



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i4.32

## Direccionamiento empresarial mediante un plan estratégico organizacional

*Business management through a strategic organizational plan*

*Business management through a strategic organizational plan*

Rodolfo Antonio Albarran-Camacho <sup>1</sup>

[rodolfosdb@gmail.com](mailto:rodolfosdb@gmail.com)

### Correspondencia:

\***Recibido:** 29 de abril de 2017 \***Aceptado:** 31 de mayo de 2017 \* **Publicado:** 15 de julio de 2017

<sup>1</sup> Licenciado en Educación Mención Filosofía (Educación), Fundación Koinonía, Instituto de Investigación y Estudios Avanzados koinonía, Santa Ana de Coro, Venezuela.



## Resumen

La investigación se basó en diseñar un plan estratégico para Inversiones PRIGO, C.A., con el propósito de definir un direccionamiento estratégico que guíe el desarrollo de acciones que permitan a la organización alcanzar y mantener una posición competitiva en un mercado tan reñido como en el que se desenvuelve, con un tipo de investigación descriptiva, el diseño de la investigación se considera de campo, documental y transeccional. Se formularon dieciocho (18) estrategias para la empresa y mediante una matriz de evaluación se realizó una jerarquización de las mismas, para determinar su grado de importancia. Finalmente, se diseñó un plan de acción para un horizonte de cinco años (periodo 2013 – 2018), estructurado en área, objetivos corporativos, estrategias, tiempo de ejecución, metas, responsables, recursos y proyectos estratégicos.

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

## Abstract

The research was based on designing a strategic plan for Inversiones PRIGO, CA, with the purpose of defining a strategic direction that guides the development of actions that allow the organization to reach and maintain a competitive position in a market as close as it is It develops, with a type of descriptive research, the research design is considered field, documentary and transeccional. Eighteen (18) strategies for the company were formulated and through an evaluation matrix a hierarchy of them was carried out, to determine their degree of importance. Finally, an action plan was designed for a five-year horizon (2013-2018 period), structured in area, corporate objectives, strategies, execution time, goals, managers, resources and strategic projects

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



## Resumo

A pesquisa baseou-se na elaboração de um plano estratégico para a Inversiones PRIGO, CA, com o objetivo de definir uma direção estratégica que norteie o desenvolvimento de ações que permitam à organização alcançar e manter uma posição competitiva em um mercado tão próximo quanto o qual Desenvolve, com um tipo de pesquisa descritiva, o desenho da pesquisa é considerado campo, documental e transeccional. Foram formuladas 18 (dezoito) estratégias para a empresa e, por meio de uma matriz de avaliação, foi realizada uma hierarquia para determinar seu grau de importância. Por fim, foi elaborado um plano de ação para um horizonte de cinco anos (período 2013-2018), estruturado em área, objetivos corporativos, estratégias, tempo de execução, metas, gerentes, recursos e projetos estratégicos.

**Palavras chave:** Planejamento de programas; concepção do projeto; estudo de viabilidade; projeto piloto

## Introducción

La globalización se ha impuesto como uno de los rasgos principales de la actualidad y se caracteriza por la convergencia hacia mercados más competitivos y una aceleración continua en las innovaciones tecnológicas. Dichos rasgos ofrecen un potencial de crecimiento económico y abre más oportunidades a las empresas que tienen capacidad competitiva. Así mismo, los riesgos son cada vez mayores, al igual que las recompensas potenciales. En este contexto, lleno de cambios e incertidumbre, “la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir no productivas, se verá cada vez más amenazada” (Serna, 2008, p.15).

En vista de ello, las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios; que constituirá una nueva ventaja competitiva. A su vez, el mejoramiento competitivo en las organizaciones está sujeto al conocimiento, tecnología, manejo de información y el desarrollo de las mejores estrategias para la gestión de los recursos humanos y financieros. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar en mercados cambiantes. Una gerencia estratégica sólida asegura la permanencia, crecimiento y rentabilidad de las empresas.

Además, hay que considerar que las organizaciones no deben ser vistas como entes aislados, sino como organismos recíprocos con su entorno, que se ven afectadas por cambios de gusto del consumidor, de estructura de mercados, de condiciones políticas e incorporación de nuevas tecnologías, donde “el factor determinante para el éxito o fracaso, es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio” (Serna, 2008, p.147).

Para dar respuesta a los cambios y conseguir el éxito, las empresas deben desarrollar al máximo todo su potencial a través de una planeación estratégica, que les facilite la toma de decisiones, al igual que les permita obtener beneficios para sobrevivir a través del tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo. Serna (2008), afirma que:

La planeación 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 su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.55).

En atención a lo anterior, la planeación estratégica permite a las empresas el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno, considerando debilidades y amenazas presentes; con el propósito de definir un direccionamiento estratégico hacia el cual se dirigirán las acciones de la empresa para la consecución de los objetivos propuestos.

Toda organización que desee crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia dónde va; es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Aquellas empresas que establecen su misión, definen hacia dónde quieren llegar en un futuro y fijan objetivos estratégicos para lograrlo, tienen una mayor posibilidad de alcanzar un desarrollo óptimo en un mercado cambiante.

En este sentido, Chiavenato (2002), afirma que las organizaciones requieren planear todas sus operaciones y actividades, en especial cuando se trabaja en ambientes dinámicos, complejos y competitivos, ya que no funcionan de manera improvisada ni al azar. Nada se deja al vaivén de los vientos. (p.211).

En la actualidad, son muchas las empresas que tienen planes estratégicos, pero éstos no se muestran en el puesto de trabajo de cada empleado. Además, existen los casos en que el direccionamiento estratégico no es congruente con las operaciones diarias de la organización.



Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en la crisis empresarial, debido a que afecta la credibilidad de la empresa frente a los clientes y mercado.

En lo que se refiere a nivel organizacional, actualmente Inversiones PRIGO, C.A., solo ha establecido una misión y visión como marco filosófico, pero, sin embargo, éstas no están difundidas entre todos los miembros de la organización; tampoco, han definido objetivos corporativos que direccionen las operaciones de la empresa y sirvan de referencia para la toma de decisiones.

Por su parte, las decisiones son tomadas de acuerdo se presente alguna necesidad en la organización, no consideran factores internos y externos que puedan afectar o fortalecer la ejecución de las mismas. Aunado a ello, no formulan estrategias para actuar frente a los diferentes escenarios que les presenta el mercado, ni tampoco cuentan con planes de acción que les permita llevar a cabo dichos esfuerzos.

En consecuencia, surgió la necesidad de diseñar un plan estratégico para Inversiones PRIGO, C.A., con el propósito de definir un direccionamiento estratégico que guíe el desarrollo de acciones que permitan a la organización alcanzar y mantener una posición competitiva en un mercado tan reñido como en el que se desenvuelve.

## **Desarrollo**

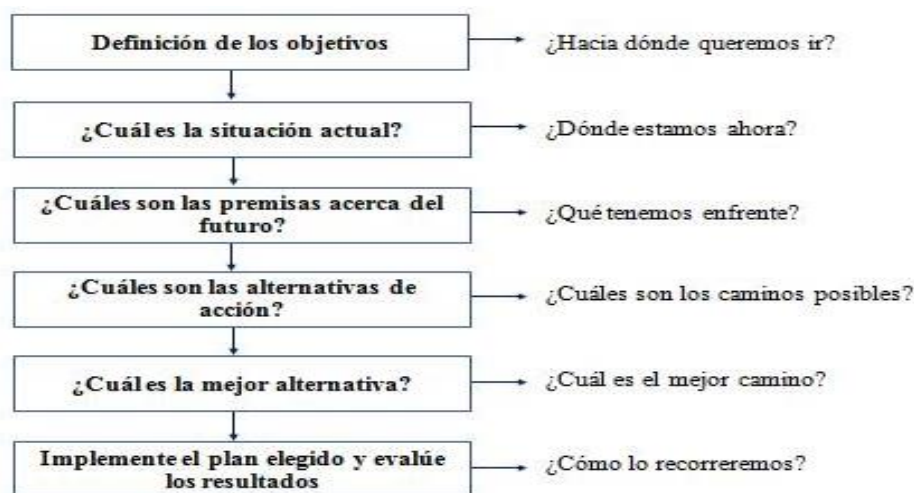
### **Planeación**

La planeación es la primera de las funciones administrativas, y es anterior a la organización, dirección y control; y es un componente importante de la vida organizacional, ya que proporciona el rumbo y la continuidad en el camino hacia el éxito. Planear significa interpretar la misión organizacional y establecer los objetivos los objetivos de la organización, así como brindar los medios necesarios para que los objetivos se realicen con el máximo de la eficacia y eficiencia. (Chiavenato, 2002, p.211).

### Proceso de Planeación.

Para elaborar la planeación, es vital conocer dónde está inmersa la organización; es decir, cuál es su misión, objetivos básicos y, sobre todo, cuáles son los factores clave para su éxito. A partir de ahí, se puede comenzar a pensar en la planeación. La planeación se puede considerar como un proceso de seis pasos, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Proceso de Planeación. Tomado de «Administración en los nuevos tiempos» por I. Chiavenato, (2002).



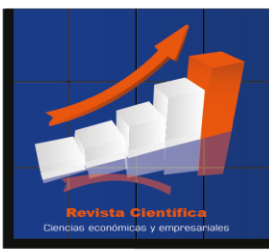
### Planeación Estratégica

La planeación estratégica, según Francés (2006), consiste en:

Un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (p.23).

Este autor también afirma, que la planeación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Serna (2008), la define como:

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 su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.55).



Por su parte Muñiz y Monfort (2005), afirman que “es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo” (p.14). Sintetizando lo definido por los autores mencionados, la planeación estratégica, es un proceso que permite definir las líneas de acción que guiarán a la empresa en la consecución de los objetivos propuestos, a través del análisis de los factores internos y externos.

### **Características de la Planeación Estratégica**

Según Chiavenato (2002), la planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

1. Se relaciona con la adaptación de la organización en un ambiente variable. Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su medio ambiente de trabajo, y está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales.
2. Es amplia. Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.
3. Se orienta hacia el futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.
4. Es un proceso de construcción de consenso. Ofrece el medio para atender los diversos intereses y necesidades de los involucrados, en la dirección futura que mejor convenga.
5. Es una forma de aprendizaje organizacional. La planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse en un ambiente complejo, competitivo y variable.

### **Beneficios de un Plan Estratégico.**

Según McDonald (citado por Sainz de Vicuña, 2003), las ventajas notables que proporciona un plan estratégico realizado de forma sistemático, son las siguientes:

1. Mejora la coordinación de las actividades.
2. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
3. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
4. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
5. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.



6. Mejora la comunicación.
7. Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
8. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
9. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
10. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

### **Obstáculos en la Planeación Estratégica.**

Para David (2008), algunos de los escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

1. Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
3. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin hacer nada.
5. Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que la administración no apoye activamente el proceso de planeación estratégica.
7. No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
9. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
11. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
12. Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
13. Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.



### **Modelo de Planeación y Gerencia Estratégica**

A criterio de Serna (2008), el proceso de planeación estratégica, consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio? ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia? ¿Dónde están las competencias organizacionales? ¿A dónde quiere llegar? ¿Cómo llegar? ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos? Este proceso se compone de los siguientes elementos:

1. Los estrategias.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoría estratégica.

Los estrategas, se definen como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El diagnóstico estratégico comprende el análisis actual de la empresa, tanto interno como externo. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Este análisis es el gran aporte de DOFA. En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave, con

el fin de focalizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

Las opciones estratégicas son aquellas que debe explorar la empresa para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la empresa; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.

En la formulación estratégica se debe proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de esos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico.

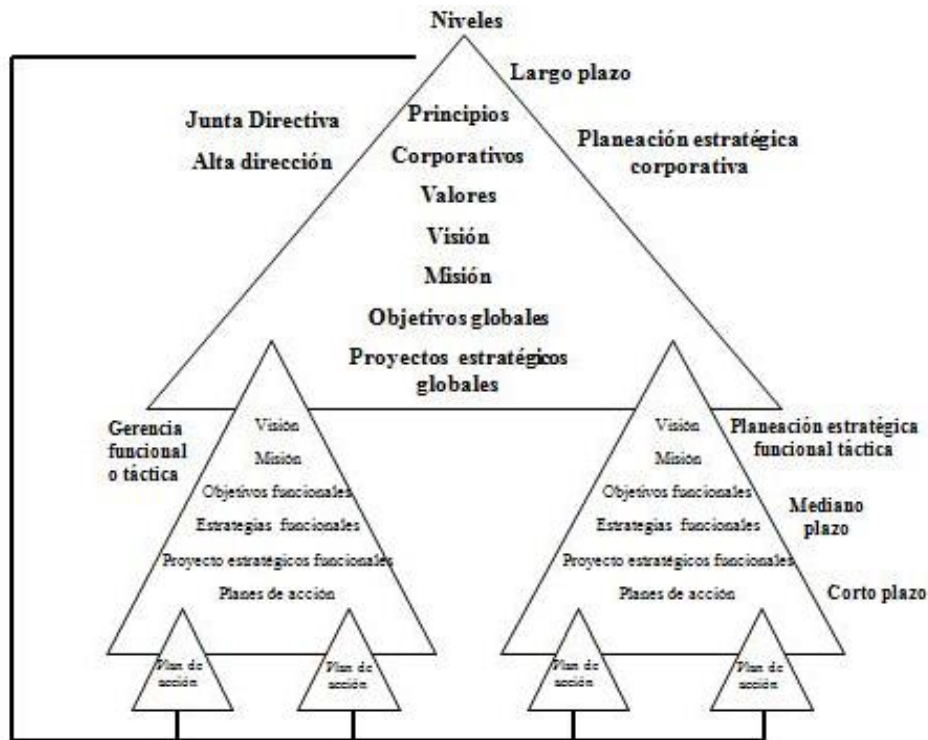
El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. La formalización del proceso de evaluación y medición periódica institucionalizará la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco. En la figura 2, se ilustra el proceso de planeación estratégica en cascada, éste, parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa. Dicho proceso se inicia en el nivel superior de la organización, con la planeación corporativa, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio, con la planeación funcional o táctica. En este se definen una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. El tercer nivel, lo componen las unidades administrativas, con la planeación operativa, en

el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. Esto hace de la planificación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y participativo.

**Figura 2.** Proceso de Planeación Estratégica. Tomado de «Gerencia Estratégica» por Serna, (2008).



Basándose en lo propuesto por Serna (2008), el modelo definido para la empresa Inversiones PRIGO, C.A. consta de cuatro (4) etapas o fases, iniciando con la evaluación de los elementos que componen el direccionamiento estratégico; seguido de la realización de un diagnóstico externo e interno. En la tercera fase, la utilización de una matriz DOFA para la generación de estrategias y posterior jerarquización a través de una matriz de ponderación estratégica. Finalmente, la cuarta fase para desarrollar el plan de acción de la empresa.

### **Principios Corporativos.**

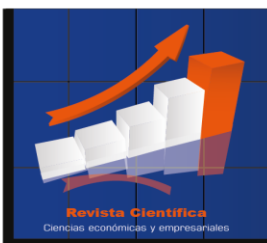
Los principios corporativos son el conjunto de valores que regulan la vida de la organización. En ese sentido, el autor anterior afirma que, “los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción” (p.116). Por su parte, Blanchard (2007), considera que los valores “definen el liderazgo y la manera como los colaboradores actúan día tras día al llevar a cabo su trabajo... proporcionan pautas sobre cómo debe procederse al buscar el logro del propósito y de la imagen del futuro” (p.38). Además, a su criterio, la mayoría de las organizaciones que cuentan con valores, o bien tienen demasiados o no los han ordenado prioritariamente.

De igual manera, este autor describe, que investigaciones realizadas junto con O'Connor muestran que las personas no pueden concentrarse en más de tres o cuatros valores que realmente produzcan impacto sobre el comportamiento. También hallaron que los valores deben estar ordenados por rango para ser eficaces, debido a que la vida está formada por conflicto de valores. Cuando surgen tales conflictos, las personas necesitan saber en qué valor deben concentrarse. Las organizaciones deben poseer implícita o explícitamente una serie de valores, y en todo proceso de planificación estratégica, éstos deben analizarse, ajustarse, o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso.

### **Metodología de la investigación**

En este sentido Rodríguez (2005), señala que una investigación descriptiva, consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, lo cual permitió describir la naturaleza actual de Inversiones PRIGO, C.A., así como los factores externos que la impactan. Para ello se realizó un diagnóstico estratégico en la organización, se definieron los factores clave de éxito y se evaluó el direccionamiento estratégico actual, con el fin de acometer los objetivos planteados en la investigación.

El diseño de la investigación se considera de campo, documental y transeccional, esta autora afirma que una investigación de campo permite “observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio” (p.132). Mientras tanto, “en los diseños transeccionales la recolección de los

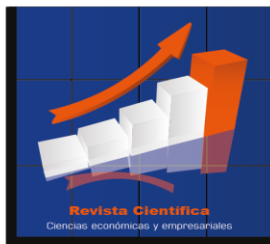


datos se efectúa solo una vez y un tiempo único” (Balestrini, 2001, p.133).

Por su parte, Arias (2006), plantea que la investigación documental “es un proceso que se soporta en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en diversas fuentes documentales.” (p.27). El diseño de la investigación se considera de campo y documental, debido a que la recolección de datos no solo se hizo a través de observaciones directas y entrevistas a la población en estudio, sino que se apoyó en datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas y registros de los procesos de la empresa. A su vez, es de diseño transeccional, porque la investigación tiene como propósito la descripción de la variable objeto de estudio y el análisis de su incidencia en un momento dado.

## Resultados

<b>Cuadro 01 Barreras de Entrada</b>					
<b>N°</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>CATEGORÍA/ESCALA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>MODA</b>
1	¿Son los beneficios de su empresa lo suficientemente atractivos como para despertar el interés de otras empresas?	Totalmente de acuerdo (5).	65	74,7	<b>5</b>
		De acuerdo (4).	22	25,3	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	0	0	
		En desacuerdo (2).	0	0	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
2	¿Las empresas del sector gozan de una imagen de marca que dificulte la entrada de nuevos competidores?	Totalmente de acuerdo (5).	0	0	<b>4</b>
		De acuerdo (4).	29	33,3	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	18	20,7	
		En desacuerdo (2).	25	28,7	
		Totalmente en desacuerdo (1).	15	17,2	
3	¿Es la cantidad de recursos monetarios (necesidades de capital) necesario para poder penetrar en el sector una barrera para los posibles entrantes?	Totalmente de acuerdo (5).	30	34,5	<b>4</b>
		De acuerdo (4).	49	56,3	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	3	3,4	
		En desacuerdo (2).	5	5,7	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
4	¿Tienen los competidores existentes capacidad de reacción ante la entrada de un nuevo competidor?	Totalmente de acuerdo (5).	18	20,8	<b>3</b>
		De acuerdo (4).	18	20,8	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	40	45,8	



		En desacuerdo (2).	11	12,5	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
5	¿El servicio prestado por el sector supone una labor complicada?	Totalmente de acuerdo (5).	0	0	<b>2</b>
		De acuerdo (4).	18	20,8	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	18	20,8	
		En desacuerdo (2).	44	50	
		Totalmente en desacuerdo (1).	7	8,3	
6	¿El acceso a los canales de distribución puede significar una barrera de entrada para el ingreso de nuevas empresas en el sector?	Totalmente de acuerdo (5).	0	0	<b>2</b>
		De acuerdo (4).	11	12,5	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	62	70,8	
		En desacuerdo (2).	11	12,5	
		Totalmente en desacuerdo (1).	4	4,2	
7	En el caso de que en la pregunta anterior, la respuesta sea positiva. ¿Supondría un costo más elevado hacer algo para superar esa barrera?	Totalmente de acuerdo (5).	2	11,5	<b>4</b>
		De acuerdo (4).	5	67,6	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	4	20,9	
		En desacuerdo (2).	0	0	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
<b>Nota. Cuadro elaborado con datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario a los competidores.</b>					

Con base a una moda de 5, obtenida en el ítem 1, se puede afirmar que los beneficios de las empresas del sector son lo suficientemente atractivos para despertar el interés de nuevos competidores. Con respecto al ítem 2, con una moda de 4, se puede deducir que estas empresas gozan de una imagen de marca que puede dificultar la entrada de nuevos competidores. Así mismo, la cantidad de recursos monetarios necesarios para poder penetrar en el sector constituye



también una barrera de entrada para nuevos competidores, según el valor de moda 4 obtenida en el ítem 3.

En el ítem 4, se obtuvo una moda de 3, donde la muestra estudiada expresó no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, en lo que se refiere a la capacidad de reacción de las empresas del sector frente a la entrada de nuevos competidores. Por su parte, en los ítems 5 y 6, se determinó una moda de 2 para cada uno, por lo que se concluye que la labor llevada a cabo en el sector no supone una labor complicada y el acceso a los canales de distribución no constituyen barreras para el ingreso de nuevas empresas en el sector. Además, según la interpretación del ítem 7, con una moda de 4, se afirma que hacer algo para superar las barreras que representan el acceso a los canales de distribución, supondría un costo más elevado.

<b>Cuadro 2</b> <b>Poder de negociación con los clientes</b>					
<b>N°</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>CATEGORÍA/ESCALA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>MODA</b>
8	¿Existe concentración de pocos clientes importantes?	Totalmente de acuerdo (5).	7	8,3	<b>4</b>
		De acuerdo (4).	33	37,5	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	22	25,0	
		En desacuerdo (2).	22	25,0	
		Totalmente en desacuerdo (1).	4	4,2	
9	¿Los clientes tienen pocos beneficios por lo que presionan mucho en los precios de compra?	Totalmente de acuerdo (5).	40	45,8	<b>5</b>
		De acuerdo (4).	29	33,3	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	4	4,2	
		En desacuerdo (2).	15	16,7	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
10	¿Se suelen concentrar las ventas en determinadas	Totalmente de acuerdo (5).	76	87,4	<b>5</b>
		De acuerdo (4).	11	12,6	

	ocasiones?	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	0	0	
		En desacuerdo (2).	0	0	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
11	¿Tienen los compradores un costo real de cambio al pasar de un proveedor a otro?	Totalmente de acuerdo (5).	18	20,8	<b>4</b>
		De acuerdo (4).	40	45,8	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	11	12,5	
		En desacuerdo (2).	18	20,8	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
12	¿Los productos para los clientes son sustancialmente diferentes uno de otros?	Totalmente de acuerdo (5).	40	45,8	<b>5</b>
		De acuerdo (4).	33	37,5	
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3).	7	8,3	
		En desacuerdo (2).	7	8,3	
		Totalmente en desacuerdo (1).	0	0	
<b>Nota. Cuadro elaborado con datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario a los competidores.</b>					

En el ítem 8, con una moda de 4, la muestra estudiada está de acuerdo en que existe concentración de pocos clientes importantes. De igual manera, afirman que los clientes tienden a presionar en los precios de compra y que las ventas suelen concentrarse por temporadas; tomando en cuenta la moda obtenida en los ítems 9 y 10 respectivamente (5 para cada uno).

Con respecto al ítem 11, se obtuvo una moda de 4, por lo que el valor indica que los compradores tienen un costo real de cambio al pasar de un proveedor a otro. Por su parte, el valor de 5 obtenido en el cálculo de la moda para el ítem 12, permite señalar que los productos para los clientes son sustancialmente diferentes unos de otros.

**Rivalidad con los Competidores:** a continuación, en el cuadro 12 y gráfico 8 se señalan los valores de la moda obtenidos en el análisis estadístico de los datos recopilados en la aplicación del cuestionario, en lo referente al renglón de rivalidad con los competidores.

## Conclusiones

- En el proceso de evaluación del direccionamiento estratégico, se detectó que tanto la visión, como la misión corporativa no se encontraban definidas correctamente, por lo cual, se reformularon; asimismo, se definieron los principios organizacionales, describiendo los compromisos con el grupo interés e identificando como valores: la ética, vocación al servicio, competitividad y responsabilidad social. Por último, se establecieron ocho (08) objetivos estratégicos en las áreas de gestión de mercado y clientes, excelencia interna, talento humano, rentabilidad y responsabilidad social.
- El diagnóstico estratégico arrojó nueve (09) fortalezas, siete (07) debilidades y seis (06) amenazas y oportunidades relevantes. Además, se identificaron trece (13) factores de clave de éxito, algunos de éstos son: visión de los líderes hacia el crecimiento empresarial, conocimiento y evaluación del medio, personal capacitado, buena relación con los proveedores y variedad de productos.
- Se realizó un análisis de vulnerabilidad, tomando como elementos puntales los factores clave de éxito definidos en el diagnóstico estratégico. Este análisis arrojó que la empresa posee gran capacidad de reacción frente a las amenazas evaluadas; pero sin embargo debe emprender acciones que permitan mejorarla.
- Se formularon dieciocho (18) estrategias para la empresa y mediante una matriz de evaluación se realizó una jerarquización de las mismas, para determinar su grado de importancia.
- Finalmente, se diseñó un plan de acción para un horizonte de cinco años (periodo 2013 – 2018), estructurado en área, objetivos corporativos, estrategias, tiempo de ejecución, metas, responsables, recursos y proyectos estratégicos.



## Referencias

1. Arias, F. (2006). Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Venezuela.
2. Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Venezuela.
3. Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
4. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Editorial McGrawHill.
5. David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Decimoprimer edición. México.
6. Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación. Primera edición. México.
7. Muñiz, L y Monfort, E (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España
8. Rodríguez, E. (2005) Metodología de la investigación. Primera edición. México.
9. Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Editorial PANAPO. Nueva edición actualizada. Caracas.
10. Sainz de Vicuña, J. M. (2003). El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. Madrid España.
11. Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 3R Editores. Décima edición. Colombia.

## References

1. Arias, F. (2006). Introduction to Scientific Methodology. Editorial Episteme. Venezuela.
2. Balestrini, M. (2001). How the research project is made. BL Consultores Asociados, Editorial Service. Venezuela.

3. Blanchard, K. (2007). Leadership at the highest level. How to create and lead high performance organizations. Norma Publishing Group. Bogota
4. Chiavenato, I. (2002). Administration in the new times. McGrawHill editorial.
5. David, F. (2008). Concepts of Strategic Administration. Pearson Education. Eleventh edition. Mexico.
6. French, A. (2006). Strategies and Plans for the Company with the Balanced Scorecard. Pearson Education. First edition. Mexico.
7. Muñiz, L and Monfort, E (2005). Practical application of the integral scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, Spain
8. Rodríguez, E. (2005) Research methodology. First edition. Mexico.
9. Sabino, C. (2002). The investigation process. PANAPO editorial. New updated edition. Caracas.
10. Sainz de Vicuña, J. M. (2003). The Strategic Plan in Practice. ESIC editorial. Madrid Spain.
11. Serna, H. (2008). Strategic management. Theory - Methodology - Alignment, implementation and strategic maps. Management Indices. 3R Editors. Tenth edition. Colombia.

©2019 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/>).