Capital, C.A. en el estado Carabobo

Para abordar el tema de mapas estratégicos, es conveniente revisar previamente el concepto de estrategia ya que a partir de ella se traza el Mapa para conseguir alcanzar los objetivos. La Estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una organización destacará para establecer una diferencia sostenible, existen tres tipos: Bajo Coste Total (Excelencia Operativa), Liderazgo de Producto e intimidad con el Cliente (soluciones completas). Además de la estrategia se debe tener claramente definido la Misión y la Visión. Para traducir la estrategia en objetivos claramente definidos y relacionados entre sí se utiliza el modelo de gestión Balanced Scorecard, el cual facilita la medición de los objetivos a partir de sus indicadores y su ejecución a partir de un plan de acción, que entre otras virtudes, permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral) y los programas de acciones estratégicas son elementos importantes para la gestión estratégica. En un claro contraste con la definición habitual de “cadena causa-efecto” del concepto original de Balanced Scorecard, el mapa estratégico ofrece una variedad de oportunidades para ayudar a las empresas en la estructuración y la gestión de su proceso estratégico. Puede apoyar tanto el análisis estratégico como la fase de desarrollo de la estrategia. Además, la visualización de la conexión entre activos tangibles e intangibles facilita la evaluación y selección de opciones estratégicas en base a criterios cuantitativos y cualitativos. El mayor beneficio de los mapas estratégicos, sin embargo, se halla en su capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales, regiones de una empresa.

Tipo de Mapa a diseñar

De acuerdo a la perspectiva del cliente

Ü Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.

De acuerdo a la perspectiva interna

Ü Las soluciones llave en mano corresponden a la perspectiva de gestión del cliente

Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:

- Selección del cliente: Determinación del segmento de clientes
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

La clasificación se puede basar en los siguientes parámetros:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los siguientes indicadores:

- Ü Factores demográficos
- Ü Factores geográficos
- Ü Factores de forma de vida
- Ü Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar.
- Ü La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.
- Ü El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

La metodología de aplicación tiene el siguiente proceso:

El primer paso consiste en indagar y obtener información acerca del entorno competitivo. Para ello debe realizarse un análisis de las tendencias esenciales tanto generales como específicas del sector y su efecto en diferentes escenarios posibles.

A continuación deben definirse y analizarse los mercados más relevantes.

Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la investigación sistemática de las expectativas de los clientes.

Y, además, debe considerarse el propio posicionamiento respecto a los competidores actuales y potenciales, incluyendo la valoración de la propia capacidad innovadora. Finalmente, en el marco de un análisis de la estructura del sector, es necesario investigar los factores de éxito y las reglas de juego específicas del sector. El resultado del Análisis Estratégico proporciona una clara imagen de la situación estratégica de partida de la empresa.

#### Desarrollo de la estrategia

Una vez obtenido el resultado del Análisis Estratégico, se deben revisar la Visión, la Misión y los Valores de la empresa.

Este proceso de comprobación no debería producir grandes cambios en su contenido con frecuencia. En el desarrollo de la estrategia se identificarán las posibles opciones estratégicas.

Es muy importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa. Es decir, se deben diferenciar las opciones estratégicas del grupo o de la empresa matriz, las de un área concreta de negocio o las opciones estratégicas de una familia de productos.

El resultado del desarrollo de la estrategia es una clara imagen del posicionamiento estratégico objetivo de la empresa, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo.

En el marco del desarrollo de la estrategia pueden utilizarse plantillas de mapas estratégicos. Estas plantillas mencionan de forma general los aspectos que los diferentes tipos de empresas deberían considerar en su mapa estratégico. De esta manera se puede realizar una comprobación de la consistencia y la factibilidad de las directrices estratégicas, en la que se cuestionará de forma crítica qué consideraciones de la actual estrategia han sido contempladas en comparación con la plantilla del mapa estratégico. Las diferencias que se identifiquen servirán de orientación para nuevos análisis y decisiones estratégicas.

En este sentido, la plantilla funciona como una agenda para la empresa, indicándole cuáles son los principales temas respecto al desarrollo de su estrategia que debe tener en consideración.

## **Descripción de la estrategia**

Una de las principales utilidades de los mapas estratégicos es la posibilidad de describir y comunicar mejor la estrategia.

Un factor clave de éxito al definir y utilizar el concepto de Balanced Scorecard es que éste resalte los aspectos que requieren una atención principal de la dirección y la asignación especial de recursos para la realización de la estrategia. En este sentido, los mapas estratégicos permiten una reducción de la complejidad mediante la focalización de la atención.

Tomando como base las plantillas que se han comentado anteriormente, se desarrollarán sucesivamente los mapas estratégicos de las diferentes unidades de la empresa. De esta forma se documentarán explícitamente los modelos estratégicos que tienen los directores en su mente, para permitir una discusión profunda.

## **Principios en los que se basa el Mapa Estratégico:**

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles

El valor se crea mediante procesos internos:

- Gestión de Operaciones
- Gestión de los Clientes
- Innovación
- Procesos reguladores y sociales

La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias

La estrategia consta de líneas de actuación simultánea y complementaria

## **Elementos Básicos del Mapa Estratégico:**

- Perspectiva
- Línea Estratégica
- Relación Causa-Efecto
- Objetivo Estratégico

Cuadro 3  
 Mapa Estratégico Omega Capital, C.A.

		Objetivo			
		Posicionamiento			
		Aumentar la participación en el mercado	Atraer clientes potenciales	Establecer comunicación con el público	Retener clientes
P E R S P E C T I V A S	Crecimiento				
	Clientes	Calidad de servicio consistente con la estrategia	Proveer servicios y productos con valor para el cliente	Conocer las necesidades de los clientes	Aumentar la participación en el mercado
	Interna	Optimización de procesos	Venta cruzada de productos y servicios (Asesoría/ Tarjeta Omega)	Canales de distribución	Manejo de la rentabilidad
	Aprendizaje y Conocimiento	Agilidad para la toma de decisiones (colaboración entre las diferentes unidades)	Cultura de calidad de servicio / Conocimiento sobre el producto	Compensación asociada al desempeño (seguimiento al desempeño)	Acceso a la información de utilidad estratégica

Fuente: Duno y Valbuena (2017)

## **Diseño de Estrategias**

### **Estrategia de Crecimiento enfocada en la Participación de Mercado**

La táctica de la misma consiste en atraer a los clientes potenciales y aumentar las ventas de la empresa, las tácticas a emplear radican en "atraer" (atraer nuevos clientes del sector empresarial privado de Carabobo), la forma de lograrlo es atacando a estos mercado, mediante canales de distribución económicos y de buena calidad como lo son la venta directa y vía Internet. Al adoptar una estrategia de crecimiento de la participación de mercado, Omega Capital tiene que seguir como pauta de acción:

- Crecer con los productos existentes, para ello tiene como posible área de acción nuevos mercados mediante la acción estratégica, ampliación de los segmentos, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado señalado en 30% al final del año, mediante la venta de los productos y servicios que ofrece actualmente, mediante la comercialización en nuevas áreas geográficas.
- Estudiar nuevos mercados para ver si es posible lograr que las empresas del estado Aragua contraten los beneficios que ofrece la Tarjeta Omega Maestro.
- Lanzar nuevas campañas publicitarias para impulsar sus ventas en el mercado del sector privado de los estados Aragua y Carabobo.
- Establecer comunicación con el sector privado en el estado Carabobo a través de dos vías: telefónica y correo electrónico.
- Coordinar visita de Ejecutivos de Cuentas al sector privado del estado Carabobo, para la venta.
- Fortalecer la venta directa, mediante la contratación de más personal que se desempeñe como ejecutivos de cuentas, capacitados, con conocimiento del mercado del sector público de Carabobo y con alta experiencia en ventas.
- Realizar seguimiento de la venta directa. El seguimiento al proceso de ventas directas deberá tener frecuencia periódica y se inicia con una junta entre los ejecutivos de la compañía para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien

debe entrevistarse, las preguntas a realizarse, el tiempo y lugar de contacto. Al finalizar la etapa de recopilación de datos, el auditor de ventas deberá presentar los hallazgos y recomendaciones más importantes.

- Implementación de la venta por Internet: Como apoyo a la venta por Internet, es importante que Omega Capital utilice herramientas como el correo electrónico, autorespondedor, chat, listas de distribución, boletines electrónicos, y el banner, los cuales se describen seguidamente:

**Correo electrónico:** Es una herramienta que puede ser aplicada por Omega para comunicarse con clientes reales y potenciales de Carabobo, ya que es ágil, económica, fácil de usar y su costo es bajo.

**Auto respondedor:** Herramienta esencial a la hora de comenzar a dar un correcto servicio al cliente, pues permitirá a Omega dar respuestas automáticas a sus clientes. Se debe tener en cuenta siempre que se maneje un nivel mínimo de interacción con los usuarios.

**Chat:** Aún y cuando el mayor uso que se le da es el de interacción de tipo social, constituye una herramienta perfecta para coordinar reuniones no físicas con los representantes de las empresas para conocer sus necesidades y para informar de forma más personal que vía correo electrónico, los chats son muy utilizados internamente en las empresas, siendo una herramienta de comunicación sencilla que se puede adoptar con facilidad.

**Listas de distribución:** Omega Capital puede valerse de estas listas de distribución que no son más que bases de datos de correos electrónicos, enlazadas a direcciones de correo electrónico lo cual permite enviar un comunicado a varios usuarios respetando la privacidad de los mismos y facilitando la interacción mediante un medio económico de contacto directo a grupos de personas.

**Boletines Electrónicos:** La creación de un boletín sobre los productos y servicios que ofrece Omega Capital C.A., es una herramienta muy dinámica de mercadeo directo, que permite mantener informados a un grupo de usuarios o cautivas audiencias respecto a información a compartir con grupos. Tienden a reemplazar todo tipo de publicaciones físicas por su costo pueden ser fácilmente sustituidas por este tipo de publicaciones en formato electrónico. Generalmente van en formato de texto o Web e incluyen vínculos que permiten que la gente con un clic se dirija a secciones del Web.

El banner: Es el anuncio publicitario de la Web, la inserción de éstos, es la herramienta más extendida en este momento para la realización de campañas publicitarias en Internet. Para el empleo de esta herramienta, la empresa deberá elegir dónde instalar sus banners entre toda la oferta de páginas Web's posibles. A continuación se enumeran las características de los banners más eficaces:

- El anunciante realiza un banner para que los visitantes de la página Web donde se ha alquilado el espacio, pulsen sobre él. Posiblemente, al pulsar, el visitante será conducido a la página electrónica del anunciante, donde se habrá preparado un mensaje acorde con el contenido del banner y que muy probablemente ofrecerá sus servicios o productos al visitante, ya sea directa o indirectamente.
- Este simple hecho de pulsar un banner conseguirá ser más eficaz en la medida en que logra un número alto de pulsaciones cuando aparece en la Web. El modo en que se mide la efectividad de un banner es el ratio de click-through, es decir el porcentaje de veces que el banner es pulsado sobre el total de apariciones del mismo en diferentes páginas Web.
- Como en todo anuncio publicitario la idea creativa es fundamental. Una manera diferente de decir las cosas asociando el mensaje a los intereses del visitante, ya sean racionales o meramente provocando sensaciones en el mismo que le induzcan a percibir el contenido en una actitud positiva o favorable, es la clave real de una alta y satisfactoria eficacia en la emisión de banners.
- En todo caso, un banner publicitario debe ser siempre notorio y no pasar desapercibido en la página.
- La mayoría de banners que funcionan bien y cumplen varios de los requisitos que se exponer a continuación:
  - Son banners animados. Un banner animado en una página Web estática es una buena idea. Las animaciones permiten transmitir varios mensajes o conceptos encadenados, que no podrían realizarse en otros soportes más estáticos.
  - Llamar a la acción al visitante. Solicitar al internauta que haga algo es una opción muy interesante. Sencillamente "pulse aquí", ayuda

a animar al receptor de los mensajes, aunque pueden incluirse muchas otras opciones similares.

- Uso de colores llamativos. El uso de colores atractivos y fuertes produce mayor notoriedad.

**Indicador:** Participación (ventas / ventas totales del sector) \* 100

### **Estrategia Competitiva Ofensiva (Expansión de la actual Participación de Mercado)**

Los objetivos de esta estrategia son invertir para aumentar la participación de mercado, aumentar los ingresos, aumentar la rentabilidad y crecer en los mercados y clientes existentes; para ello, será necesario que Omega Capital, capte nuevos clientes. Mejorar la posición competitiva, aumentar la lealtad de los clientes, desarrollar tácticas para recuperar y mantener clientes, pero también aumentar ventajas en diferenciación, con propuestas de valor creativas y servicio al cliente sorprendentes.

Las tácticas a emplear, serán las siguientes:

- Û Retener: Reforzando la satisfacción de los clientes al utilizar los productos y servicios de Omega Capital.
- Û Convertir: Cambiando clientes de la competencia en propios. Esto se logra transformando a los clientes en clientes propios mediante planteamiento razonado de las características superiores de los productos y servicios. Entre las acciones a realizar, se puntualizan las siguientes:
  - Realizar investigaciones de mercado para conocer el cliente, con el propósito de descubrir que quieren, que beneficios desean o buscan, es decir crear valor para el cliente.
  - Realizar investigaciones de mercado para conocer la participación de la competencia.
  - Agresividad en mercadeo y ventas. Este enfoque implica un departamento de mercadeo enfocado en el cliente, con obsesión por comprenderlos, con mucha iniciativa, creatividad y un claro y permanente conocimiento de la posición y

ventajas competitivas.

- Capacitación del recurso humano de los departamentos de mercadeo y ventas, a fin de que adquieran información y los conocimientos necesarios para el fortalecimiento del departamento y el desarrollo profesional del capital humano que apoyará el incremento de la participación de Omega Capital en el mercado.
- Plan de incentivos a los Ejecutivos de cuentas, por cumplimiento de ventas, premio al mejor de cada mes, bonificaciones extras por metas superadas, premio a las ideas
- Programa de Premios al cliente que se mantiene y regalos para los nuevos clientes
- Implementar un plan de medios, de tal forma que Omega Capital contrate publicidad siguiendo una programación específica, con el fin de lograr efectividad en el incremento de la participación.
- Inversión en nuevas tecnologías disponibles en el mercado nacional e internacional con la finalidad de implementar otros valores agregados para el cliente.

**Indicador:**  $ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Costos}}$

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El nivel al que se plantea y se describe la estrategia no es muchas veces entendible por el personal de la empresa, que, simplemente, no conoce la forma en que puede colaborar a la implementación de dicha estrategia. El lenguaje utilizado, la falta de concreción en los objetivos estratégicos y la forma o manera de conseguirlos (estrategia) no ayuda a difundirla y hacerla operativa, a través de los planes de acción. El personal conoce sus propios objetivos pero le resulta desalentador descubrir la dificultad para encontrar el camino en que dichos objetivos deben verse modificados para cumplir con las exigencias de los planteamientos estratégicos.

El mapa estratégico aporta una manera genérica y explicativa de representar la estrategia y las relaciones causa-efecto de dicha estrategia con las palancas o impulsoras que desde dentro y fuera de la empresa la hacen viable y orientada a la satisfacción de los requerimientos de los clientes. Se confeccionó un mapa estratégico general a partir del modelo de cuadro de mando integral de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas permitieron relacionar la estrategia con los objetivos, las proposiciones de valor para el cliente, los indicadores de los procesos internos y los aspectos cualitativos ligados a la innovación y el conocimiento.

La mayoría de las veces no fracasa el trabajo estratégico debido a una carencia de ideas y de contenidos; el fracaso puede ocurrir cuando se cuenta con procesos estratégicos desestructurados o sumamente inflexibles, incapaces de agrupar las ideas y de lograr el consenso y el compromiso de las personas, como lo es el caso de Omega Capital que a pesar de contar con varias herramientas hasta ahora se le ha hecho difícil situarse en una posición que favorezca su desarrollo en el mercado y por ende su permanencia en él, esto debido a que la perspectiva política-social del país cambió y Omega no parecía estar preparada para emanar las respuestas necesarias, de allí que el desarrollo de este trabajo es de vital importancia para la organización, tanto que desde esta perspectiva se han generado una serie de recomendaciones para la empresa.

Es así como, el desarrollo e implantación de estrategias requiere de un equilibrio entre creatividad y análisis. Los procesos creativos de generación de ideas deben estar apoyados por procesos y valoraciones analíticas. Es por ello que si el proceso estratégico no está estructurado, la empresa corre el riesgo de olvidar y no tener en cuenta aspectos importantes. Por el contrario, si el proceso estratégico está excesivamente estructurado, suele faltar el impulso creativo y con ello la clave de las estrategias más exitosas.

En el marco del proceso estratégico que se ha presentado, los mapas estratégicos ofrecen múltiples posibilidades para el desarrollo de ambas facetas. La consolidación de la estrategia será completa y exitosa cuando el mapa estratégico esté conectado con los indicadores y, en definitiva, con las acciones estratégicas.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se hacen recomendaciones que a juicio de los investigadores resultan importantes y que van dirigidas a los accionistas, gerentes de mercadeo y de ventas de la empresa Omega Capital, C.A, entre ellas se puntualizan las siguientes:

- Crear o implementar un sistema de base de datos de mercadotecnia, que permita tener a disposición la información del cliente en el momento oportuno, esta base de datos debería estar interconectado o relacionado con el sistema de información de la compañía y si el SIM no existe pues deberían crearlo ya que constituye una herramienta poderosa para apoyar el sistema de toma de decisiones dinámico, acertado y oportuno.
- Invertir en vallas publicitarias, carteles, revistas especializadas, radio (Circuito Unión Radio 105,3 FM), material POP.
- Elaborar catálogo electrónico de los productos y servicios que ofrece la empresa, con excelente presentación e incorporarlos a la WEB
- Elaborar y aplicar encuestas con frecuencia, con el propósito de conocer las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción, para posteriormente aplicar las medidas correctivas pertinentes.
- Es importante que los accionistas y los Gerentes de la empresa

desarrollen un estudio de factibilidad económica, a fin de analizar las inversiones requeridas y conocer la rentabilidad que les proporcionaría la implementación detallada de las estrategias propuestas.

- Monitorear los avances y estrategias aplicadas por la competencia.

## REFERENCIAS

- Balestrini, Mirian (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas; BL Consultores Asociados. Servicio Editorial
- Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing (1990). Dirección estratégica de Vendedores. Ediciones Diaz de Santos. Barcelona. España
- Cardozo, I y Chirinos, P (2013) Propuesta de un plan para el posicionamiento de la marca Transformadores Elco de la empresa Elecsa, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo Universidad Tecnológica del Centro (Unitec). Guacara. Venezuela
- Conde, Maria (2007) Manual de Instrucciones para Marketing. Editorial Net Biblio. SL. Oviedo. España.
- Chacin, Luis (2013). Plan Estratégico para posicionar la marca de zapatos Tabuche en la avenida Bolívar del Municipio Valencia, estado Carabobo Universidad José Antonio Páez, San Diego. Venezuela
- David, Fred (1997). Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México
- Gimenez, Jose (2000). El Proceso de Investigación. Editorial el Viaje del Pez. Valencia. Venezuela
- Kaplan, Robert. y Norton, David. (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School Publishing Corporation. Barcelona. España
- Kinner, T. y Taylor J. (1998). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. McGraw Hill. México
- Kotler, Philip (2001). Marketing. Editorial Prentice Hall. México
- Lovelock, Chon (1997). Mercadotecnia del Producto. Editorial Prentice Hall. México.
- Méndez, Carlos (2003). Metodología, Guía para elaborar Diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia

- Michelena, Braulio (2000). Todo en el proceso de investigación. Litografía Tecnocolor. Caracas. Venezuela
- Naresh, Mario (2004). Investigación de mercados. 4<sup>ta</sup> edición. Prentice Hall. México
- Perez, Reina. (2012). Diseño un Plan Estratégico de Mercado que permite repositionar la empresa Oxígenos Carabobo, C.A. en el mercado regional. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela
- Ravell, Eleonor. (2013). Estudio de mercado para la creación de nuevas estrategias de ventas y mercadeo que aumenten la participación en la empresa Coapsa, S.R.L. en el segmento de flotas en Carabobo. Universidad Tecnológica de del Centro (Unitec). Guacara. Venezuela
- Sanchez, brenda (1985). Método de Investigación. Editorial Eneva. Caracas Venezuela.
- Sierra, Roberto (2004). Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo. Madrid. España.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa, S.A. México.