



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i3.23

Plan estratégico para la empresa constructora en obras civiles

Strategic plan for the construction company in civil works

Plano estratégico para a construtora em obras civis

Freddy José Rodríguez-Acasio ¹

frejora@gmail.com

Correspondencia: frejora@gmail.com

Recepción: 21/ 01/ 2017 * **Aceptación:** 11 /02/ 2017 * **Publicación:** 15 /04/ 2017

¹ Magíster Scientiarum en Gerencia de Paradas de Plantas, Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Área de Tecnología, Departamento de Física y Matemática, Venezuela.



Resumen

La investigación es de tipo descriptiva con la finalidad de analizar los dispositivos internos de la empresa Orgar Corporación C.A, para señalar los rendimientos, posiciones y capacidad de adaptación de la organización, donde se tome en cuenta una planificación estratégica. Se tiene que de 13 ítems, 7 se encuentran en la categoría preparada, 4 en la categoría en peligro, 2 en la categoría indefensa, lo cual permite concluir que la empresa se encuentra en condiciones regulares de funcionamiento interno, siendo necesario incrementar la gestión organizacional, mediante un plan estratégico que permita direccionar estratégicamente a la empresa hacia la consolidación exitosa, de lo contrario corre el riesgo de incrementar su vulnerabilidad a pérdidas de recursos, impidiendo prestar un mejor servicio al cliente interno – externo de la organización, lo cual iría en detrimento de la misma.

Palabras clave: Planificación de programas; diseño de proyecto; estudio de viabilidad; proyecto piloto.

Abstract

The research is descriptive in order to analyze the internal devices of the company Orgar Corporation C.A, to indicate the performance, positions and adaptability of the organization, where strategic planning is taken into account. It has to be 13 items, 7 are in the prepared category, 4 in the endangered category, 2 in the defenseless category, which allows to conclude that the company is in regular conditions of internal operation, being necessary to increase organizational management , through a strategic plan that allows the company to be strategically directed towards successful consolidation, otherwise it runs the risk of increasing its vulnerability to resource losses, preventing it from providing a better service to the organization's internal - external customer, which would go into detriment of it.

Keywords: Programme planning; project design; feasibility studies; pilot projects.

Resumo

A pesquisa é descritiva, com o objetivo de analisar os dispositivos internos da empresa Orgar Corporación C.A, para indicar o desempenho, as posições e a adaptabilidade da organização, onde é levado em consideração o planejamento estratégico. São 13 itens, 7 na categoria preparada, 4 na ameaçada, 2 na indefesa, o que permite concluir que a empresa está em condições regulares de operação interna, sendo necessário aumentar a gestão organizacional, por meio de um plano estratégico que permita à empresa ser direcionada estrategicamente para uma consolidação bem-sucedida, caso contrário, corre o risco de aumentar sua vulnerabilidade a perdas de recursos, impedindo-a de prestar um melhor serviço ao cliente interno - externo da organização, que entraria em cena detrimento disso.

Keywords: Planejamento de programas; concepção do projeto; estudo de viabilidade; projeto piloto

Introducción

Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Ésta requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Asimismo, necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa por la cual debe partir de una buena definición de la misión.

Es por ello, que las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación, para Chiavenato (2006) la planificación figura como la primera función administrativa, siendo ésta la base de las demás funciones. La misma, determina anticipadamente cuáles son los objetivos a alcanzar y qué hacer para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para las acciones futuras.

Adicionalmente, Münch (2006) expresan que la planificación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. En cuanto a la estrategia, Hax y Majluf (2004) indican que se trata de un proceso formal de la planificación, que evoluciona a partir de pautas amplias hasta planes concretos de acción.

En este sentido, Serna (2008) menciona que la planificación estratégica es el proceso mediante el



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

Por otra parte, las construcciones civiles, en particular aquellas que sirven de habitación a los seres humanos, resultan objetos importantes para el desenvolvimiento del hombre en un territorio y del desarrollo que sigue en él, atezado por circunstancias diversas, fenómenos y hechos que provocan reacciones en correspondencia con los mismos. Es por ello, que Orgar Corporación, es un grupo Constructor Venezolano que centra sus actividades en el desarrollo de la infraestructura del país, ofreciendo un servicio integral de vanguardia tecnológica y autocontrol.

Cabe destacar, que la empresa Orgar Corporación mantiene un alto nivel de exigencia en sus políticas de calidad, costo, seguridad y medio ambiente con el propósito de brindar a sus clientes un excelente resultado en sus proyectos, sin embargo, se evidenció a través de observación directa por la autora quien laboró en dicha empresa que el nivel gerencial no está enfocado en cumplir con las metas establecidas a largo plazo, por otra parte, se observó la falta de equipos para el desarrollo y construcción de los proyectos de infraestructura y el buen funcionamiento de la empresa. Según Mintzberg & Quinn (2005), plantean que un:

Plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo, es por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (p.36).

En este sentido, se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico en diferentes contextos, por tal razón que la definición de un plan estratégico refiere a que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización (empresa, institución, entre otros) alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por lo tanto, se puede decir que un plan estratégico es cuantitativo, porque indica los objetivos numéricos de la compañía; manifiesto, porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos y temporal, porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Por otra parte, en la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Por lo expuesto, se hace necesaria analizar los dispositivos internos de la empresa Orgar Corporación C.A, para señalar los rendimientos, posiciones y capacidad de adaptación de la organización, donde se tome en cuenta una planificación estratégica constituido en un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias), en este sentido, se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Por otra parte, hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, en sus formas de relacionarse, de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

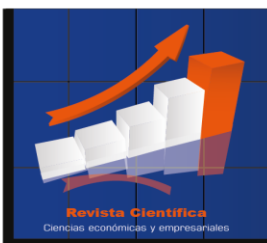
Desarrollo

Plan Estratégico

Según Mintzberg & Quinn (2005), plantean que “es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo” (p.63). Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. En este sentido, un plan estratégico se realiza con el objetivo de trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión. Por otra parte, permite convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Propósitos de un Plan Estratégico.

Los propósitos de un plan estratégico según Mintzberg & Quinn (2005), se resumen de la siguiente manera:



Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso permitirá hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

Característica de un Plan Estratégico

Según Koontz et. al, (1980), el plan estratégico se caracteriza por:

1. Declaración de la misión, nos indica las razones del plan estratégico que aportes tienes y su finalidad.
2. Visión estratégica, nos indica a dónde queremos ir con el plan estratégico.
3. Propositiones; objetivos estratégicos, tiene que ver con lo que se va hacer y su propósito.
4. Plan de acción; Reglamento de evaluación, se refiere a la manera de cómo se realizará los objetivos para lograr tal fin (p.75).

Definición de una estrategia

No siempre se pueden elaborar planes detallados que incluyen todas las acciones a realizar con el más mínimo detalle. Por tanto, es necesario contar con una visión general, el conjunto y de las vías de acción de cuáles son los grandes movimientos a realizar, por lo tanto, una estrategia es una definición global de conjunto de movimientos a realizar por lograr los objetivos planteados estos son:

1. Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
2. Establecer un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integrativo;
3. Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas claves del servicio, respondiendo

- adecuadamente las amenazas y oportunidades en el análisis ambiental del servicio y las fortalezas y debilidades de la institución;
4. Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen hacer en sus usuarios.
 5. Seleccionar las personas los programas, proyectos y actividades que la organización desarrollarse a aquellos que considera pertinentes desarrollos en el mediano plazo.

Componentes de una Estrategia

La función practica de una estrategia empresarial no solo es articular los recursos y equilibrarlos con sus oportunidades menester, además, combinar en forma adecuada objetivos y metas en línea con la misión de la organización, que permita lograr y mantener una nueva posición competitiva y alargar la vida útil de la empresa más de los que accionistas y dirigentes crean posibles.

Los Componentes de una Estrategia son:

Alcance: Tiempo y disponibilidad para producir y mercadear.

Competencias Distintivos: Definir las ventajas respecto a los demás, determinar lo que realmente hace bien.

Sinergia: Elemento necesario para la complementación efectiva de las ventajas publicitarias.

Funcionalidad y Precisión: Resaltar los beneficios con los cuales contribuye la empresa para fortalecerse interna y externamente. La figura N^a 1 Ilustra los Componentes de un Modelo de Gerencia Estratégica (Vivas y Reyes, 1996).

Etapas Plan Estratégico

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

1. Etapa 1: Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
2. Etapa 2: Diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).
3. Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos: Los Objetivos estratégicos son los puntos



futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

4. Etapa 4: Estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.
5. Etapa 5: Planes de actuación: La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.
6. Etapa 6: Seguimiento: El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
7. Etapa 7: Evaluación: La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto.

Las empresas para conducirse al éxito en su gestión deben promover acciones que le permitan accionar su filosofía de gestión en hechos concretos, siendo a través de un plan estratégico, posible diseñar la ruta a transitar para promover acciones en favor de lograr el trabajo sinérgico del talento humano, siendo posible por medio de un trabajo generado desde las múltiples posibilidades de las potencialidades con el cual cuenta la empresa, por lo tanto, el plan estratégico permite la generación de la puesta en marcha para el logro colectivo de conducir la organización hacia elevar su productividad.

Metodología de la investigación

El presente estudio, respecto al nivel, está enmarcado en una investigación de tipo descriptiva, Hernández, Fernández y Baptista (2014), describen que estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, apoyada en un diseño no experimental de campo y transeccional, puesto que los datos serán recolectados en un sector determinado, sitio objeto de estudio, a tal efecto Hernández y otros (2014), define la investigación de campo como “una estrategia que cumple el investigador, basados en métodos, que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta” (p. 32).

Se procedió a generar una matriz de factores internos de la empresa, para luego proceder a realizar DOFA con la finalidad de conocer sus características y describirlas con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la investigación.

Resultados

Cuadro 1
Factores internos

Directiva.

1. Definición de los rangos de control.
2. Estructura organizativa.
3. Visión de los líderes hacia el crecimiento empresarial.
4. Uso de planes estratégicos.
5. Conocimiento y evaluación del medio.
6. Delegación de funciones.
7. Responsabilidad y preocupación por el grupo de interés.

Técnica o Tecnológica.

1. Sistema eficiente para el control financiero, ventas, inventarios y gastos.
2. Almacén (dimensiones y ubicación).
3. Disponibilidad de Planta Eléctrica.
4. Acceso a los servicios públicos.

Talento Humano.

1. Captación y selección del personal.
2. Personal capacitado.
3. Medición del desempeño de la fuerza laboral.
4. Programa de incentivos.
5. Índice de accidentalidad.
6. Absentismo laboral.
7. Rotación del personal.

Financiera

1. Liquidez.
2. Capacidad de pago a corto plazo.
3. Rentabilidad.
4. Buena relación con los proveedores.

Competitiva.

1. Variedad de productos y marcas.
 2. Marcas originales.
 3. Precios competitivos.
 4. Imagen comercial.
 5. Servicio Postventa.
 6. Implementación de promociones de ventas.
 7. Publicidad.
 8. Atención y trato al cliente.
 9. Posición en el mercado.
 10. Lealtad de los clientes.
-

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos en el análisis interno.

Una vez analizados todos los factores internos, se dividió al personal de la empresa en cinco grupos y se empleó una metodología similar a la del análisis externo:

- a. En un cuadro de perfil de capacidades internas (PCI) se listaron las variables identificadas en cada una de las áreas analizadas.
- b. Seguidamente, cada grupo determinó si la variable marcada en el PCI, constituye una fortaleza o debilidad de la organización, le asignaron una calificación y ponderaron su impacto, en una escala de alto, medio o bajo.

En definitiva, las fortalezas y debilidades calificadas como de mayor importancia para la empresa se listan a continuación en los cuadros 2 y 3 respectivamente:



Cuadro 2
Fortalezas importantes

Factor	Definición
1. Visión de los líderes hacia el crecimiento empresarial.	Se refiere a la perspectiva que poseen los líderes, en cuanto a crecimiento comercial de la empresa y el emprendimiento de nuevas inversiones.
2. Sistema eficiente para el control financiero, ventas, inventarios y gastos.	Corresponde a las facilidades tecnológicas que posee la organización para las diversas actividades de control administrativo.
3. Disponibilidad de Planta Eléctrica.	Hace mención a la capacidad técnica de la empresa, en cuanto a la existencia de una planta eléctrica acorde con los requerimientos operacionales.
4. Personal capacitado.	Hace referencia a los planes de capacitación y formación en las diversas áreas que conforman la organización.
5. Capacidad de pago a corto plazo.	Describe la capacidad financiera de la empresa en lo que se refiere a la disponibilidad de capital para realizar pagos a corto plazo.
6. Almacén (dimensiones y ubicación).	Corresponde a las características físicas de las instalaciones destinadas para almacenamiento. En este caso, el almacén está dimensionado y posee una ubicación acorde con la realidad operacional de la empresa.
7. Buena relación con los proveedores.	Se refiere a la capacidad de la empresa para establecer la correspondencia e integración con los proveedores; a fin de obtener beneficios que faciliten el desarrollo de ambas partes.
8. Variedad de productos y marcas.	Corresponde a la habilidad de la empresa para ofrecer un portafolio variado de productos y marcas.
9. Responsabilidad y preocupación por el grupo de interés.	Describe un comportamiento de los líderes de la organización orientado a la atención de sus trabajadores, clientes, proveedores y sociedad.

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos en el PCI

Cuadro 3
Debilidades importantes

Factor	Definición
1. Estructura organizativa centralizada.	Se refiere a la manera en que están ordenadas las unidades que componen organización, conforme a criterios de jerarquía. Este arreglo está realizado de forma centralizada, donde posiciones puntuales concentran la mayor parte de las responsabilidades.
2. Debilidad en la delegación de funciones.	Hace mención a la característica de los líderes, en lo que respecta a la distribución y encargo de funciones.
3. Constante rotación del personal.	Describe una tendencia de constantes movimientos en la fuerza laboral, en especial, el personal de ventas.
4. Imagen comercial poco fortalecida.	Hace referencia al perfil que caracteriza a la organización y es percibido en el ambiente externo.
5. Inhabilidad para atraer la lealtad de los clientes.	Se refiere a la capacidad de la empresa para la captación de nuevos clientes y su conversión en clientes habituales.
6. Ausencia de prácticas para el conocimiento y evaluación del medio.	Corresponde a la falta de ejecución de acciones periódicas, dirigidas a conocer y evaluar a profundidad el medio en que se desenvuelve.
7. Publicidad con bajo impacto.	Hace referencia a la implantación de estrategias de publicidad y el alcance de las mismas. En este caso, se considera que las acciones de ejecutadas deben ser mejoradas.

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos en el PCI

Factores clave de éxito

Como se explicó anteriormente en el análisis interno y externo, el personal de la empresa, dividido en grupos, asignó una ponderación a cada una de las variables identificadas, de acuerdo al impacto que éstas generan a la empresa, según una escala de Alto, Medio y Bajo (A, M y B). La ponderación de los factores externos se realizó en el cuadro de perfil y amenazas del medio; mientras que los factores internos se ponderaron en el cuadro de perfil de capacidades de la



organización. De dicha evaluación, se obtienen como factores clave de éxito los mostrados en el cuadro 4.

Cuadro 4
Factores clave de éxito

Factores

1. Visión de los líderes hacia el crecimiento empresarial.
2. Conocimiento y evaluación del medio.
3. Sistema eficiente para el control financiero, ventas, inventarios y gastos.
4. Almacén (dimensiones y ubicación).
5. Personal capacitado.
6. Rentabilidad.
7. Buena relación con los proveedores.
8. Variedad de productos y marcas.
9. Precios competitivos.
10. Crecimiento económico
11. Control cambiario.
12. Acceso a la tecnología.
13. Acceso a los canales de distribución.

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos en el POAM y PCI

Análisis de vulnerabilidad

Para realizar el análisis de vulnerabilidad de se tomaron como elementos puntales sobre los cuales se soporta la organización, los factores clave de éxito identificados en el paso anterior.

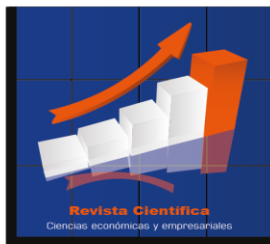
Para ello se siguió la siguiente metodología:

- a. Los líderes de la organización, tradujeron cada uno de los elementos puntales en potenciales amenazas para el negocio y evaluó sus posibles consecuencias. Estas consideraciones fueron compartidas y discutidas a fin de obtener un listado común.
- b. Una vez obtenida las potenciales amenazas para cada elemento puntal y evaluadas las consecuencias de las mismas, individualmente en una hoja de trabajo, cada líder procedió a valorar y calificar la magnitud del impacto, utilizando una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.

- c. El siguiente paso consistió en evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada una de las amenazas, en una escala entre 0 y 1, tomando en cuenta los siguientes criterios: (0 - 0,25) No probable; (0,26 - 0,50) Poco probable; (0,51 - 0,75) Probable y (0,76 – 1) Muy probable
- d. Posteriormente, cada líder definió la capacidad de reacción de la empresa frente a cada amenaza utilizando una calificación entre 0 y 10, donde 0 es ninguna capacidad y 10 una capacidad total de reacción.
- e. Finalmente, todos los valores obtenidos se ubicaron en un diagrama de evaluación de vulnerabilidad para su análisis (ver cuadro 5).

Cuadro 5
Diagrama de vulnerabilidad

N°	Puntal.	Amenaza.	Consecuencia.	Impacto de la amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
1	Visión de los líderes hacia el crecimiento empresarial.	Emprendimiento o de inversiones infructuosas.	Pérdidas en el capital de la empresa. Involución de la posición competitiva en el mercado.	8	0,40	7	Preparada
2	Conocimiento y evaluación del medio.	Cambios constantes en las preferencias de los consumidores.	Inhabilidad para atender necesidades de los clientes. Disminución de los volúmenes de ventas.	8	0,65	4	Indefensa
3	Sistema eficiente para el control financiero, ventas, inventarios y gastos.	Personal inexperto en el manejo de los sistemas.	Incremento de gastos por asesoría técnica. Sub utilización de los recursos.	6	0,30	8	Preparada
4	Almacén (dimensiones y ubicación).	Indisponibilidad de espacio de acuerdo a la demanda requerida.	Pérdidas en oportunidades de ventas.	7	0,10	8	Preparada
5	Personal capacitado.	Precios elevados de las actividades de formación.	Disminución de la calidad del servicio. Desmejoramiento de la gestión administrativa.	6	0,80	7	Preparada



Plan estratégico para la empresa constructora en obras civiles

6	Rentabilidad.	Pérdidas de utilidades por disminución de ventas.	Acumulación de inventarios. Pérdida de liquidez. Afectación de planes de crecimiento de la empresa.	8	0,55	7	Preparada
7	Buena relación con los proveedores.	Disoluciones de acuerdos con los proveedores.	Indisponibilidad de facilidades de pago y disminución en los volúmenes de compra.	7	0,20	7	Preparada
8	Variedad de productos y marcas.	Plagios de marcas reconocidas.	Acumulación de inventario por la pérdida de credibilidad de las marcas ofrecidas. Incremento de costos.	9	0,80	4	Indefensa
9	Precios competitivos.	Competidores con precios bajos en los productos.	Pérdida de clientes actuales y potenciales.	8	0,80	6	En peligro
10	Crecimiento económico de la Ciudad de Punto Fijo.	Mercado saturado de tiendas dedicadas a la venta de electrodomésticos.	Disminución de la participación en el mercado y de lealtad de los clientes.	8	0,80	7	En peligro
11	Control cambiario.	Incremento de restricciones para la adquisición de divisas.	Aumento en los precios y desmejoramiento del portafolio de productos y marcas para los clientes.	8	0,70	6	En peligro
12	Acceso a la tecnología.	Costos elevados de sistemas y equipos actualizados.	Desmejoramiento en la atención a los clientes. Demoras en la gestión administrativa.	8	0,50	6	Preparada
13	Acceso a los canales de distribución.	Aumento de restricciones de importación por modificación/introducción de normativas en el país.	Debilidad en el control de inventarios. Necesidad de recurrir a más intermediarios para la adquisición de la mercancía y un consecuente incremento en los precios de venta a los clientes.	9	0,65	6	En peligro

Fuente: Cuadro elaborado con datos obtenidos en el análisis de vulnerabilidad

Conclusiones

Una vez realizada el análisis de vulnerabilidad con la finalidad de conocer los dispositivos internos de la empresa, se tiene que de 13 ítems, 7 se encuentran en la categoría preparada, 4 en la categoría en peligro, 2 en la categoría indefensa, lo cual permite concluir que la empresa se encuentra en condiciones regulares de funcionamiento interno, siendo necesario incrementar la gestión organizacional, mediante un plan estratégico que permita direccionar estratégicamente a la empresa hacia la consolidación exitosa, de lo contrario corre el riesgo de incrementar su vulnerabilidad a pérdidas de recursos, impidiendo prestar un mejor servicio al cliente interno – externo de la organización, lo cual iría en detrimento de la misma.

Referencias

1. Chiavenato, I. (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial McGrawHill.
2. Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica. 543 p.
3. Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGrawHill. Tercera Edición. México.
4. Koontz, Harold, Cyril O'Donnell y Heinz Weihrich (1980). *Management*, 7ª ed., international student edition, Tokyo: McGraw-Hill, 832 pp.
5. Mintzberg, E. y Quinn, B. (2005). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.
6. Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. Recuperado de <http://clea.edu.mx/biblioteca/fundamentos%20de%20administracion%20-%20munch%20galindo.pdf>
7. Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión*. 3R Editores. Décima edición. Colombia.



References

1. Chiavenato, I. (2006). Administration in the new times. McGrawHill editorial.
2. Hax, A. and Majluf, N. (2004). Strategies for competitive leadership: from vision to results. Buenos Aires: Granica. 543 p.
3. Hernández, Fernández and Baptista (2014). Investigation methodology. McGrawHill editorial. Third edition. Mexico.
4. Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich (1980). Management, 7th ed., International student edition, Tokyo: McGraw-Hill, 832 pp.
5. Mintzberg, E. and Quinn, B. (2005). The strategic process Concepts, contexts and cases. Pentice hall hispanoamericana, S.A. Mexico.
6. Münch, L. (2006). Fundamentals of administration. Recovered from <http://clea.edu.mx/biblioteca/fundamentos%20de%20administracion%20-%20munch%20galindo.pdf>
7. Serna, H. (2008). Strategic management. Theory - Methodology - Alignment, implementation and strategic maps. Management Indices. 3R Editors. Tenth edition. Colombia.

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).