

**Universidad Nacional  
Experimental de los Llanos  
Occidentales “Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**Gestión Estratégica para direccionar la Empresa Multitiendas OKA  
ubicada en el Municipio San Fernando del Estado Apure**

**Autora: Dayana Camejo  
Tutora: Rosalía Pérez**

San Fernando de Apure, Julio de 2015.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Secretaría Ejecutiva de Postgrado  
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional  
Unellez-Apure

**Gestión Estratégica para direccionar la Empresa Multitiendas OKA  
ubicada en el Municipio San Fernando del Estado Apure**

Trabajo de Investigación para Optar al Título de  
Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

Autora: Dayana Camejo  
Tutora: Rosalía Pérez

San Fernando de Apure, Julio de 2015.

## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Rosalía Pérez, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: **Gestión Estratégica, para direccionar la Empresa Multitiendas OKA ubicada en el municipio San Fernando del Estado Apure**, presentado por la ciudadana: **Dayana Camejo**, titular de la Cedula de Identidad V. N° 17.608.920, para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 06 días del mes de Julio del año 2015.

Rosalía Pérez

## ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	5
EL PROBLEMA.....	5
1.1- Planteamiento del Problema .....	5
1.2.- Justificación e importancia de la investigación .....	9
1.3.- Objetivos de la Investigación .....	11
1.3.1.- Objetivo general. ....	11
1.3.2.- Objetivos específicos.....	11
1.4.- Alcances.....	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEORICO .....	13
2.1.- Antecedentes de la investigación .....	13
2.2.- Teorías que sustentan la investigación .....	17
2.2.1.- <i>Teoría Administrativa (1916)</i> .....	17
2.2.2.- Teoría de los Recursos y Capacidades Krause (1990) .....	19
2.2.3.- Enfoque estratégico o Teoría de la Estrategia Empresarial (1970) 21	21
2.2.4.- Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa (1991) .....	22
2.2.5.- Teoría de la Motivación – Higiene (1959).....	24
2.3.- Bases conceptuales.....	26
2.3.1.- Proceso de Gestión Estratégica .....	26
2.3.2.- <i>Etapas del Proceso de Gestión Estratégica</i> .....	29
2.3.3.- <i>Modelo de la Gerencia Estratégica</i> .....	30

2.3.3.- Terminologías claves para el estudio de la Gerencia Estratégica.	32
2.3.4.- La Gerencia Estratégica Aplicada a las Empresas Pequeñas.....	34
2.3.5.- Herramientas de Planificación Estratégica, como parte del Proceso de Gestión Estratégica .....	35
2.3.6.- Análisis FODA .....	41
2.4.- Bases Legales .....	46
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley Orgánica de la Planificación Pública (2001) y la Ley del Plan de la Patria (2013-2019). .....	46
<i>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), .....</i>	<i>46</i>
Ley Orgánica del Trabajo (2012) .....	47
<i>Ley Orgánica de la Planificación Pública (2010) .....</i>	<i>48</i>
Ley del Plan de la Patria (2013-2019). .....	49
2.5.- Sistema de Variables.....	50
Objetivo Especifico .....	50
Variable.....	50
Dimensión .....	50
Indicador .....	50
Filosofía de Gestión .....	50
Administrativa .....	50
CAPITULO III .....	51
MARCO METODOLOGICO .....	51
3.1.- Diseño de Investigación .....	51
3.2.- Modalidad de investigación. ....	52
3.3.- Tipo de Investigación.....	52
3.4.- Población y Muestra .....	53
3.4.1.- Población .....	53
3.4.2.- Muestra .....	53
3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54

3.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	54
3.7.- <i>Validez y Confiabilidad</i> .....	55
CAPITULO IV.....	56
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	56
CAPITULO V.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
5.1.- CONCLUSIONES.....	60
5.2.- RECOMENDACIONES .....	60
CAPÍTULO VI.....	62
PROPUESTA.....	62
6.1.- INTRODUCCIÓN.....	62
1.- Ciclo de vida del producto:.....	63
3.- <i>Diseño de las estrategias</i> .....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**Gestión Estratégica, para direccionar la Empresa Multitiendas OKA ubicada en el municipio San Fernando del Estado Apure,.**

**Autor:** Camejo, Dayana.

**Tutora:** Pérez, Rosalía.

**Año:** 2015.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, se basó en proponer un modelo de gestión estratégica, para la Gerencia de la Empresa Multitiendas OKA ubicada en el municipio San Fernando del Estado Apure, que le permita mantenerse en el mercado y crear nuevo portafolio de productos, cabe señalar que la Gerencia estratégica es una herramienta que permite a las empresas estar capacitadas para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución de acciones estratégicas que permiten el logro de los objetivos y las metas propuestas. De igual manera, permite a la empresa que utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. La investigación se enmarco dentro del Paradigma Positivista, con un diseño de campo no experimental, con un nivel descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. En el mismo propuso, un direccionamiento estratégico a partir de la matriz FODA el cual llevará a la organización a obtener nuevos objetivos, tanto económicos como laborales, ayudando a formular, evaluar y lograr nuevas metas.

**Descriptor:** Gestión estratégica, Matriz Foda, Planificación

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad empresarial, la gestión estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño en el área correspondiente a cada empresa, como también, la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar este tipo de desafíos. Por lo tanto, la meta es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada sector de una empresa.

En este sentido, cualquier tipo de área que abarque la gestión estratégica, está enfocada especialmente en poder facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas las metas que se propuso lograr durante el desarrollo de su camino, y es importante que tengamos en cuenta que la gestión estratégica es el primer factor que debemos tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una empresa, sin importar la envergadura de la misma. Es decir, la gestión estratégica, se encarga de idear aquellas estrategias comerciales, que pueden servir para un buen desempeño de la empresa en su ámbito de negocio.

Significa entonces, que en la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa sean identificados. Además, es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gerencia de la empresa debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Cabe agregar, que el término gestión implica una inducción continúa de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que



suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan o modelo que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que se encuentra la empresa y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables.

Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también debemos remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

La empresa Multitiendas OKA, es una microempresa apureña con una trayectoria de 12 años que ha logrado mantenerse con esfuerzo en el sector

comercio; sin embargo, con el advenimiento de la modernidad, el dinamismo de la economía enmarcado en términos de competencia, productividad y calidad, se ha visto afectada, por cuanto su mercado ha cambiado disminuyendo la clientela y los productos a ofrecer.

Para contrarrestar dicho efecto se requiere implementar un modelo de gestión estratégica que permita desarrollar objetivos a largo plazo para la organización, alinear sus capacidades con las contingencias de su entorno, permitirle actuar proactivamente manteniendo una ventaja competitiva sostenible, medir el progreso y crear valor a los accionistas, constituyéndose en la clave para que la empresa pueda lograr un nivel de éxito dentro del marco de la competencia.

Cabe agregar, la gestión estratégica, establece los aspectos intelectuales, individuales o colectivos, que permiten realizar aquellas acciones que se requieren para cumplir los objetivos; por consiguiente, es una herramienta fundamental en la administración de la empresa, ya que el eje central de su concepción está ubicado en la acciones; lo que apalanca el alcance de los objetivos de la misma, que se encaminan hacia el éxito corporativo haciendo realidad su misión y visión; en cuyo momento la gestión estratégica pasará a tener la responsabilidad de garantizar su sostenibilidad.

Tomando en consideración la necesidad de contar con un modelo de gestión estratégica para la empresa, se realizó el presente trabajo de investigación titulado: Gestión Estratégica, para direccionar la Empresa Multitiendas OKA ubicada en el municipio San Fernando del Estado Apure. De manera tal que sirva de herramienta de gran utilidad, en el desarrollo que está brinda, cuando a través de sus lineamientos se puede actualizar y modernizar el funcionamiento de la organización. Esta investigación está estructurada en seis capítulos que se plantean a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación y

los alcances y delimitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, que incluye los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, el sistema de variables y además la reseña de la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, presentan la metodología utilizada, donde se hace énfasis el diseño de investigación, la población y muestra, la validez y las técnicas e instrumentos para la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos para la investigación.

CAPITULO IV: Presentación y Análisis de Resultados. En él aparecen las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio a los ítems del instrumento aplicados.

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

CAPITULO VI: Propuesta y finalmente las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1- Planteamiento del Problema**

La apertura de la economía, a través de los diferentes procesos, ha permitido el ingreso de competidores externos, generando un cambio en el panorama del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas. El cambio del enfoque de las pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría surgieron empíricamente, algunas veces empresas familiares, sin obedecer a una reestructuración planificada y flexible de su organización, ha sido un factor determinante en el desarrollo, limitando la competitividad y la calidad del producto.

En este sentido, todo tipo de empresa está sometida a presiones tanto externas como internas, las que son originadas por diversos motivos tales como: la tecnología, el mercado, la competencia entre otras; obligándolas a realizar un cambio en sus organizaciones a través de estrategias a corto, mediano y largo plazo. Es decir, deben contar con todas las herramientas necesarias para que logren mantenerse en el sector económico, teniendo en cuenta aspectos como productividad, competitividad y calidad, los cuales deben estar siempre presentes en cualquier actividad económica, máxime si se tiene en cuenta la globalización de la economía.

Desde este punto de vista, el sector microempresario debe funcionar como verdaderas organizaciones, las cuales deben hacer uso de todas las herramientas que las ciencias económicas y administrativas tienen para que las personas logren forjar un futuro sólido a través de sus empresas.

Multitiendas OKA, es una microempresa de carácter local con una trayectoria de 12 años que ha logrado mantenerse con esfuerzo en el sector. Sin embargo, con el advenimiento de la modernidad, el dinamismo de la economía enmarcado en términos de competencia, productividad y calidad, se ha visto afectada, por cuanto su mercado ha cambiado, disminuyendo la clientela y los productos a ofrecer. Además la empresa debe realizar un análisis para el ambiente competitivo externo de la organización y así poder identificar las oportunidades y amenazas; de igual forma un análisis para el ambiente operativo interno donde pueda identificar fortalezas y debilidades de su organización; y poder plantear las estrategias que le permitan competir y perdurar en el mercado con altos niveles de productividad.

Este propósito está vinculado con el proceso de gestión estratégica, que en términos generales, se refiere a planear y organizar la estructura de la gerencia de la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Una vez establecida la estrategia, ésta debe ser puesta en marcha a través de la acción empresarial y para que sea eficaz, necesita planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse, que en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Partiendo de lo anterior, indica David (2013) que la administración, dirección o gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”.

Ello implica integrar la función de la administración de la cúpula o nivel gerencial de la empresa donde es preparada, analizando, desarrollando y modificando sus procesos internos y externos, haciéndola eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables; es decir, formulando e implementando la estrategia como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado para conseguir los objetivos de la empresa.

Significa entonces, que la gestión estratégica debe contener aquellos planes de acción que sirvan para clarificar la actividad y los resultados que

se esperan en cada momento determinado, además debe especificar de qué manera cada parte que conforma la empresa tributará cada uno de los objetivos perseguidos como también aquellos vínculos que deben garantizar los resultados de la gestión estratégica. Por su parte, los modelos de gestión estratégica deben poseer la capacidad de inducir aquellos procesos de cambio continuo en función de que, la empresa en cuestión, sea capaz de asegurar una posición competitiva dentro de su entorno.

A medida que la mayoría de las empresas crece, su gestión estratégica evoluciona desde unas cuantas ideas en la mente del propietario o directivo a un proceso más formal y tangible. Idealmente, se desarrolla en algún momento un documento formal de planificación estratégica, el cual establece iniciativas clave de la empresa para los próximos tres a cinco años.

Cabe agregar, lo señalado por Chiavenato (2011), que la planificación:

“Es un proceso básico el cual nos da la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual lo vamos a alcanzar, partiendo desde un antecedente de la historia empresarial y una motivación que marca un futuro visualizado acorde al entorno y los conocimientos que se puedan comprender. Es importante que cuando se trata de una organización, siempre se establezcan planes o rutas junto con una buena planificación estratégica, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, con la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de una empresa”.

Con referencia a lo anterior, la planeación es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional (Sánchez, J, 2013), pretende definir el ámbito competitivo, alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización y determinar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos.

Cabe agregar, la empresa Multitiendas Oka, es una pequeña empresa familiar, cuenta con 12 años de experiencia en el mercado regional, se dedica a la venta de todo tipo de material publicitario para las empresas o negocio, es decir almanaques y material POP, por los momentos carece de misión, visión, valores corporativos y objetivos empresariales para la permanencia en el mercado, no lleva un plan en la empresa, además no cuenta con un asesoramiento en el área de marketing, de ahí la necesidad de generar cambios estructurales que le permitan mantenerse frente a la competencia logrando con ello, captar más clientes, modernizar sus procesos e incorporar tecnologías para así generar nuevos productos.

Dada su condición de pequeña empresa, que no ha desarrollado una reestructuración planificada y flexible y que, asumiendo una actitud pasiva frente a la apertura económica, ha venido cediendo espacios en productos, demanda y clientela, esto se ha constituido en un factor determinante en su desarrollo, limitando la competitividad y la innovación de sus productos.

Por lo tanto, la gestión estratégica implica la planificación de tu negocio al máximo. Implica el establecimiento de objetivos y la creación en profundidad, paso a paso, de los métodos por los cuales puedes alcanzar esas metas. Cualquier cosa y todo lo que tu empresa necesita para alcanzar el éxito debe ser incorporado en tu gestión estratégica.

En virtud de lo antes expuesto, el presente estudio se propone diseñar un modelo de gestión estratégica para el éxito de la empresa lo cual se han formulado las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la filosofía de gestión (misión, visión, objetivo y valores corporativos) de la empresa?

¿Cuáles son debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Multitiendas OKA?

¿Cuáles serían las Estrategias que requiere la empresa para lograr la identificación, diferenciación y la preferencia de los clientes?

## **1.2.- Justificación e importancia de la investigación**

Las organizaciones hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes.

Desde este punto de vista, las empresas como instituciones, son organizaciones constituidas con un fin específico, para generar un bien o servicio para comercializarlo, conformadas por personas inmersas en una estructura debidamente jerarquizada, con funciones vinculadas con el logro de la misión y visión, que les permite crear una filosofía.

Hoy día esa filosofía ha sufrido una inminente transformación, objeto del reconocimiento a lo largo de la historia de la administración, del valor que representan para la empresa las competencias de los individuos en el desempeño de sus funciones. La vigilancia a la cual era sometido el trabajador en el cumplimiento de sus tareas, ha sido sustituida por sistemas idóneos de control enfocados no en las capacidades físicas sino en las competencias de las personas y su contribución sobre los resultados institucionales.

Por estas razones las organizaciones buscan captar personas con alto potencial para desarrollarlas, pues son los empleados los encargados de dinamizar los recursos, bien sean estos financieros, tecnológicos, de infraestructura o finalmente materiales, son ellos los que entregan el producto y determinan la calidad del servicio que presta la organización. En ese sentido, la modernización de las organizaciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo que se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, agilizando los procesos internos.



Es por ello que las empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos de esos procesos, desde personas, ordenadores hasta información y documentación. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

Todas estas medidas se enmarcan en un modelo de gestión estratégica que conduzca a la mejora y que permita prepararse para el futuro. En este sentido Multitiendas OKA, debido a que sus ventas han disminuido, necesita automatizar los procesos administrativo, producción y comercialización de sus productos, además, por ser una pequeña empresa de orden local, que ofrece el servicio de almanques publicitarios y material POP, necesita alcanzar y mantenerse en posiciones económicas competitivas.

En consonancia con lo anteriormente expuesto Selva,(2012) señala una organización, debe tener elementos fundamentales que le den identidad, cohesión y motivación; en este sentido se ha visto que uno de los elementos que más ayuda a cumplir estos requisitos es el tener una imagen del futuro deseado, que debe ser compartido, retador, motivante, así como desafiante que genere confianza y fidelidad de parte de sus clientes externos, garantizando así una efectividad en la satisfacción de expectativas de sus clientes, tanto internos como externos. A tal efecto, la justificación práctica de esta investigación viene dada por la necesidad de que la empresa Multitiendas OKA adopte un modelo de gestión estratégica que le permita dentro del sector de servicios, afrontar y superar los cambios estructurales derivados de la apertura económica, mantenerse

frente a la competencia, captar y recuperar la clientela, modernizar sus procesos y generar nuevos productos.

Además, orientaciones que beneficien su acción gerencial, desarrollando así nuevas estrategias gerenciales, con la finalidad de lograr metas productivas significativas para las mismas.

De esta manera, esta investigación constituye un aporte al afianzamiento de Multitiendas OKA., como ente productivo de hegemonía en el mercado con altos estándares de efectividad y por último, es valioso señalar los aportes que este estudio deja al Postgrado en Gerencia y Planificación Institucional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, por cuanto se trata un tema referido a la gerencia empresarial y su incidencia con la realidad del sistema organizacional venezolano y mundial, esta aspiración se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación que propone esta importante casa de estudios específicamente, en la Línea Gerencia Empresarial y Social.

### **1.3.- Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1.- Objetivo general.**

Proponer un modelo de gestión estratégica, para la Gerencia de la Empresa Multitiendas OKA ubicada en el municipio San Fernando del Estado Apure, que le permita mantenerse en el mercado y crear nuevo portafolio de productos.

#### **1.3.2.- Objetivos específicos.**

Elaborar la filosofía de gestión de la empresa Multitiendas OKA.

Realizar la matriz DOFA de la empresa Multitiendas OKA, a los fines tener el escenario que permita orientar las estrategias en los puntos más débiles de la empresa y fortalecer aquellos que no han sido tenidos en cuenta y mantener aquellos que le son benéficos a la empresa.

Diseñar un modelo de gestión estratégica que le permita a la empresa perdurar y mantenerse en el tiempo.

#### **1.4.- Alcances**

Esta investigación está orientada a presentar un modelo de gestión estratégica para la empresa Multitiendas OKA que le permita ser competitiva en el mercado y además mantenerse en el tiempo. Por todo eso, es imprescindible tener las habilidades para anticipar, identificar los puntos fuertes y débiles en la propia empresa y en las empresas competitivas y utilizar las diferentes herramientas y métodos investigativos para identificar y caracterizar su propio potencial estratégico y formular la mejor estrategia del futuro.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En la presente investigación es necesario establecer y describir los fundamentos teóricos que sustentarán el estudio. A continuación se presentan los antecedentes, los cuales comprenden una revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema en estudio. Las teorías que sustentan el estudio, en base a las variables estudiadas.

#### **2.1.- Antecedentes de la investigación**

Aravena y Otros (2013); realizó un estudio, referente a un “Modelo de gestión estratégica de ventas”, con el fin de profundizar y validar un modelo que por medio de las variables; Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, Grado de Orientación al Mercado, Ética, Valor de Marca y Tics; mida el impacto de estas variables en el Desempeño Organizacional, con el objetivo de identificar las variables con mayor influencia y con ello, potenciales de mejora en el desempeño de empresas chilenas.

El modelo propuesto está conformado por las variables mencionadas con anterioridad, que a su vez, están constituidas por indicadores ya validados en estudios previos. Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, está compuesto por Satisfacción Laboral, medido a través de Involucramiento en el trabajo, Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Política de Incentivos; el Grado de Orientación al Mercado, es medido a través de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado. Desde el punto de vista metodológico, la investigación es exploratoria, de carácter cuantitativo,

utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada presencial.

El estudio llega a la conclusión que se corrobora la influencia de GOVCFV, COOM, VM y EE sobre DO. Por otro lado, con respecto a ATICs, se corroboran varias de las relaciones que propone la literatura, exceptuando EXPE y CSERV. De lo anterior, se propone que las empresas deberían gestionar de manera más eficiente sus estrategias para adoptar una mayor orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas, sugiriendo que las empresas debiesen instaurar políticas que incentiven los comportamientos coordinados para diseminar información de mercado, orientándose también a la competencia, y utilizando canales de comunicación efectivos, que transmitan conocimiento sobre su marca y su cultura ética, y adoptando las tecnologías de información y comunicación, si buscan influir su desempeño organizacional. Este antecedente, aporta a la investigación teórica y metodológicamente una información valiosa que sirven para sustentar la variable en estudio.

Escobar, J. (2013) realizó un trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias intangibles y calidad total aplicación al sector camaronero de Venezuela”, cuyo objetivo fue Diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela.

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

Dado que en cualquier entorno empresarial, los objetivos de las organizaciones se deben dirigir a la maximización de su valor, es necesario tomar decisiones en función del impacto de éstas sobre los objetivos estratégicos de la empresa, movilizandando las capacidades de las empresas en todos los órdenes: humano, organizativo y relacional.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, esta investigación se considera como un elemento de consulta, ya que aún a diferentes métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, proponiendo una metodología propia, sistemática y validada, donde el estudio de casos y el análisis multivariante ocupan un lugar predominante, siendo de especial utilización en el área de conocimiento de la organización de empresas.

El estudio llegó a la conclusión que los estudios sobre los intangibles en la empresa son relativamente recientes, ya que su origen se puede situar bien entrada la segunda mitad siglo XX. Pero, ha sido en los últimos años cuando han despertado gran interés tanto a nivel científico como profesional. Desde el punto de vista académico se han desarrollado diversos modelos de gestión y medición de los intangibles, sin embargo, muchos empresarios, conscientes de que estos activos suponen un porcentaje importante del valor de sus organizaciones, se han encontrado con la dificultad de aplicar dichos modelos a su actividad empresarial y de desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

Gutiérrez y otros. (2011), Presento una investigación titulada “Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA”, el propósito de la investigación fue Diseñar un modelo de gestión estratégica que le permita generar modificaciones estructurales a la Empresa TIPOGRÁFICA IMPERIO S.A. para afrontar y superar los cambios estructurales derivados de la apertura económica, mantenerse frente a la competencia, captar y recuperar la clientela; modernizar sus procesos y generar nuevos productos. Utilizó la investigación explicativa o causal, que es aquella en la cual el investigador plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, analiza las causas y efectos de relación entre las variables.

Como conclusión, se logró hacer un diagnóstico integral a nivel general de la empresa y así mismo, se pudo detectar algunas falencias como: no se manejan los sistemas de control de gestión, no existe manual de procedimientos, la organización no tiene sistemas eficientes y efectivos en la parte financiera, ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales, falta certificación ISO, no cuentan tecnología de punta, altos costos en la producción por ser una microempresa, la empresa no tiene definido las políticas y metas para realizar la investigación y desarrollo de productos, no cuenta con análisis financieros ni proyecciones., necesidad constante del crédito, falta de organización en las estrategias de mercadeo, no existe la implementación del marketing mix (producto, precio, promoción, punto de venta) en que estaba incurriendo la dirección de la empresa.

El antecedente anterior constituye un aporte importante a esta investigación al proporcionar fundamentos teóricos básicos e indispensables para la creación del modelo de gestión estratégica para la empresa en estudio.

De igual manera, Coronel, M. (2010), en una investigación titulada “Diseño de Modelo de gestión estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Alangasí Ltda”. Cuyo objetivo es implementar un Diseño de Modelo de Gestión Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda. Basado en la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), la cual será de gran ayuda porque es un sistema que permite medir y controlar los objetivos estratégicos mediante metas propuestas las cuales reflejaran el cumplimiento tanto en el tiempo de medición y estructura de procesos mejorando el sistema de gestión empresarial. Dentro del Diseño de Modelo de Gestión Estratégico se realizó un análisis situacional y ambiental para detectar oportunidades y amenazas (sector externo) y debilidades y fortalezas (sector interno).

Además, se realizó un estudio de mercado para evaluar el grado de aceptación que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda, y determinar las necesidades de nuestros socios. Una vez detectadas las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades se procedió a priorizar las mismas mediante matrices e identificar iniciativas estratégicas en relación al FO, FA, DO y DA. La investigación presentada se relacionan con el estudio llevado a cabo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre ellas y el mismo, tales como: Modelo de Gestión Estratégica, determinar la Matriz FODA.

## **2.2.- Teorías que sustentan la investigación**

### **2.2.1.- Teoría Administrativa (1916)**

La Teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia **La Planificación**, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia. Es necesario comenzar diciendo que desde hace muchos siglos la planeación se ha llevado a cabo así sea implícitamente, todo desde que el hombre ha tenido algo de racional.

La planificación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia. La principal preocupación



de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción no solo para disminuir costos, sino para hacer más alta la remuneración para su mayor productividad. Sus principios promulgaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación y el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Por medio de ella, el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando múltiples y complejos desafíos, haciendo un amplio uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura, para buscarles solución. Además, puede apoyarse en las aportaciones y en los grandes desarrollos de la ciencia y de la tecnología, pero nunca debe ignorarse la importancia fundamental de los valores de la cultura humana que, por principio, deben siempre tomarse en cuenta y que en algunas ocasiones constituyen un límite para la acción y la decisión, y en otras, contribuyen a darle orientación y estímulo.

En cualquier caso, no debe olvidarse que la planificación tiene siempre el carácter de un medio, aunque en muchas ocasiones necesario, y no constituye un fin en sí misma. Dicho de otra manera, no se legitima por sí misma, sino en función de los acuerdos y consensos sobre los fines y objetivos que persigue. Aun logrando el consenso sobre esto, le resta todavía conseguir el acuerdo sobre los medios e instrumentos necesarios y sobre los criterios de éxito en la acción, para garantizar una evaluación adecuada de sus resultados.

En efecto, la planificación se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias. Entre otras pueden mencionarse las siguientes: las teorías económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, multidisciplinario.

Debe advertirse que, en la literatura especializada, los términos de planificación, planeación, planeamiento y programación, en su sentido más amplio, representan conceptos sinónimos, mientras no conste expresamente lo contrario. Esto significa que suelen utilizarse indistintamente de país o de un autor a otro, según el origen de su formación. Algunos autores se refieren con menos frecuencia al mismo proceso de planeación o planificación, en los términos de gestión estratégica o de decisiones estratégicas.

### **2.2.2.- Teoría de los Recursos y Capacidades Krause (1990)**

La Teoría de Recursos y Capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la empresa (Prahalad y Hamel, 1990). La teoría de la empresa basada en los recursos profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo no tanto en aspectos cuantitativos, como inversiones de equipo o dimensión, que son fáciles de imitar por parte de los competidores (Becker y Huselid, 1998), sino más bien en activos no observables y específicos, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura empresarial. Se estudia la competencia a través de recursos y capacidades, más que a través de productos y negocios. La teoría de la empresa basada en los recursos tiende a considerar las diferencias de desempeño entre empresas como resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en poder de mercado (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995).

En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, sugiere que las estrategias que crean valor son aquellas que generan recursos y capacidades con potencial económico. Los recursos y las capacidades incluyen recursos tangibles tales como la gente, las propiedades, y el capital, y recursos intangibles como las habilidades y los conocimientos técnicos, la duración en la creación de riquezas de estos recursos y capacidades es determinada por su unicidad, escasez, valor, su dificultad de ser imitadas, y su habilidad de no ser sustituidos.

Estas características permiten a una empresa obtener retornos económicos por encima de la media puesto que es difícil que los rivales de la empresa puedan duplicar u obtener estos recursos y capacidades en el mercado. Por lo tanto, los recursos y las capacidades definen en última instancia la ventaja competitiva de la empresa. Este marco sugiere que la innovación no es sólo posible sino también esencial para que las organizaciones tengan éxito. Es decir, las innovaciones son la trayectoria para que la organización llegue a ser única y suficientemente diferente para evitar la imitación de los competidores.

Por consiguiente, las condiciones de mercado influyen las decisiones de la empresa. Sin embargo, otras circunstancias externas más allá de factores económicos también afectan al desarrollo de los recursos y de la ventaja competitiva, según lo indicado por Poza (2011:326); la “selección del recurso y la ventaja competitiva sostenible son profundamente influenciada por el contexto institucional”.

Según esta teoría, para que un recurso se constituya en fuente de ventaja competitiva debe cumplir determinadas características: añadir valor a la empresa, ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, características que cumplen los recursos humanos. La Teoría de la Empresa Basada en los Recursos, con carácter tradicional ha trabajado bajo el supuesto de la existencia de un equilibrio estático, fundamentándose principalmente en el supuesto de “no imitabilidad”, ignorando que los cambios que se producen en el entorno pueden anular las fortalezas en las que la empresa fundamenta su competitividad.

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Dirección de Recursos Humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación

entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización.

### **2.2.3.- Enfoque estratégico o Teoría de la Estrategia Empresarial (1970)**

Este enfoque se define como un sistema de conocimientos que permite integrar en un modelo de planificación acción el conjunto de decisiones que permite resolver los problemas estratégicos de la empresa o asegurar la adaptación permanente de ésta a su entorno competitivo. El concepto del problema estratégico es la situación resultante del análisis y desarrollo de los retos e impactos, de las amenazas y oportunidades externas (del entorno) e internas (de la organización) a que se enfrenta la empresa.

En efecto, la **estrategia empresarial**, es uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

#### **2.2.4.- Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa (1991)**

La teoría de Recursos y Capacidades es una de las herramientas de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos, además de que estos no son perfectamente movibles entre las empresas (Barney, 1991, Grant 1991, 1996, Penrose 1959). La ventaja competitiva se puede desarrollar a partir de la explotación de las oportunidades que la empresa encuentra en su entorno, y evitando las amenazas (Barney, 1991:99).

Así, el tipo, magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades que la empresa posea serán importantes determinantes de la rentabilidad (Amit y Schoemaker, 1993: 35). Además de ser elementos importantes para la consecución de una ventaja competitiva, Grant (1991,116) señala que los recursos y capacidades pueden ser el eje de dirección para el desarrollo de estrategias a largo plazo porque le dan a la organización un sentido de identidad; es decir, le ayudan a distinguir lo que es y lo que no es. Por lo tanto, la estrategia se puede definir en términos de lo que se es capaz de hacer y además de generar una identidad, la empresa con esos recursos y capacidades debe ser capaz de generar y apropiarse de rentas. No es suficiente que la empresa se encuentre en determinado sector industrial para que logre generar beneficios, sino que debe poseer una serie de atributos que le permitan producir eficaz y eficientemente.

Sin embargo, no se puede considerar que algún sector industrial permanecerá bajo las mismas condiciones por un tiempo indeterminado. Ante un entorno cambiante, la organización corre el riesgo de quedarse obsoleta, tanto en recursos, como en capacidades, por lo que la constante renovación le permitirá seguir obteniendo resultados óptimos.

Cabe agregar, el nuevo esquema organizativo habrá de tener en cuenta, entonces, los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa, clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad en general- y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización - personas, grupos, redes- un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, generando así, ventaja competitiva sostenible (Raich, 2000), sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

Sin embargo, la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo, en especial, acorde con lo tratado, el conocimiento, que constituye un recurso porque se requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, legislación, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. Por otra parte, se trata de un recurso intangible, individual, humano u organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente, valioso estratégicamente para la empresa ya que no se deprecia con el uso, y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja (Ortiz de Urbina, 2000).

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera. Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

Para concluir, con base en lo dicho se puede afirmar (Barney, 1991) que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja competitiva será sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

#### **2.2.5.- Teoría de la Motivación – Higiene (1959)**

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

#### **Factores higiénicos**

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su

trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo. También, señala que cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

### **Factores motivacionales**

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro. Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.



También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción.

Después de haber realizado un estudio profundo de las características de la teoría de Herzberg, finalmente podemos concluir lo siguiente. Uno de los factores más importantes para la empresa son los empleados, gracias a ellos se puede alcanzar el desarrollo óptimo de una institución. Sin embargo, el encargado de la organización como el gerente, debe evaluar todas las necesidades de sus empleados de forma tal que pueda aplicar ciertas medidas con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa. Esto lo establece Frederick Herzberg, quien a través de su vida presenció de cerca la influencia de las condiciones laborales y la motivación sobre la realización de actividades y tareas dentro de una organización. Define la satisfacción y la insatisfacción de los empleados, y propone métodos para mejorar la calidad y la eficiencia en las empresas. Su teoría ha tenido gran trascendencia a través del tiempo, debido a que aún se aplica en las grandes empresas modernas.

### **2.3.- Bases conceptuales**

#### **2.3.1.- Proceso de Gestión Estratégica**

El proceso de gestión estratégica, en términos generales, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos componentes de la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Una vez establecida la estrategia, ésta debe ser puesta en marcha a través de la acción empresarial y para que sea eficaz, necesita planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, que conforman el proceso administrativo.

Partiendo de lo anterior, indica David, (2012) la administración, dirección o gestión estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”. Ello implica integrar la función de la administración de la cúpula o nivel institucional de la empresa donde es preparada, analizando, desarrollando y modificando sus procesos internos y externos, haciéndola eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables; es decir, formulando e implementando la estrategia como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado para conseguir los objetivos de la empresa.

En este sentido, el proceso comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

Realizar auditorías externas: Esta comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. En la gerencia estratégica la auditoría interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón de que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes. Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos si.

a) Realizar auditorías internas: Deberá tener una intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Tener una política empresarial interna, basando en una predicción y la corrección de sus debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.

b) Establecer la misión de la empresa: Él comienza con dimensiones básicas de la formulación, se basa en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en

algún área geográfica a un precio razonable, es necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve

c) Fijar los objetivos: Los objetivos deben ser claramente formulados y comunicados porque son de vital importancia para el éxito, debido a muchas razones. Los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Estos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, puede una organización reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

d) Fijar estrategias: Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.

e) Implementación de la estrategia: Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. Se necesitan cambios de asignación de recursos a departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistema de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización, creación de nuevos territorios de ventas.

f) Evaluación de estrategias: Es una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa. Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta óptima o aún garantizar que ella surtirá efecto y va en busca de efectos críticos.

### **2.3.2.- Etapas del Proceso de Gestión Estratégica**

a) **Formulación de estrategias:** Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

b) **Ejecución de estrategias:** Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias: Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una empresa debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

### **2.3.3.- Modelo de la Gerencia Estratégica**

En su forma más simple un modelo estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. Define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan o modelo es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar de modelo estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*).

Es oportuno, señalar los elementos que debe contener el modelo de gestión estratégica son: el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión.

Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

En este sentido, la Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Estas etapas son consideradas como parte de las actividades primordiales a ser desempeñadas por los gerentes; sin embargo, es necesario fortalecerlas puesto que no todos los informantes tienen esta percepción, como medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. De esta manera, se evidencia la existencia de actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas deseadas, como parte de la filosofía de gestión de estas empresas, aún cuando parte de los empleados no participan en las etapas del proceso.

Lo anterior se contrapone con lo señalado por David (2012), quién plantea que este proceso, iniciándose con la planificación como primera etapa, debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización, para que produzcan impactos positivos en su desempeño.

Por otro lado, los resultados obtenidos entran en correspondencia con lo expuesto por David (2012), en lo concerniente a la consideración de la gestión estratégica como actividad principal, por cuanto marca una diferencia en el grado en cómo la organización le sirve a los diversos grupos de interés, pues el éxito para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de éstos. Del mismo modo, los resultados afianzan lo planteado por Robbins y Decenzo (2012), en lo relativo a que este proceso se debe efectuar con eficiencia y eficacia; haciendo las tareas con los recursos necesarios.

### **2.3.3.- Terminologías claves para el estudio de la Gerencia Estratégica.**

**Estrategas:** Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

**Formulación de la misión:** Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

**Fortalezas Internas:** Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

**Debilidades Internas:** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

**Oportunidades Externas:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

**Amenazas Externas:** Ellas consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

**Objetivos:** Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

**Estrategias:** Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.



**Metas:** Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

**Políticas:** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

#### **2.3.4.- La Gerencia Estratégica Aplicada a las Empresas Pequeñas.**

La gerencia estratégica es vital en las empresas grandes, pero también es de suma importancia en las empresas pequeñas. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes. Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen. Es conveniente señalar los beneficios que proporciona la Gerencia Estratégica entre los cuales tenemos:

- 1.- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- 2.- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- 3.- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- 4.- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- 5.- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- 6.- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- 7.- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### **2.3.5.- Herramientas de Planificación Estratégica, como parte del Proceso de Gestión Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el

futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El hombre como individuo sociable a lo largo de su evolución ha creado y diseñado estructuras organizadas, que le han permitido retroalimentarse con el entorno en un intercambio continuo de información – experiencia, para prever el futuro y adelantarse a los acontecimientos que los podrían afectar. Desde los primeros tiempos conocer el futuro ha causado terror y desconcertado a la humanidad, sin embargo la fabricación de probables escenarios a permitido predecir los caminos y alternativas a seguir en un mañana incierto y prepararse para asumir esta realidad con las mejores herramientas de subsistencias.

De ahí nace la Planificación (pasos a seguir) para dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar al sujeto de la planificación, aunque posteriormente en su evolución se utilice como metodología para conseguir objetivos dentro de las organizaciones surgiendo con ello la planificación estratégica como herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas y con ello lograr la efectividad y el éxito. La Planificación Estratégica contiene dos elementos de análisis la Planificación - Estrategia, la cual estudiaremos separadamente en un principio para distinguirla y posteriormente sacar una definición compuesta de estos dos elementos de análisis.

1.- La Planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de Planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos (...).

Es decir, la Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio. Corredor, (2009)

De igual manera, Stoner (1996) señala que la Planificación "es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". Es decir, la planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción (Ackoff, 1981). La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez, 1982). Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales (Terry, 1987)".

En casi todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes tales como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Esto indica que la planificación posee tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan y por ello son elementos que se hallan en las definiciones de Planificación que se plantearon anteriormente. Desde este punto de vista, Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.

También, establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

Por lo tanto la planificación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy coordinado trabajo en equipo.

2.- Estrategia: El adjetivo "estratégico" Viene del latín *strategicus*, y este del griego *stratós* (*Stratój*, ejército) y *ágo* (dirigir) se refiere a la ciencia o arte de dirigir al ejército o las operaciones militares y se utiliza también como sinónimo de "central o importante" y como antónimo de "secundario o irrelevante." La diferencia entre estos dos significados es que el primero incluye al segundo.

Más tarde, pasó a significar "el arte general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en el término de Alejandro

de Macedonia (330 a. C.) el tiempo hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Según **Gómez Castañeda**, (2005). Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

Según **Kennet, J. Albert**, la utilización de las estrategias se hace necesaria desde el momento en el cual los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como: recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario, compromiso irreversible de los recursos, necesidades de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo, Incertidumbre acerca del control de la iniciativa, la naturaleza fundamental de las percepciones reciprocas entre los adversarios y un futuro incierto.

Uniendo estos dos elementos de análisis podemos decir entonces que la Planificación Estratégica se puede definir como "un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el Poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre". Según Drucker, La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas de "es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Según **Gómez Castañeda**, la Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas. Como se puede observar en el siguiente grafico:



Al caracterizar las herramientas de planificación estratégica, realizada en el nivel institucional, para enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y general de la organización, se observó que se presenta un nivel muy adecuado la presencia de esta dimensión, sustentada en las teorías tanto de David (2003), Francés (2006) y (2001), como de Koontz y Weihrich (2004).

Con referencia a lo anterior, es preciso revisar, a fin de ser mejorados, algunos aspectos relacionados con el establecimiento de las estrategias, la cual ha sido percibida como ni adecuada dentro de estas empresas, si se en ocasiones no son considerados los recursos necesarios para el cumplimiento de las estrategias establecidas.

De esta manera, la planificación estratégica evalúa que, concebida no como un indicador de la estrategia, sino más bien como una herramienta que le permite a los estrategas seleccionar la más adecuada, reporta una serie de beneficios a la organización, por cuanto ofrece la oportunidad de formular y responder a preguntas importantes para su futuro, fomentando el pensamiento a largo plazo, el mejoramiento del desempeño gerencial, ofreciendo un canal de comunicación y comprometiendo a los colaboradores, promoviendo un actitud proactiva, al ofrecer un canal para la participación y alineación con los objetivos estratégicos, lo cual está en correspondencia con lo planteado por David (2003).

Aunado a ello, estas herramientas son utilizadas en estas empresas dentro del contexto del proceso de gestión estratégica, que busca la inserción del pensamiento estratégico dentro de la organización, para complementarlo, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica del mismo, lo cual va en consonancia con lo planteado Koontz y Weihrich (2004), en lo relativo al efecto decisivo de las opciones a ser seleccionadas, como parte de la estrategia organizacional seleccionada por la gerencia. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará implementar la planificación estratégica en las empresas.

### **2.3.6.- Análisis FODA**

El análisis Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. La previsión de esas



oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

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

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y limitaciones internas de la organización.

Esta matriz FODA es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la empresa, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la organización, como podemos observar en el gráfico.



Para la identificación de la FODA, se debe definir los siguientes elementos:

### **El Medio Ambiente Interno**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica; El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipos de ventas, promociones y servicio al cliente; La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa.

También, El Recurso Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; Las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto; Por último es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos. Aunque se puede estudiar específicamente un área de la organización o un problema de esa área.

## **Fortalezas**

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y Recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

## **Limitaciones**

Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas

Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

## **Análisis Externo**

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas aéreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado, características, demanda, necesidades del consumidor; El Sector detectando las tendencias el mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes; la Competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

### **Oportunidades**

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

### **Amenazas**

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación y previsión cuidadosa. El Siguiete cuadro permite definir de una forma práctica la matriz, de manera tal que se pueda

cuantificar los resultados para poder tomar decisiones en la variable a estudiar que más afecta.

<b>Externo</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Interno</b>		
<b>Limitaciones</b>	<i>LA (Supervivencia)</i>	<i>LO (Reorientación)</i>
<b>Fortalezas</b>	<i>FA (Defensivas)</i>	<i>FO (Ofensivas)</i>

Así se pueden determinar y comparar las fortalezas, limitaciones, amenazas y oportunidades, indicando las cuatro estrategias alternativas del análisis de la organización, existen otras formas de análisis FODA pero la que se presenta es una de las más sencillas y fácil de utilizar además porque la define según la combinación la estrategia a utilizar para solventar o crecer.

#### **2.4.- Bases Legales**

Con el fin de sustentar el presente estudio se tomo como bases legales los siguientes documentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley Orgánica de la Planificación Pública (2001) y la Ley del Plan de la Patria (2013-2019).

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999),**

**Artículo 112.** “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”.

El mencionado artículo, hace referencia a que cada persona puede dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, es decir establecer su propia empresa en el ramo de su preferencia.

**Artículo 299.** “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta”.

El mencionado artículo hace referencia, el régimen socio económico está fundamentado bajo los principios de justicia social, democracia, eficiencia, protección del ambiente entre otros, con el fin de asegurar el desarrollo del ser humano de manera integral y así promover el buen desarrollo de la economía nacional, creando fuentes de trabajo para así incrementar el nivel de vida de la población fortaleciendo la soberanía y economía del país garantizando seguridad jurídica, igualdad y crecimiento de la economía.

### **Ley Orgánica del Trabajo (2012)**

**Artículo 57:** “Si en el contrato de trabajo celebrado entre un patrono o una patrona y un trabajador o una trabajadora no hubiere estipulaciones expresas respecto al servicio que deba prestarse y a la remuneración, estos se ajustaran a las normas siguientes:

a.-El trabajador o trabajadora estará obligado u obligada a desempeñar los servicios que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de los que formen el objeto de la actividad a que se dedique el patrono o la patrona.

b.-La remuneración y demás beneficios deberán ser adecuados a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrán ser inferiores al salario mínimo, ni a lo que se apegue por trabajos de igual naturaleza en la localidad y en la propia entidad de trabajo.

El patrono o la patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia. Así mismo, en sus Artículos 26, 31, 32 y 39 que el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador, además señala que toda persona es libre de dedicarse al ejercicio de cualquier actividad. Estos elementos son factores de la satisfacción laboral y en un momento determinado pueden constituirse en elementos de manifestación dentro de la organización. De allí la importancia de que el Ministerio del trabajo efectúe revisiones periódicamente como lo establece la Ley.

### **Ley Orgánica de la Planificación Pública (2010)**

**Artículo 1.** La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público: popular, municipal, estatal y nacional, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas y las instancias de participación y protagonismo del pueblo; a fin de garantizar un sistema social de participación y de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza, con el propósito de dar cumplimiento a los ordenamientos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Este artículo se refiere, en forma general de como los planes estratégicos y proyectos de la gestión pública plantea la reestructuración de todo el sistema y que la sociedad constituye la posibilidad plena que las comunidades conozcan de la naturaleza, formulación, ejecución y evaluación de los planes y proyectos.

### **Ley del Plan de la Patria (2013-2019).**

Y, por último, lo establecido en el Plan de la Patria 2013-2019 como ley marco de la Planificación Estatal a mediano plazo. Las razones y circunstancias que fundamentan la necesidad de que SOGAMPI, S.A. cuente con un Plan Estratégico de mediano plazo, además de cumplir con una obligación de carácter legal, son las siguientes:

1. Los desafíos que enfrentan tanto el país como el sector financiero, específicamente el Sistema Nacional de Garantías, en el marco del nuevo modelo de producción socialista, donde la prioridad son las necesidades humanas.
2. La necesidad de definir la contribución que esta Sociedad de Garantías debe brindar para asegurar el desarrollo de la pequeña y mediana industria.
3. La dirección de los esfuerzos, la eficacia en el logro de sus objetivos y la eficiencia en la ejecución de sus responsabilidades, además de conducción y liderazgo, un marco que defina el rumbo institucional y oriente comportamientos dirigidos hacia la excelencia y la calidad del servicio.
4. La priorización de las acciones y la asignación de los recursos se deben corresponder con las orientaciones de políticas y con la Misión Institucional.
5. Los nuevos escenarios y el papel que en ellos debe asumir esta Sociedad de Garantías a fin de adaptar y actualizar sus capacidades.



6. La adopción de nuevos paradigmas (nuevo modelo productivo socialista) exige la revisión de los modelos de organización y de gestión vigentes, implementando sistemas y procesos que aseguren la flexibilidad de la acción y la oportunidad de negociaciones con el sector público y privado.

## 2.5.- Sistema de Variables

**Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables**

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicador
Elaborar la filosofía de gestión de la empresa Multitiendas OKA.	Filosofía de Gestión	Administrativa	Misión Visión Objetivos empresariales Valores Corporativos
Realizar la matriz DOFA de la empresa Multitiendas OKA, a los fines tener el escenario que permita orientar las estrategias en los puntos más débiles de la empresa y fortalecer aquellos que no han sido tenidos en cuenta y mantener aquellos que le son benéficos a la empresa.	Gestión Estratégica	Interno  Externo	Gerencia participativa Comunicación Trabajo en equipo  Nivel de precios Calidad del Producto Incremento de la Demanda de POP

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, al respecto Sabino (2009), nos dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p. 118).

#### **3.1.- Diseño de Investigación**

El diseño estuvo basado en una investigación de campo no experimental, puesto que permitió indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables, es decir, se estudió la situación en su ambiente natural. Se observó el fenómeno objeto de estudio, tal y como se presenta en su ámbito real, para ser analizado, sin manipulación de la investigadora. El diseño de la investigación ha sido definido por Hernández, Fernández, Baptista (2010:210), como “...plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.”

Esta investigación también se fundamentó en el diseño de tipo documental, puesto que, según el Manual UPEL (2014), se estudia el problema con apoyo en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos; el estudio contiene basamentos teóricos, de revisión bibliográfica, que son necesarios para dar

explicación lógica y teórica de lo que representa las variables y otros conceptos. Por otra parte, el estudio en relación con el tiempo, es de tipo transeccional, puesto que la investigación se realizó estudiando los elementos de interés que se requieren en un momento único e irrepetible.

### **3.2.- Modalidad de investigación.**

De acuerdo con el problema referido al modelo de gestión estratégica para la empresa Multitiendas OKA, la investigación se enmarco bajo la modalidad de proyecto factible. Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014) “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos”.

En atención a esta modalidad de investigación, a fin de cumplir con los requisitos, involucrados en un proyecto factible, el estudio se realizó cumpliendo varias etapas. La primera de ellas consistió en la revisión bibliográfica con el objeto de determinar una sustentación teórica del tema en estudio. En una segunda etapa, se llevó a cabo la observación y la encuesta para de esta manera formular el diagnóstico de la realidad existente y una última etapa consistió en el planteamiento y fundamentación teórica del modelo de gestión estratégica para la gerencia de Multitiendas OKA.

### **3.3.- Tipo de Investigación**

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno u objeto de estudio. Por lo tanto, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la investigación, se hace saber que la misma se ubicó en el nivel de investigación descriptiva concebida por Arias

(2012), como aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De esta manera este tipo de investigación trata de representar detalladamente las variables observadas en la realidad; y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos son “aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.117).

### **3.4.- Población y Muestra**

#### **3.4.1.- Población**

Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de individuos u objetos que presentan características comunes. Se entiende por población el “(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2012). Es decir, se utilizara un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudios.

Según Hurtado (2012), la define como “El conjunto de seres en los que se va a estudiar el evento”. En base a esta conceptualización y a la problemática y objetivos de estudio, la población estudiada estuvo conformada por diez personas (10) que laboran o conforman la empresa Multitiendas OKA.

#### **3.4.2.- Muestra**

Con respecto a la muestra, Hernández y Otros (2010), la definen como un conjunto de unidades extraídas de la población total que representa su

conducta, en un sentido amplio, no es más que una parte respecto al todo constituido por un conjunto llamado población total. En concordancia con estas conceptualizaciones y al número total finito de la población a estudiar, la misma se dejó en su totalidad de una forma integral para desarrollar el estudio, ya que la misma refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, es decir, la muestra será censal, ya que por lo pequeña de la población se estudiara a las diez (10) personas que conforman a la empresa, es decir los mismos que conforman el cien por ciento (100% ) de la población total en estudio, por tal razón no se describe ningún procedimiento matemático de muestreo ya que la misma fue de tipo censal.

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

Los métodos y técnicas en el proceso investigativo, son la forma que emplea el investigador para recolectar la información del estudio, para la misma se empleó la revisión bibliográfica y la técnica entrevista con la cual se logró hacer el diagnóstico de la empresa; la observación directa la cual permitió obtener información confiable, para generar los debidos diagramas de procesos de la empresa. La revisión bibliográfica consistió en revisar exhaustivamente la información teórica sobre las variables en estudio, escrita en los libros, folletos, revistas e investigaciones anteriores.

### **3.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La técnica de análisis de datos según Arias (2012), “describe las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registros, tabulación y codificación si fuere el caso”. Dentro de este contexto, una vez finalizada la recolección de datos, la información fue organizada y procesada de acuerdo con un tipo de análisis que permitió llegar a las conclusiones con base en los objetivos planteados.

### **3.7.- Validez y Confiabilidad**

La validez es definida por Hernández y Otros (2010), “como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Por consiguiente, la misma se realizara a través de juicio de expertos, siendo el procedimiento de la siguiente manera: se hará entrega a tres expertos, uno en el área de gerencia, otro especialista en planificación y por último en el área de metodología, a los cuales se les entregara el formato de validación de los instrumentos, título de la Investigación, objetivos de la investigación, Operacionalización de Variables y el Instrumento (cuestionario).

En esta evaluación los expertos consideraran: redacción de ítems y pertinencia de estos con respecto a los objetivos del estudio, los cuales harán observaciones sobre el instrumento si está bien redactado y es pertinente con los objetivos de la investigación. Por otra parte, se determinara la confiabilidad, el cual es un procedimiento matemático que hace referencia al grado de precisión con que un instrumento mide lo que dice medir. Para lo cual se aplicara una prueba piloto a una población similar a la del estudio y los resultados serán procesados por el método Kr20 Kunder Richardson y se procesara por el paquete estadístico SPSS.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta la información obtenida, para establecer la situación real de la empresa de una forma interna y externa, lo que permitió el diseño del modelo de gestión estratégica para mejorar el funcionamiento de la misma. A continuación los ítems que se utilizaron para construir la matriz.

1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa? Si
2. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa? No
3. ¿Conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias? No
4. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores y empleados? Si
5. ¿La compañía ha definido su misión y visión, explícita y divulgada? No
- 6.-¿Se han definido los objetivos de control? No
- 7.-. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas? No
- 8.- ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión? Sí; pero no maneja sistema de control operativo
- 9.- ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? Si
10. ¿Se ofrece capacitación al empleado? No
- 11.- ¿Existe una clara definición de funciones? si
- 12.-. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna? Si

- 13.- ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo? No
- 14.- ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión? No
- 15.- ¿Cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la empresa?  
Programas de Diseño, Impresoras, Tintas, Panchas, Maquinas Manual
- 16.- ¿Qué piensa la organización con respecto a la tecnología? Que Es indispensable para la realización de los trabajos, además es necesaria para la actualización de los productos. Porque el nivel tecnológico que usa es una tecnología convencional y se debe agilizar los procesos
- 17.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización? De primera Calidad
- 18.- ¿Es eficiente el sistema de producción utilizado, cómo se mide esto? No
- 19.- ¿Existe una buena relación empresa/proveedores? Si
- 20.- ¿Son los proveedores de materias primas confiables y razonables? Si

De acuerdo a lo anterior se identifican varios aspectos, los cuales constituyen debilidades o amenazas en cuanto al mercado y la línea de negocio que tiene la empresa; de igual forma, existen fortalezas y oportunidades que acorde al modelo de gestión estratégica las cuales se pueden explotar en beneficio de la empresa y convirtiendo a esta en una de las pioneras en el mercado; así mismo, se puede analizar a partir de las debilidades y las amenazas; las mejores forma para disminuir los riesgos de la compañía. A continuación se presenta la matriz FODA



## MATRIZ FODA

### ANÁLISIS INTERNO

ÁREA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Cuenta con clientes permanentes. Estructura definida desde su organización	No se han definido los parámetros para definir los resultados organizacionales en las distintas áreas. Bajo nivel de rentabilidad
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Variedad en el Material POP. Innovación en los diseños. Fidelidad de los clientes.	No tiene manual de procedimientos. Poca publicidad. Poca Experiencia.
<b>CONTROL</b>	El modelo de control que se lleva es para la priorización de los resultados en cuanto a la adquisición del material.	No se manejan los sistemas de control de gestión.
<b>RECURSO HUMANO</b>	Personal idóneo en las labores que desempeñan dentro de la empresa	No hay plan de capacitación.
<b>DIRECCIÓN</b>	Contar con un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones	No tiene sistemas eficientes y efectivos en la parte de inventario, ventas, gastos, calidad.
<b>CALIDAD</b>	Trabajan con procesos ordenados y acorde a la necesidad de los clientes. Se han preocupado por actualizar sus equipos.	Falta certificación de las normas ISO.
<b>TECNOLÓGICO</b>	Se ha preocupado por actualizar sus equipos	No existe tecnología de punta.

Fuente: Camejo, (2015)

## ANÁLISIS EXTERNOS

ÁREA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>	<p>Amplia actividad comercial que puedan requería de los servicios de la empresa.</p> <p>Variedad de el producto y el buen manejo de premiar, para lograr nuevos clientes, invertir mediante créditos.</p>	<p>Vulnerabilidad frente a la crisis económica.</p> <p>Bajos precios de la competencia.</p>
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	<p>Están al día con la tecnología.</p> <p>Buscar nuevos proveedores.</p> <p>Ofrecer el servicio de Plotter.</p>	<p>No lograr la actualización de la tecnología por factores internos de la empresa como la situación económica para adquirir los nuevos equipos y maquinarias.</p>
<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS.</b>	<p>Posicionamiento en los artes gráficos y publicidad mediante páginas web</p> <p>Con el diseño de un modelo estratégico se puede incluir el portafolio de productos en la página web.</p>	<p>Barreras financieras para optimizar el nivel tecnológico.</p> <p>Competitividad de premios.</p>

**Fuente:** Camejo, (2015).

De acuerdo a la matriz DOFA, se identifican cada uno de los factores, dejando claro el que hacer de cara a la situación actual de la empresa, este resultado analítico es la base primordial para definir el plan de acción para poder llevar a la empresa a los niveles de calidad, económicos, y de desarrollo que se pretende. Así mismo, es importante resaltar que dentro del marco de la globalización y las nuevas tecnologías, la sociedad cada día demanda más calidad en los productos, así como innovación y facilidades de pago, este conjunto de características hacen que los mercados inviertan en reingeniería para sus empresas, por lo cual es importante cada uno de los aspectos, iniciando por la calidad con que se elabore, la cual convierte a un producto en competitivo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

Es importante que todas las empresas y en especial las pymes implementen la planificación desde un comienzo para que sean más competitivas, ya que al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

Paralelo al proceso de la planificación estratégica se debe generar un mayor apoyo por parte del Estado, ya que se está desperdiciando el gran potencial de exportación que tienen las pequeñas empresas, este apoyo les permitiría acceder a créditos para la compra de maquinaria que representaría un aumento en la producción y mayor calidad de sus productos, que al contener un alto nivel tecnológico podrían proyectarse a mercados internacionales, mejorando la economía del país. Basados en los referentes teóricos se recolectó la información pertinente para la fase de inicio del proyecto, en la cual se realizó el diagnóstico y la formulación estratégica, partiendo de esto, se definieron los objetivos, planes de acción para la motivación y políticas para la empresa.

#### **5.2.- RECOMENDACIONES**

El cambio de actitudes por parte de los microempresarios, frente a la necesidad de lograr el funcionamiento de sus empresas como verdaderas organizaciones, dejando de lado, los temores frente al cambio.

Los modelos empresariales, deben ser propuestos de acuerdo a las necesidades propias de cada organización; sin embargo, lo establecido en la presente investigación sirve como ejemplo para otras microempresas que no encuentran salidas a sus propias situaciones.

El accionar para mejorar la situación de la empresa, debe constituirse en un todo; es decir, se deben generar todas las estrategias al mismo tiempo para que se pueda dar una respuesta significativa al momento de tomarse la decisión de reorganizar la empresa; de lo contrario, no tiene razón de ser, por ejemplo, organizar la estrategia financiera, si no se cuenta con un plan de mercadeo que permita acrecentar la oferta y demanda de los productos o servicios que ofrezca la empresa.

Las herramientas diseñadas deben ser acordes a la realidad. Vislumbrar soluciones altruistas que no estén ceñidas a la realidad de la empresa, no llevan a nada; por eso, es necesario que el microempresario busque la ayuda profesional de quienes tienen el conocimiento para brindar la orientación correcta frente a las necesidades del negocio.

Implementar las nuevas tecnologías existentes en el mercado relacionada con el tema, que permitan competir con mayores argumentos en un mercado globalizado, crear una cultura publicitaria de mejoramiento continuo en todos los procesos haciendo énfasis en la calidad.

Capacitar al personal que integra Multitiendas OKA sobre el significado de la planificación estratégica y la importancia de la misma para el buen funcionamiento de la empresa, buscar nuevos proveedores, reducir costos, para bajar precios, procesos de producción estables, constantes y garantizados, estar al día en los nuevos productos que salen al mercado, periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuáles son las últimas tendencias, posicionamiento en el servicio, mediante medios publicitarios, nuevos diseños de tarjetas, con el fin que la empresa no se quede rezagada.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Modelo de Gestión Estratégica, para la Gerencia de la Empresa Multitiendas OKA**

##### **6.1.- INTRODUCCIÓN**

El avance de las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial es un tema de estudio relevante que en los últimos años ha demostrado no solo ser importante en el desarrollo económico de un país sino también en su progreso social. En Venezuela, a diferencia de otros países, el apoyo por parte del gobierno según los empresarios no ha sido suficiente para impulsar el fortalecimiento de dichas organizaciones.

La problemática surge a partir de cuatro aspectos fundamentales: la situación del país, el acceso al financiamiento, el apoyo del Estado y el acceso a la tecnología. Cuando estos elementos no funcionan a favor de la empresa, afectan el desarrollo de ésta externamente en la interacción con el entorno e internamente, obstaculizando su crecimiento y permanencia en el mercado.

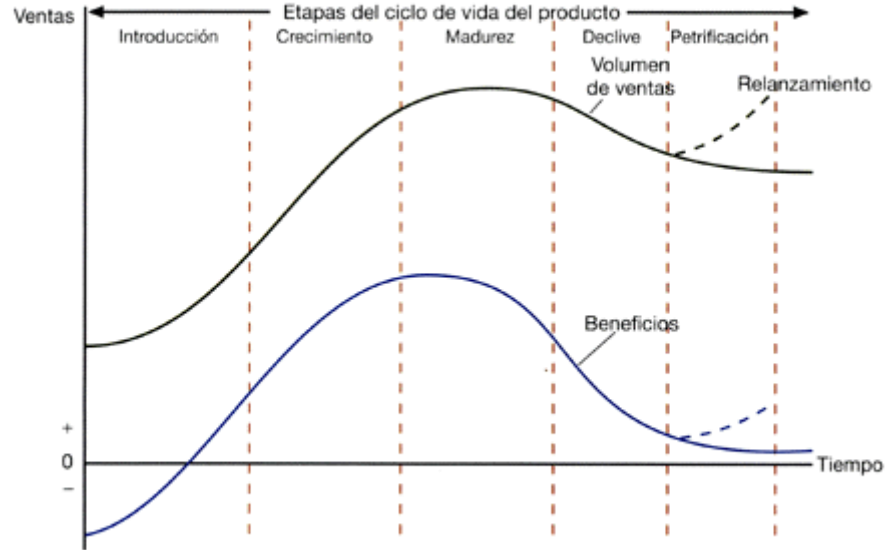
El estudio realizado a la empresa Multitiendas Oka permite proponer un modelo de gestión estratégica, que le permite descubrir que además de los factores anteriormente mencionados, también se enfrentan a otros problemas organizacionales como son la falta de una administración eficiente enfocada en la planificación estratégica que le brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz. Por lo tanto, el modelo propuesto se focaliza en varios aspectos como lo son: la reorganización de la empresa,

implementar modelos de calidad, incrementar las finanzas, implementar los aspectos comerciales de la empresa, logrando el incremento de su base de clientes en un porcentaje mensual y con una meta anual, de manera organizada y consecuente con su realidad actual, esta estrategia está dada a largo plazo, garantizando la perdurabilidad de la misma. Sin embargo para el correcto desarrollo de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Ciclo de vida del producto, Desarrollo e inversión para cada estrategia y el Diseño de las estrategias.

### **1.- Ciclo de vida del producto:**

En relación, al ciclo de vida del producto debe cumplir con cuatro etapas o fases en una línea de tiempo, es decir las cuales son de introducción, crecimiento, madurez y decadencia, con respecto a la empresa estas fases se refieren a cuando se define el proyecto como sus materiales y diseño, se termina y se revisa, y finalmente sale al mercado; sin embargo, en el ciclo de vida de los productos tecnológicos de las empresas del sector de artes gráficas existe un determinante adicional en el ciclo del producto, el cual se orienta a los avances tecnológicos que se requieren para lograr satisfacer las necesidades del cliente y estar al día en tendencias, modas y exigencias que existen en la actualidad en el sector y se dan en la fase de crecimiento como un paralelo al diseño y los materiales.

Por otro lado, se puede catalogar que el ciclo del producto de Multitiendas Oka se encuentra en la etapa de madurez, debido a la experiencia que tiene en el ofrecimiento de sus productos en el sector de las artes gráficas y la publicidad por más de 12 años.



Como se puede observar en la gráfica la etapa de introducción se refiere a la recepción del trabajo que busca el cliente que se le realice; la segunda es el proceso como tal, el cual varía según el trabajo requerido, debido a que todos tienen unos requerimientos diferentes, en cuanto a: diseño, variedad de materiales, colores de tintas, volumen, entre otros, lo que se denomina como definición del proyecto; la tercera es la terminación del producto y revisión del mismo en donde se buscan aquellos detalles que optimicen la calidad para que finalmente llegue al cliente.

En este orden de ideas, a continuación se muestra la etapa de desarrollo del factor material que permite observar todo el seguimiento que se le hace al material Pop, o de papelería para llegar al producto final, en sus diferentes versiones (Véase la siguiente figura).

Diagrama de flujo del material

- 1.- Almacenar el material
- 2.- Clasificar
- 3.- Elaborar el diseño

4.- Cortar e Imprimir arte o diseño

5.- Va al taller o a la maquina dependiendo si el timbrado es en serigrafía, Litografía o tipografía y si es Grabado en Laser,

6.- Luego se traslada al departamento de perforar, pegar, cortar dependiendo del producto

7.- Seleccionar el producto

8.- Empacar

9.- Clasificar

10.- Entregar al Cliente

Es importante acotar, que la empresa ofrece una variedad de servicios tales como: Grabado laser, Serigrafía, Tampografía, Rotulación, Fabricación de letras corpóreas, avisos luminosos, Tensado de Marcos o Lona, Dummies, Fabricación de piezas en Acrílico, diseño web, Diseños Gráfico, Serigrafía Textil, Placas de reconocimiento, Trofeos, Medallas, Animación 3D entre otros servicios. Nuestro límite es hasta donde llegue su imaginación.

## **2.- Desarrollo e inversión para cada estrategia.**

Una vez realizada la entrevista a los miembros de la empresa Multitiendas OKA, permitió establecer las necesidades de la empresa que se condensaron en los siguientes aspectos:

**a. Reorganización de la empresa:** Ampliar el servicio de publicidad prestado por la empresa, a través de la reestructuración total del actual funcionamiento de la misma, sin dejar de lado, los procesos de gestión, financiación, tecnología y la calidad. En la actualidad la empresa Multitiendas OKA, no cumple con los procesos administrativos y por ende no tiene una organización jerárquica, ni por áreas de trabajo, lo que da cabida a la desorganización empresarial, para lo cual se propone una reorganización de la siguiente forma.



**Área administrativa:** organiza, planea y estructura todas aquellas actividades referente al funcionamiento diario de la empresa, en donde se contempla sub áreas como; recursos humanos, servicios generales. Dentro de esta se destacan las siguientes **Estrategias:** Capacitación del personal, Implementación de modelos para generar bienestar laboral, Cumplir con los requisitos de ley en materia contractual, pagar los impuestos, tener los documentos de la empresa al día.

**Área productiva:** esta área sería una de las más grandes de la empresa ya que desde acá, se manejaría toda la cadena de valor de la razón de ser de la compañía y su objeto social. En donde se encuentran sub áreas como, almacén, ingeniería y mantenimiento, logística, innovación y desarrollo, imprenta, diseño gráfico. Dentro de las **Estrategias** propuesta para el desarrollo de esta área se contemplan las siguientes: Contar siempre con un stock de insumos, Modernizar la maquinaria de la empresa, Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria, Cumplir con los pedidos de los clientes, Comenzar a trabajar el tema del reciclaje, Estar al día en los cambios que el diseño gráfico tiene en lo relacionado a la producción de la empresa: papelería, tarjetas, folletos, talonarios, bolígrafos, tazas, llaveros, cooler, cavas, gorras entre otros.

**Área comercial:** de acuerdo al orden establecido, se continúa con el área comercial, la cual está conformada por, planificación, ventas, publicidad y marketing, posventa. Las estrategias están dadas por: Buscar nuevos clientes, Hacer seguimiento a los clientes con los que cuenta la empresa, para saber que se les ofrece e informarles de las innovaciones en la materia, Determinar mediante proyecciones de ventas las cantidades necesarias para que la empresa genere los dividendo adecuados de acuerdo a su plan de crecimiento, Hacer publicidad a través del portafolio de productos.

**Área financiera:** En materia de finanzas, la empresa debe tener especial cuidado, dado que este aspecto es el que finalmente determina el éxito de la empresa, adicionalmente el área se encarga de todos los aspectos relacionados con las finanzas de la empresa, como por ejemplo: cartera, facturación, contabilidad, compras. Para el área la estrategia está determinada por: Reestructuración del departamento de contabilidad, Estipular metas financieras anuales, Controlar los egresos de la empresa, Diseñar un plan de reducción de costos

**b. Manejar el concepto de Calidad:** Generar los estándares de calidad para que los productos y el servicio realizados por la empresa tengan respaldo y a futuro se pueda obtener la certificación ISO 9901, Realizar producciones más limpias que en lo posible no tenga ninguna clase de error, Comenzar a prepararse en el tema de la calidad, para acceder a la acreditación de la ISO 9001.

**c. Generar financiamiento:** Ofrecer el servicio y los productos en todos los renglones económicos, con el fin de lograr contratos que permitan aumentar la liquidez de la empresa; esto significa que se abrirán nuevas posibilidades para la empresa y orientar a la empresa a que capte más clientes, para lograr aumentar la liquidez y a la vez enfrentar la competencia, por medio de la adquisición de tecnología que permita enfrentar la situación económica y la competencia a través de la entrada de nuevas empresas. Además dar a conocer toda la variedad de productos, a través de la experiencia que tiene la empresa para enfrentar los precios bajos de la competencia y generarle confianza al cliente frente a la expectativa de los nuevos competidores. Además de: Buscar la forma para que la empresa se pueda organizar financieramente, Diseñar un plan para el incremento financiero, Definir un plan de contingencia para la reducción de costos.

**d. Implementar el mercadeo:** Generar un plan de mercadeo que logre abarcar las necesidades de la empresa en el posicionamiento de sus productos, a través de diseños y propuestas mediante un portafolio de servicios que integre las necesidades de los clientes dando a conocer toda la variedad de productos, a través de la experiencia que tiene la empresa para enfrentar los precios bajos de la competencia y generarle confianza al cliente frente a la expectativa de los nuevos competidores, Crear el portafolio de servicios, Crear la página Web, Generar incentivos a los clientes antiguos para que traigan clientes nuevos, Diseñar volantes para repartir en la comunidad del estado.

El tiempo estipulado para el desarrollo de las cuatro (4) estrategias es de un (1) año, tiempo que se considera prudencial para la reactivación de la empresa. La inversión para el desarrollo de las estrategias estuvo sustentada por: Búsqueda y cotizaciones realizadas vía web para el tema de la maquinaria en el área de producción. · La inversión para la estrategia de mercadeo. · Para el tema de las capacitaciones de los empleados, se utilizaría el recurso que ofrecen las universidades de manera presencial y virtual, y la Cámara de Comercio, cursos que pueden ser totalmente gratuitos o pagos.

Con miras a llevar a la realidad la planificación estratégica establecida para la empresa Multitiendas OKA, se hace necesario conocer el cómo y las acciones estratégicas a desarrollar para cada una de las premisas planteadas dentro del tiempo estipulado para el desarrollo del modelo estratégico.

Las anteriores estrategias están fundamentadas en el apoyo bancario, para llevar a cabo cada una de las estrategias, en donde lo primordial es tener un flujo de capital que permita a la empresa iniciar labores de reingeniería, optimización de procesos y ajustes de calidad, con estas tres

estrategias iniciales se puede dar inicio a un plan comercial agresivo que permita el incremento de la oferta en el mercado y que compita con menores precios, mayor calidad y mucho más volumen de producción.

El valor de esta inversión teniendo en cuenta que la mayoría de las estrategias requieren de una inversión intelectual, sin embargo el aumentar la producción requiere de una inversión tecnológica, la misma que permite generar un valor agregado frente a la competencia. Para la inversión tecnológica se requiere un valor aproximado a los ciento cincuenta millones con el ánimo de adquirir diferentes maquinas una de ellas seria HEIDELBERG SORMZ, la cual incrementaría la producción del tiraje en un 60%, dicha maquina tiene un costo aproximado de 35 millones de bolívares. Sin embargo el préstamo se realiza por un monto superior con mira a tener un stock de materiales que permita a la empresa tener un nivel de holgura por los próximos seis meses.

### **3.- Diseño de las estrategias**

De las estrategias expuestas, solamente la referente a la parte de mercadeo requiere de un diseño para su implementación ya que las demás hacen parte de la planeación estratégica de la empresa.

#### **3.1. Mercadeo**

La empresa Multitiendas OKA diseñará un plan de mercadeo, que ayude a impulsar más la empresa en el ofrecimiento de sus productos; para tal fin se han escogido tres contextos que merecen ser estudiados:

- **Cliente particular** (aquel que ocasionalmente manda hacer sus trabajos como: almanaques, bolígrafos, tacos, tarjetas de presentación, llaveros, entre otros).

- **Cliente corporativo** (aquellos a quienes se les ejecuta los trabajos de manera constante como: talonarios de facturas, comprobantes, remisiones, papel membreteado, entre otros).

- **Sector oficial** (licitaciones)

De tal manera, que en lo relacionado al ciclo del producto, partiendo de las tres áreas propuestos en el plan de mercadeo se tiene que para poder consolidar estos tres se debe:

**Primero - HACER UN RELANZAMIENTO:** A pesar que mucha gente conoce los servicios de Multitiendas OKA, se debe tener en cuenta que el país cambia constantemente al igual que su gente; por eso, para abarcar a los clientes particulares, corporativos y oficiales se debe estar en una constante comunicación con la población objeto a través de campañas que consoliden estos tres escenarios, por medio del cual se logrará:

- a. Responder a nuevas necesidades

- b. Adquirir un renglón de mayor importancia a nivel nacional e internacional.

- c. Penetrar nuevos mercados complementarios

**Segundo - RAZONES TÉCNICAS:** Por tratarse de una empresa de productos de material Pop y papelería, es de vital importancia contar con equipos calibrados, mediante un plan de seguimiento y mantenimiento preventivo y constante de los equipos, que permitan a la empresa, estar a la vanguardia y gracias a esto ser los más competitivos en cuanto a producción, calidad, innovación y costos. Estas características representan para la empresa un plus en el mercado que debe darse a conocer más dentro del mercado y sus competidores.

**Tercero - RAZONES DE RENTABILIDAD:** Con los constantes cambios que la tecnología tiene a diario, Multitiendas OKA debe estar atenta a obtener los mejores beneficios a través del servicio que ofrece; por eso, se debe cautivar los tres escenarios, particulares, corporativos y oficiales, de la siguiente manera:

a. Clientes particulares: Brindarles ante todo una excelente atención y convencerlos que la empresa objeto de estudio tiene lo que ellos necesitan, con buenos precios, calidad, y entrega oportuna.

b. Clientes corporativos: Establecer una cadena de valor dentro del segmento para determinar la preventa, venta y posventa; de esta forma se podrá agendar las entregas para lograr saber la periodicidad con la que los clientes necesitan renovar nuevamente sus productos, y poder efectuar una adecuada posventa, manteniendo la relación con el cliente de manera adecuada, con miras a continuar abasteciendo las necesidades en materia de papelería, artes litográficas, material Pop, manteniendo siempre como premisa el ofrecimiento de nuevos modelos que les permitan renovar los actuales.

c. Clientes oficiales: Licitación con todo lo que Multitiendas OKA pueda ofrecer para generar la oportunidad de entrar a este sector y permanecer en él; por medio de modelos, precios, fechas de entrega, materiales.

**Cuarto - RAZONES DE DINÁMICA:** Multitiendas OKA, debe estar atenta a ofrecer el mejor servicio, por eso, debe mantener un cambio constante que le permita cautivar los tres escenarios propuestos; de esta manera, se consolidará como una empresa versátil y competente que siempre contará con la fidelidad de sus clientes en general.

**Quinto - INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Con los constantes cambios que la tecnología tiene, la empresa debe procurar el ascenso dentro de

éstos procesos tecnológicos, lo cual le permitirá ser más productiva, competitiva y brindar un servicio bajo el estándar de la calidad.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta, la planificación de los siguientes ítems, para continuar con la estrategia de mercadeo.

a. Brindar atención oportuna: Parte fundamental de cualquier empresa en el ofrecimiento de sus productos es la prestación de servicios, brindando una atención oportuna la cual debe ser integral; para ello, es importante contar con el personal calificado, en este sentido, los tres escenarios deben contar con las siguientes estrategias:

- Medios masivos: Divulgación de OKA mediante el uso de medios masivos como páginas web, radio, televisión y revistas, en el cual se debe resaltar la historia, visión, misión y filosofía de la empresa, señalando su actividad y los productos que ofrece con tarifas y medios de acceso. Esta estrategia debe ser manejado por un departamento comercial, el cual se debe encargar de que la imagen de Multitiendas OKA se conozca a lo largo y ancho del país.

b. Instalaciones adecuadas: Con miras a optimizar la atención oportuna, la empresa debe contar con unas instalaciones adecuadas y el personal calificado que pueda atender la demanda. En este sentido, el escenario para la captación de clientes debe prever esta variable, pues sin ella, no se puede brindar una atención oportuna y eficiente.

c. *Tecnología de avanzada*: Esta variable al igual que las anteriores es esencial, pues de la misma depende la prontitud con la que se puedan atender los clientes; sí no existe una tecnología acorde a las necesidades que tiene Multitiendas OKA requiere de nada serviría buscar clientes.

- Costos: Una de las variables más importantes son los costos, pues de

acuerdo a la comodidad que la empresa brinde a sus clientes sobre la posibilidad para acceder a sus productos, así mismo se podrán captar más personas para atender y ensanchar más la empresa.

d. Mezcla de mercadeo: variables independientes sobre las cuales la empresa ejerce cierto grado de control (producto, precio, promoción y distribución), también se conoce como marketing mix y de acuerdo al plan estratégico se desarrolla de la siguiente forma:

· Producto: Al estar valorada la estrategia como la necesidad de desarrollar con prontitud el ofrecimiento de los productos, se debe de esta manera cumplir con la expectativa generada por los clientes enfocándose la empresa en aquellas actividades que permitan:

- Un portafolio que le permita ver al cliente lo que tiene la empresa
- Personal calificado y suficiente para la atención del cliente
- Capacidad instalada adecuada
- Soporte tecnológico estable bajo parámetros de mantenimientos preventivos.
- Planes de contingencia rápidos y efectivos en caso de algún inconveniente en el proceso de diseño y elaboración de un producto.

El portafolio debe estar integrado por los productos que lidera la empresa, en el sector de las artes gráficas, teniendo en cuenta que los mismos son hechos de acuerdo a las últimas tendencias, como combinación de colores, texturas, papeles y artes que en la gran mayoría de situaciones son escogidas según las necesidades de los clientes.

En este sentido, es importante señalar que no existe un estándar de medidas, a excepción de las tarjetas de presentación; y formas MINERVA



que no maneja la empresa, debido a que se trabaja con los modelos entregados por los clientes, para efectos de papelería en general como: hoja membretada, facturas, remisiones, cotizaciones, entre otros.

En este orden de ideas, la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, de los cuales, se muestran algunos a continuación (Véase fotos)

### 1.- Bolígrafos



### 2.- Cooler



**COOLER TIPO S**

### 3.- Llaveros



**Precio:** la empresa debe continuar con una política de precios que interactúe de acuerdo a las fluctuaciones de la economía, que le permitan generar promociones, paquetes y descuentos. Sin embargo, su estrategia radica en que a mayor cantidad menos precio.

**Promoción:** La empresa debe entrar en la modalidad de promociones, las cuales se pueden hacer de diferentes maneras:

a. El descuento por fidelidad de los clientes que puede ser del 10% al 50%;

b. Regalos adicionales por volumen de pedido, es decir, sí el cliente requiere un paquete completo de papelería para su empresa como: facturas, hojas membreteadas, remisiones, se les puede obsequiar las tarjetas de presentación;

c. se pueden hacer promociones por pronto pago, así el cliente tenga un crédito de 30 a 90 días, se les puede adicionar un descuentos sí paga antes de la fecha de vencimiento de su factura, que puede ser del 5% al 15%.

**Distribución:** La distribución de los productos de la empresa, se pueden dar de la siguiente manera:

- Entrega personal – el cliente va a la empresa por su trabajo
- Entrega a domicilio – la empresa presta el servicio de llevar los trabajos al domicilio de su cliente; para ello, se utiliza el servicio del mensajero de la empresa.

- Entrega por correo – generalmente esta modalidad se utiliza cuando el cliente está por fuera de la ciudad donde reside la empresa, así los trabajos se envía por Bus o Zoom, o cualquier otra empresa que preste este servicio.

**Estrategias de servicio al cliente:** La empresa debe utilizar las siguientes estrategias:

- Voz a voz - que la empresa se dé a conocer a través de sus mismos Clientes

Seguimiento por vía telefónica – hacer llamadas recordatorios, para ver si al cliente se le ofrece algo, o para hacerle saber lo que ha llegado nuevo en cuanto tendencias, diseños, material Pop y colores.

- Traer un cliente – la modalidad del referido, ofreciéndole a la persona o empresa que lleva el nuevo cliente un 20% de descuento y en algunos casos hasta el 100%.

- Se debe tener el buzón de sugerencias

- Se deben atender las recomendaciones que el cliente haga sobre sus trabajos, haciendo caso de sus recomendaciones.

- Se trabaja en tiempo record cuando los trabajos son urgentes

- Se les da regalos como agendas, Carpetas, llaveros o Boligrafos, entre otros.

- A los mejores clientes se les debe dar más tiempo en el crédito

**Ventajas competitivas:** Al ofrecer la empresa Multitiendas OKA con prontitud sus productos, lograría:

- Incrementar la participación de la empresa en el sector económico al que pertenece, evitando de esta manera que los clientes piensen en otras opciones.

- Incrementar las ventas y por consiguiente la rentabilidad del negocio lo que garantizaría su duración en el tiempo.

- Optimizar los indicadores de satisfacción con altas calificaciones repercutiendo en una imagen sólida y positiva frente a la sociedad.

e. Fuerza de ventas: debe contar con la fuerza de ventas necesaria, que para el tamaño de la empresa se considera pertinente tres (3) vendedores, al cual se le otorgara un porcentaje de ventas del 2%. Ellos tendrán como herramienta de trabajo el portafolio de productos mediante el cual logran penetrar nuevos mercados y cautivar clientes potenciales de los diferentes sectores económicos; así, la empresa debe procurar llegar a más clientes, en especial los clientes corporativos; esto le permitirá continuar con la solidez empresarial que la ha caracterizado y pensar en la posibilidad de contar con más clientes que le ayuden a nuevas oportunidades en el mercado. Para ello debe trabajar variables muy precisas como:

- Especialización: Los futuros clientes deben saber que la empresa cuenta con una trayectoria de más de 12 años, lo que la hace confiable y le permite ser competitiva y productiva, aspectos que le darán confianza a los clientes corporativos y en especial al sector oficial, en donde hay todo por hacer.

- Innovación: En la búsqueda del crecimiento, es una organización que constantemente está dispuesta a innovar e implementar nuevos productos procesos y mejorar el servicio al cliente, permitiéndole cierto nivel de confianza a los futuros clientes corporativos y al sector oficial.

- Diversificación: Además del crecimiento, la empresa dispone como regla general de la diversificación de sus productos con miras a ofrecer una constante innovación en los mismos, lo que le brindará a las diferentes empresas donde llegue MULTITIENDAS OKA la confianza de realizar negociaciones con una organización estable.

- Información veraz y oportuna: Esta estrategia para los tres escenarios particulares, corporativos y oficiales, está orientada a brindar la información veraz y oportuna.

- Diseño y actualización de bases de datos: debe contar con un centro de informática acorde a las necesidades de la empresa, él cual siempre debe prestar la información necesaria, precisa, concisa y oportuna, en especial de los clientes corporativos De esta forma, se podrá emitir correos informativos sobre precios, promociones, paquetes de productos a los tres escenarios.

f. Presentación de productos: debe contar siempre con un portafolio de productos que está a la mano, para ofrecerle al cliente una visita por todos los productos e indicarle las cualidades de cada uno, en cuanto diseño, textura, calidad de papel, impresión. Así, el cliente se sentirá identificado con su necesidad y agradado por la atención brindada.

g. Volantes de información: debe contar con volantes informativos los cuales deben estar expuestos en lugares visibles para que las personas tengan acceso a ellos. Este volante debe contener información general sobre lo que hace la empresa.

h. Factores claves del éxito: Dentro de los factores de éxito, se debe destacar:

- Resaltar la trayectoria de Multitiendas OKA a través de la variedad de productos.

- La concepción y ejecución de cada estrategia se lleva a cabo mediante un proceso interactivo, que permita trascender la gestión, para generar soluciones reales.

- Desarrollar un plan sencillo pero sólido que no requiera de mucha inversión pero que generen un IMPACTO directo a los segmentos de mercado a los que se quiere llegar.

## **6.2.- Filosofía de Gestión de la empresa Multitiendas OKA**

### **6.2.1.- Entorno Empresarial**

### **6.2.2. Reseña histórica**

La empresa Multitiendas OKA fue creada hace doce años y surge por inquietud de la familia Ramírez, encabezada por la señora Carmen Ramírez, desde entonces pertenece a su patrimonio. Esta pequeña empresa, está ubicada en el Centro de la ciudad, y cubre el mercado regional ofreciendo una alta gama de productos que busca satisfacer necesidades en relación a publicidad de su negocio, es importante acotar que la empresa no cuenta con maquinarias especializadas pero tiene en su nómina a diez trabajadores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: el gerente, un asistente de contabilidad, en el área administrativa, seis obreros y un diseñador gráfico para realizar los diseños de todo lo relacionado con la publicidad de su empresa entre los cuales se puede mencionar, Tarjetas de Presentación, Almanagues Publicitarios, Llaveros, Bolígrafos, Mugs, Tazas sublimadas, Cooler, Gorras, en fin todo lo relacionado con material Pop.

**6.2.3.- Visión:** Ser la empresa familiar en materia de publicidad preferida por ustedes por las ideas creativas para la imagen corporativa de su negocio, pero también por el profesionalismo y los valores que rigen nuestro trabajo. Nos vemos con productos desarrollados acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y buen servicio.

**6.2.4.- Misión:** Nuestra razón de ser es Ofrecer servicios de calidad en impresión para poder satisfacer las necesidades de los clientes con una mejor imagen de la empresa, para así competir en el mercado con productos de calidad.

### 6.2.5.- Objetivos:

1.- Crecer como una empresa reconocida por su variedad de diseño en todo tipo de publicidad en material POP, para así mismos generar mayores utilidades a nuestros clientes con una mayor participación en el mercado posicionando en la mente de los consumidores toda la calidad de sus productos.

2.- Poner a la disposición del cliente, todos los recursos necesarios, para desarrollar un producto de acuerdo con cada una de sus necesidades.

3.- Hacer que su inversión en publicidad, siga siendo una inversión, y no pase a formar un gasto más sin rédito alguno.

**6.2.6.- Valores:** Estos hacen referencia a los principios que adopta la empresa en el desempeño de su actividad. Ellos están destinados a generar calidad, respeto y reorientación al cliente y a la innovación como lo son:

**Respeto:** La base de todas nuestras relaciones es tratar a los demás como quisiéramos ser tratados.

**Responsabilidad y Compromiso:** Cumplimos nuestra promesas con honestidad y transparencia.

**Trabajo en equipo:** Se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, para promover los mejores resultados gracias a un ambiente positivo.

**Eficacia:** Es la capacidad que tenemos para lograr el efecto de lo que usted desea o espera.

**Calidad:** Intentamos que los productos o el servicio sean de excelencia

**Proactivo:** Actuamos de manera positiva sobre algún problemas que puedan ocurrir en la empresa, reaccionamos instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

**Disponibilidad al Cambio:** Con la mejor disposición y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). **“El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica”**. 6ta Edición. Caracas Exísteme.
- Aravena y Otros (2013). **Modelo de gestión estratégicas de ventas**. Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- Coronel, M. (2010). **Diseño de Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda”**. Tesis de Grado. Universidad Politécnica del Ejército.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 24 de Marzo 2000.
- Corredor, J. (2009). **Planificación Estratégica: Perspectiva para su aplicación en Venezuela**. Cuarta Edición.
- David, F. (2012). **Conceptos de Administración Estratégica**. Decima Edición. Pearson Educación de México. México.
- Escobar, J. (2013). **Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias intangibles y calidad total aplicación al sector camaronero de Venezuela**. Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba. España
- Gutiérrez y otros. (2011), **Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA**. Tesis de Grado, Universidad de Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Modalidad a Distancia. Bogotá, Colombia
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía Para la Comprensión Holística de la Ciencia**. CIEA - Sypal Venezuela. Cuarta Edición.
- Ley de Consejos Comunales (2009), **Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 5.806. Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 10 de Abril de 2012**.
- Ley Orgánica de la Planificación Pública (2010). **Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 6.011. Extraordinario de la Republica Bolivariana de**



**Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 21 de Diciembre 2010.**

**Ley del Plan de la Patria (2013-2019). Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 6.118. Extraordinario de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 04 de Diciembre 2013.**

**LLERAS M. Ernesto y otros. (2007). Estrategias de competitividad para el sector de confecciones utilizando la tecnología de información y comunicaciones (TIC) como el promotor de las mismas.**