



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INICIO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA SMART MECHANICAL SOLUTIONS C.A

Autor: Ing. Juan Natera

Bárbula, Abril 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INICIO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA SMART MECHANICAL SOLUTIONS C.A

Autor: Ing. Juan Natera
C.I: 18.363.382

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de
Empresas mención Gerencia

Bárbula, Abril 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INICIO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SMART MECHANICAL SOLUTIONS C.A”, presentado por: Natera, Juan, cédula de Identidad 18.363.382, para optar al Título de: Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por haberme permitido llegar a este punto de mi carrera, lleno de salud y con la motivación necesaria para seguir hacia adelante en los momentos menos favorables, por guiar mis pasos en la toma de decisiones y poner en mi camino a las personas que de una u otra forma han contribuido al logro de mi desarrollo profesional.

A mis padres, abuela y familiares cercanos por su amor, consejos, valores, motivación y apoyo incondicional, que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis amigos por regalarme momentos de alegría cuando crees que no hay razones para reír, por hacer de un chiste aquel tiempo difícil y entender que la vida es una serie de obstáculos a superar, no decaer los ánimos por más grande que sea un problema, siempre será pequeño en comparación con los de otros.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mis padres, abuela y familiares cercanos por su apoyo incondicional.

A mi amigo y socio Humberto Montenegro, por su disposición a ayudar y aportes que agregan valor al trabajo.

A mi tutor el Profesor Aurelio Rodríguez, por su dedicación, guiatura y sugerencias oportunas durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Universidad de Carabobo y sus profesores, por brindarme la plataforma, el medio y las herramientas necesarias para llevar a cabo esta tarea.

A todos aquellos que de una u otra forma colaboraron en mi investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Veredicto	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de cuadros	viii
Índice de gráficos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	14
Objetivos	18
Justificación	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	21
Bases Teóricas	29
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	43
Diseño de la investigación	43
Población y Muestra	44
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	45
Técnicas de análisis de datos	47
Operacionalización de las variables	48
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnostico estratégico	49
Análisis interno	49
Análisis externo	53
	vi

Análisis DOFA	57
Elaboración de la matriz de impactos	59
Estrategias DOFA (FO - FA - DO – DA)	64
Análisis de vulnerabilidad	68
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Justificación de la propuesta	75
Fundamentación de la propuesta	76
Objetivos de la propuesta	76
Direccionamiento estratégico	77
Misión corporativa	77
Visión corporativa	81
Objetivos corporativos	82
Formulación de la estrategia corporativa	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
LISTA DE REFERENCIAS	100

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Operacionalización de las variables	48
2. Matriz DOFA de Fortalezas y Debilidades	58
3. Matriz DOFA de Oportunidades y Amenazas	59
4. Matriz de impacto de fortalezas.	61
5. Matriz de impacto de oportunidades	61
6. Matriz de impacto de debilidades	62
7. Matriz de impacto de amenazas	63
8. Matriz de vulnerabilidad de SMS	72
9. Misión corporativa de SMS	80
10. Visión corporativa de SMS	82
11. Matriz de correlación parte I	86
12. Matriz de correlación parte II	86
13. Planes de acción	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Componentes del macroambiente de una compañía	37
2. Evaluación de puntales de la empresa	73
3. Grado de vulnerabilidad de la empresa	74
4. Esquema del Plan Estratégico de SMS. Parte I	95
5. Esquema del Plan Estratégico de SMS. Parte II	96



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INICIO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA SMART MECHANICAL SOLUTIONS C.A

Autor: Natera, Juan
Tutor: Rodríguez, Aurelio
Fecha: Febrero, 2015

RESUMEN

La empresa Smart Mechanical Solutions C.A (SMS), se encuentra en periodo de iniciación de operaciones por lo que no dispone de las estrategias necesarias para lograr la sostenibilidad en el tiempo, al ser una PyME en proceso de formación posee debilidades y amenazas que son más propensas a afectar sus operaciones que una empresa que ya tiene una posición ganada en el mercado, por lo que SMS debe disponer de un plan estratégico que permita alinear a sus directivos y empleados hacia la visión de la empresa y logro de los objetivos corporativos. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo general proponer un plan estratégico para el inicio de operaciones de SMS que permita su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, para ello se debe diagnosticar la situación actual de la empresa y realizar un análisis de entorno a través de la elaboración de una matriz DOFA que permita determinar las estrategias que se apeguen a los objetivos corporativos de la empresa. La investigación se identifica como un proyecto factible, debido a que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, además se adecuará al diseño documental y de campo, en vista que se revisará y analizará la información proveniente de documentos y bibliografías relacionadas con el tema. La empresa registró un alto impacto de las fortalezas y oportunidades para un inicio exitoso de sus operaciones y sostenibilidad en el tiempo, por lo que guiada de una propuesta estratégica va a permitir aprovechar los aspectos positivos de su entorno y hacerle frente a las amenazas, así como superar sus debilidades. A la vez la investigación permitirá enfocar esfuerzos en los puntos más vulnerables de la empresa de modo que se encuentre preparada para reaccionar ante una amenaza de los elementos que la sustentan.

Palabras clave: plan estratégico, PyME, entorno, DOFA, vulnerabilidad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE OPERATION STARTING OF
THE COMPANY SMART MECHANICAL SOLUTIONS CA

Author: Natera, Juan
Tutor: Rodríguez, Aurelio
Date: February, 2015

ABSTRACT

Smart Mechanical Solutions CA (SMS) is a company in operation starting, so it does not have the necessary strategies to achieve sustainability over time, as any SME in training, it has weaknesses and threats that are more likely to affect its operations than a company that already has a position in the market. SMS must have a strategic plan to align its managers and employees to the company vision and achievement of corporate objectives. In this sense, this research has the general objective to propose a strategic plan for the startup of SMS that allows profitability and sustainability over time. It is necessary to make a diagnosis of the current situation of the company and an analysis of environment through the development of a SWOT matrix, in order to establish strategies related to corporate objectives. The research is identified as a feasible project, because it allows the development of a proposal for a viable business model, besides, it will fit documentary design, and field, as it is to analyze and review information from documents and bibliographies related to the topic. The company reported a high impact over strengths and opportunities for a successful start of its operations and sustainability over time, therefore, SMS guided by a strategic proposal will allow taking advantage of the positive aspects of its environment and deal with threats, as well as overcome its weaknesses. At the same time, the research will focus efforts on the most vulnerable points of the company.

Key words: strategic plan, SME, environment, SWOT, vulnerability.

INTRODUCCIÓN

Perdurar en el tiempo dentro de los escenarios actuales es un reto para las organizaciones, hoy en día las empresas deben enfrentarse a un mercado más competitivo y globalizado, pero en el caso venezolano es un mercado con sus propias restricciones y políticas que lo rigen.

La planificación estratégica viene a ser una guía para consolidar las expectativas de la empresa en el largo plazo, expresada a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, en donde quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Por esto el propósito general de la investigación es proponer un plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa Smart Mechanical Solutions C.A. El plan estratégico permitirá a una PyME en formación como SMS conocerse a sí misma, lo que va ayudar a detectar áreas de mejora e identificar oportunidades y fortalezas para posicionarla en el mercado, con una visualización en el futuro a modo de orientar de forma efectiva el rumbo de la empresa.

De acuerdo a los requerimientos metodológicos establecidos, esta investigación ha sido estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, Referente al problema, contiene el planteamiento y formulación de la problemática, así como los objetivos de la investigación general y específicos, la justificación de la investigación.

Capítulo II, Se encuentra representado por el marco teórico de la investigación, corresponde a los antecedentes y bases teóricas.

Capítulo III, Esta referido al marco metodológico, aquí se describe el tipo de investigación y su diseño, la población y su muestra, el sistema de variables, el instrumento utilizado y las técnicas usadas para la investigación.

Capítulo IV, Comprende el análisis e interpretación de los resultados, este constituye uno de los capítulos más importantes de la investigación ya que en él se analiza la información obtenida a través del instrumentos de recolección de datos.

Capítulo V, La propuesta, donde se justifica, fundamenta y estructura la propuesta.

Las conclusiones y recomendaciones de la investigación y por último la lista de referencias que sirvieron de apoyo al trabajo de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las grandes y medianas empresas a nivel global han venido adoptado la planificación estratégica con el propósito de identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos, proporcionando una guía a las organizaciones que busquen consolidarse en un mundo globalizado en donde las estrategias son necesarias para competir con buenos resultados y fortalecer las perspectivas de éxito en el largo plazo.

Según Serna (2008), la planeación estratégica “Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 59).

El Plan Estratégico se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa en donde quienes toman decisiones en ella obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La planeación estratégica no es una fórmula universal para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la misma en la cual se quiere aplicar. Generalmente, existe la creencia de que la planeación estratégica es aplicable

únicamente en las empresas grandes, sin embargo, también es aplicable a la pequeña y mediana empresa (PyME) sabiéndola adaptar a sus propias necesidades y características tal como señala Rodríguez (2005).

La planeación estratégica es fundamental en todas las compañías, independiente de su magnitud, pues les permite fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los dueños, en función de las características positivas y negativas de la empresa, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia.

En el caso de la presente investigación, la empresa Smart Mechanical Solutions C.A (SMS), se encuentra en periodo de iniciación de operaciones por lo que no dispone de las estrategias necesarias para lograr la sostenibilidad en el tiempo. SMS catalogada como una PyME distribuidora y asesora de productos que involucren el transporte de fluidos en tuberías, busca hacerse un lugar en el mercado brindando soluciones integrales de la mano con el cliente gracias a un equipo de ingenieros capacitados en el área de la mecánica de los fluidos.

La empresa SMS nace con la intención de satisfacer la necesidad de empresas manufactureras, constructoras y distribuidoras, de contar con proveedores que dispongan de equipos y accesorios para el transporte de fluido en tuberías, tales como válvulas, bombas, bridas, conexiones, tuberías entre otros, todos necesarios para el traslado de la materia prima en la mayoría de los casos, sistemas de refrigeración o simplemente para el suministro de agua a las diferentes instalaciones de la planta. Las empresas buscan proveedores que les puedan brindar asesorías en sus proyectos y proveer de soluciones integrales a sus problemáticas que abarquen todos los elementos involucrados en la trayectoria del fluido para garantizar que este llegue a su destino con las condiciones que demande el proceso, como presión, temperatura, caudal, entre otros.

Al ser una PyME en proceso de formación posee debilidades y amenazas que son más propensas a afectar sus operaciones que una empresa que ya tiene una posición ganada en el mercado, entre ellas se puede mencionar que la empresa SMS no es conocida a nivel nacional, no dispone de una cartera de proveedores que le garanticen disponibilidad de los materiales y bajos costos que le permita ser competitivo en precios, no dispone de una cartera de clientes que le permita tener un ingreso sustentable y generar capital para expandirse en el mercado, SMS debe enfrentar la rivalidad de empresas ya establecidas que pueden emprender fuertes acciones defensivas, igualmente debe establecer una estructura de costos dentro de los parámetros legales y regulatorios que le permita ser competitiva a la vez que genere capital, aunado a esto debe enfrentar ciertas condiciones económicas como una elevada tasa de inflación que resta competitividad al momento de establecer las condiciones de pago y la falta de financiamiento hacia la empresa por parte de entidades bancarias por ser relativamente nueva.

De acuerdo a Kaplan y Norton, (2000), el proceso de formación de una organización empresarial debe iniciar con un proceso de desarrollar la estrategia.

SMS debe disponer de un plan estratégico que permita alinear a sus directivos y empleados hacia la visión de la empresa y logro de los objetivos empresariales, que le permita generar ventajas competitivas, para posicionarse en el mercado, ganando la confianza de una cartera de clientes para generar un ingreso sostenible en el tiempo, a la par que le permita expandirse con la visión de ser la organización líder del estado Carabobo en aportar soluciones mecánicas innovadoras a las empresas que implementen redes de flujo en sus procesos, siendo reconocidos por su confiabilidad, calidad y alto nivel de compromiso con los clientes.

Las empresas que se forman sin un plan estratégico tienen menos probabilidades de alcanzar las expectativas esperadas en el futuro. Una empresa sin una dirección enfocada y estratégica es poco atractiva para los accionistas e inversores potenciales complicando la tarea de lograr sus objetivos en el mediano-largo plazo y reunir el capital necesario para seguir creciendo tanto en tamaño como en rentabilidad.

En la ausencia de un plan estratégico los trabajadores no se enfocan hacia una tarea específica destinada a lograr el objetivo más grande de la empresa, llegando a sentirse menos importantes dentro de la organización, no existe una visión integral interdepartamental, cada departamento puede trabajar independientemente sin estar direccionado hacia el objetivo mayor de la empresa generando altos niveles de desorganización y una inadecuada distribución de recursos y responsabilidades con un deterioro del compromiso de los colaboradores hacia el crecimiento de la empresa.

Es por ello, que el objetivo principal del presente trabajo va referido a la propuesta de un plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa SMS, 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.

Se pretende tener una estrategia que facilite el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa SMS en pro de minimizar sus debilidades y amenazas, permita el posicionamiento en el mercado, que genere un buen desempeño duradero, se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales para lograr un buen inicio de funcionamiento de sus operaciones y sostenibilidad en el tiempo.

Formulación del problema:

En el marco del presente proyecto de investigación y desarrollada la temática a estudiar surge la siguiente interrogante: ¿Cómo un plan estratégico ayudará a la empresa Smart Mechanical Solutions para un buen inicio de sus operaciones y guiarla a su visión empresarial? pregunta ésta que servirá de base para el desarrollo de esta investigación.

Objetivo General:

Proponer un plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa Smart Mechanical Solutions C.A que permita su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual de la empresa SMS con respecto a sus lineamientos estratégicos.

-Realizar un análisis de entorno a través de la elaboración de una Matriz DOFA para la determinación de las estrategias.

-Diseñar el plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa SMS.

Justificación:

El plan estratégico que se pretende proponer en la presente investigación permitirá a una empresa en formación como SMS conocerse a sí misma, lo que va ayudar a

detectar áreas de mejora e identificar oportunidades y fortalezas para posicionarla en el mercado, con una visualización en el futuro a modo de orientar de forma efectiva el rumbo de la empresa.

Entre otros beneficios para SMS se encuentra mejorar la coordinación de las actividades y manejo de recursos para obtener mayores beneficios a menor costo además de incrementar el sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y productividad.

De hecho la empresa podrá ampliar su participación de mercado incrementando sus ventas, lo cual se traducirá en un aumento económico y una optimización de sus recursos.

La empresa SMS contribuye a la conservación del medio ambiente, al no ser una empresa manufacturera no genere emisiones al ambiente, la información se genera y transmite de forma digital, igualmente quiere establecer alianzas con otras empresas que tengan un alto nivel de compromiso por la preservación del medio ambiente.

La empresa permitirá aplicar los conocimientos de la ingeniería y administración de empresas para hacer contribuciones a la sociedad prestando servicios con altos niveles de calidad.

La investigación apoyará a la Línea de investigación La Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la Microempresa y el Emprendedor, por desarrollar el plan estratégico para una PyME asesora y distribuidora de equipos y accesorios para redes de tuberías.

La empresa realizará un aporte social mediante la creación de nuevos empleos, a nivel nacional, a fin de ocupar la mano de obra y disminuir el desempleo. Formará a los futuros trabajadores en el área que les compete a la empresa generando trabajadores calificados.

Por otra parte la empresa va a contribuir a la ejecución de proyectos de desarrollo social bien sea a través de aportes en el área de bienes y servicios como en la producción intelectual. También generará recursos económicos de los cuales se beneficiaran sus trabajadores y la sociedad mediante el pago de impuestos al estado.

Por estas razones se justifica la presente investigación, lo que va a generar y consolidar los conocimientos necesarios para que los directivos puedan gerenciar eficientemente, así como también les servirá de apoyo a futuros investigadores relacionados con el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En esta sección se expondrán los fundamentos teóricos referenciales enmarcados dentro de la línea y del área temática seleccionada por el investigador, que sustentarán el trabajo de investigación, incluyendo los resultados de la revisión bibliográfica, sobre los antecedentes de la investigación y los diferentes ejes temáticos desarrollados.

Antecedentes de la investigación

Algunas investigaciones previas han sido realizadas en el área de Planificación Estratégica, entre las cuales cabe destacar:

González (2013), Trabajo de grado titulado “Diseño de un plan estratégico para el club deportivo Magallanes” Universidad de Chile, para obtener el título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas.

La realización de este trabajo tuvo por objetivo definir un plan estratégico de gestión para el Club Deportivo Magallanes, sustentado sobre sus factores estratégicos actuales y sus metas organizacionales. El alcance de este proyecto de grado abarcó desde el diagnóstico de la situación actual hasta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento del plan estratégico del Club.

El proyecto se inicia con el diagnóstico de la situación actual donde se describe el rendimiento del Club, abarcando tres formas de capital diferente que se conocen como el círculo virtuoso de creación de valor de una entidad deportiva, de esta manera se analiza el capital económico, capital histórico y el capital social de la

institución, posteriormente se realiza un análisis de ambiente externo e interno donde se identifican los factores estratégicos de entorno con los que el Club cuenta actualmente, finalmente se realiza un análisis de la postura estratégica y de la cadena de valor para terminar con la identificación de las fuentes de ventaja competitiva de la institución. A partir de los resultados de las secciones anteriores se propone el plan estratégico para que el Club pueda desarrollar una ventaja competitiva a nivel nacional, a través de la metodología del Cuadro de mando Integral, presentando la postura estratégica corporativa, competitiva y el mapa estratégico, finalmente se listan los inductores clave y los indicadores de gestión para el seguimiento de la estrategia propuesta.

Entre sus conclusiones se encuentra que actualmente, el Gobierno Corporativo del Club, cuenta con elementos claves, como una visión y estrategia clara, un área administrativa liderada por profesionales idóneos, hacen falta varios elementos que soporten y blinden la gestión del mismo, como: código de ética y conductas, claridad sobre la forma de abordar conflictos de interés, duplicidad de roles y teoría de agencia, así como Estados Financieros consolidados.

El trabajo contribuye a la propuesta de plan estratégico para la empresa SMS ya que sirve de modelo para desarrollar una propuesta al aplicar sobre el club deportivo objetivos que se persiguen como el diagnóstico de la situación actual, estudio y análisis del entorno, así como los lineamientos estratégicos.

Angarita (2012), Trabajo de grado titulado “La gestión estratégica para una empresa familiar del sector manufacturero para el período 2012-2015” Universidad Metropolitana, para obtener el título de Magister en Administración mención Gerencia de Empresas.

Este Trabajo de Grado se planteó como objetivo diagnosticar la gestión de una empresa familiar manufacturera, en Venezuela, para formular los lineamientos clave que le permitan crear un plan estratégico que garantice su desarrollo y permanencia en el corto plazo (2012-2015). Se hace un diagnóstico y una propuesta a la empresa para orientar su desarrollo futuro y una mejora en su gestión estratégica.

La investigación ayudó a sentar las bases para fomentar en el seno de la empresa familiar Muebles y Pupitres 1993, C.A, la necesidad de apoyarse en una planificación y gestión estratégica adecuada que ayude a la optimización del uso los recursos que posee la empresa en todos los órdenes, tanto humano, económico, tecnológico, entre otros. Esto, a su vez, también permitirá la evaluación de las oportunidades y amenazas tratando de sacar provecho de las primeras y reducir las últimas. Igualmente la planeación estratégica traerá una gran cantidad de beneficios, ya que se anticipa a las posibles incertidumbres del mercado y demás factores externos. Se pudo concluir que la empresa cuenta con suficientes fortalezas y oportunidades que le permiten combatir con eficiencia las amenazas y debilidades que le son propias. Igualmente, del mismo, se derivan las estrategias que pueden ponerse en práctica en el corto plazo, entre las cuales destacan: diseño de un programa para incrementar la producción y afrontar demandas potenciales así como un programa de fortalecimiento de los recursos humanos, innovación en nuevos productos y mercados, estudio de posibles asociaciones estratégicas y búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y aportes de capital.

Los resultados alcanzados en el estudio permitieron aportar, a la empresa, muchas herramientas, que van desde el diseño y puesta en marcha de formularios indicadores de gestión, hasta estrategias que permitan convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

El trabajo contribuye a la propuesta de plan estratégico para la empresa SMS ya que sirve de modelo al desarrollar los lineamientos estratégicos para una PyME a través del desarrollo de objetivos en común como el diagnóstico de la situación actual y un análisis de entorno por medio de la matriz FODA.

Perozo (2012), Trabajo de grado titulado “Lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambio para la empresa manufacturera del sector alimento, zona industrial Santa Cruz del estado Aragua” Universidad de Carabobo, para obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas.

El propósito de esta investigación se centra en analizar el desenvolvimiento de la política cambiaria en Venezuela desde el año 2003- 2011, cuyo objetivo principal consistió en proponer lineamientos estratégicos para la optimización de la Gestión Financiera ante el Sistema de Control cambiario para las empresas Manufactureras de Alimentos de la zona Industrial de Santa Cruz Estado Aragua, esto en virtud de los efectos y reacciones que se han generado en la capacidad productiva de las empresas como consecuencia de las limitaciones en la obtención de las materias primas e insumos, y el incremento en los costos de producción para garantizar los niveles de inventario y por ende de la producción así como mantener la posición de mercado.

Como conclusión de la investigación se obtuvo que el Control de cambio ha impactado negativamente en la empresa Venezolana esto por la incertidumbre generada para los entes externos como resultado de las necesidades que deben enfrentar los negocios para el desarrollo económico, repercutiendo esto directamente en la estabilidad de las empresas, donde se ven afectadas sus utilidades operativas, rentabilidad y liquidez.

Esta investigación contribuye al plan estratégico de la empresa SMS, ya que propone lineamientos estratégicos desde la perspectiva financiera, área a considerar en la formación de una empresa para optimizar su gestión.

Baduy (2012), Trabajo de grado titulado “Propuesta de optimización y mejora de procesos en una empresa de asesoría aplicando las herramientas de planificación estratégica” Universidad Metropolitana, para obtener el título de Magister en Administración mención Gerencia de Empresas.

El trabajo se orientó en el análisis de las estrategias que deben ser aplicadas por una empresa de asesoría, siendo el objetivo general de la investigación elaborar una propuesta de optimización y mejora de procesos en una empresa de asesoría aplicando las herramientas de planificación estratégica. Para la investigación se revisaron las teorías, metodologías y documentos relacionadas con la planificación estratégica con énfasis en empresas de asesoría; y se cubrieron los siguientes objetivos específicos, cómo el análisis de los procesos administrativos, operativos y gerenciales de la empresa objeto de estudio; se analizaron las matrices de evaluación de los factores internos (EFI) y los factores externos (EFE) de la empresa objeto de estudio, se desarrolló la Matriz DOFA, y se estudiaron las estrategias necesarias donde se abordó la problemática planteada.

Durante el proceso de la investigación, se pudo conocer, cómo se maneja la empresa asesora Rodríguez, Velázquez & Asociados (Firma miembro de KPMG Internacional) y cuáles son sus oportunidades de mejora para enfocar la propuesta de esta investigación. Se identificó que el recurso humano es factor clave en el desarrollo de la estrategia, y la cultura organizacional debe ir de la mano de la visión del negocio, para que se obtengan los resultados deseados.

El trabajo de investigación buscó dar una visión del funcionamiento de las empresas que prestan servicios de asesoría, con el fin de analizar los factores claves que la afectan y ofrecer una propuesta que se pueda adaptar a la planificación estratégica y le permita lograr sus objetivos.

Esta investigación contribuye al plan estratégico de la empresa SMS ya que a través de la planificación estratégica se proponen lineamientos para una empresa asesora (rubro donde SMS también pretende posicionarse) que le permita optimizar los procesos de la misma.

Ruiz (2011), Trabajo de grado titulado “Diseño de un plan estratégico presupuestario para el decanato de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo” Universidad de Carabobo, para obtener el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas.

El propósito de esta investigación consistió en diseñar un plan estratégico presupuestario para el decanato de la Facultad de Ciencias de la Salud tendente a optimizar la ejecución y elaboración del presupuesto anual asignado a la facultad, para así proporcionar un mejor rendimiento de las actividades académicas, investigación y extensión de la misma. Los objetivos específicos a desarrollar fueron: evaluar la situación actual en que se desarrolla el presupuesto de la Facultad, diagnosticar los puntos críticos que se originan en el proceso presupuestario de la Facultad, determinar los diferentes escenarios que se correlacionan en dicho proceso, definir las estrategias a desarrollar en el proceso presupuestario para una ejecución y elaboración óptima, desarrollar la propuesta de un plan estratégico presupuestario para la Facultad. La investigación fue desarrollada utilizando la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación diagnóstica descriptiva de campo.

Una vez elaborada la propuesta se presentaron lineamientos estratégicos que permitieron guiar a la FCS hacia una eficaz y eficiente gestión financiera.

El trabajo contribuye a la propuesta de plan estratégico para la empresa SMS ya que sirve de referencia al desarrollar una propuesta para el decanato de la Universidad de Carabobo en donde se guardan objetivos en común como el diagnóstico de la situación actual, estudio y análisis del entorno, así como los lineamientos estratégicos.

Del Canto (2011), artículo “Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su Prospectiva en los Gobiernos Locales en el Contexto Venezolano”. Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana.

El artículo centra su interés en tres secciones, la primera aborda aspectos históricos y teóricos de la gerencia estratégica y el capital humano, la segunda explica como integrar el capital humano en los procesos de gerencia estratégica para generar ventajas competitivas y la tercera su prospectiva en gobiernos locales en el contexto venezolano.

Se destaca la importancia del capital humano para el logro de los objetivos corporativos y como una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia, para lo cual debe existir una sinergia entre la gerencia y su capital humano para encaminarlo a las estrategias que permitan el logro de los objetivos establecidos. Se menciona el compromiso y motivación que debe existir por los miembros de la organización para su alineación con la estrategia, donde sus ideas deben ser tomadas en cuenta y la estrategia conocida en todos los niveles de la organización.

Las conclusiones dan a conocer la importancia del capital humano en los procesos de gerencia estratégica y su prospectiva en los gobiernos locales, donde se presentan

muchas limitantes que incrementan la resistencia al cambio, aunado a un alto nivel de incertidumbre en el cual los procesos de gerencia estratégica van a permitir dar respuesta a los fenómenos que acontecen en su entorno. La alta gerencia juega un rol importante en la tarea de adiestrar el capital humano para el desarrollo de habilidades y destrezas que sean competentes para el logro de los objetivos corporativos.

El artículo contribuye a la propuesta de plan estratégico para la empresa SMS, ya que permite reflexionar sobre la importancia que tiene el capital humano sobre el logro de los objetivos corporativos de la empresa, los trabajadores serán colaboradores que deberán estar alineados a la misión y estrategia empresarial por lo que sus directivos deben invertir en el talento humano para desarrollar las competencias necesarias y mantener un personal motivado al logro de objetivos.

Bases teóricas

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema.

Planificación Estratégica

Drucker (2002: 137), señala que la planeación estratégica es:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada.

Para planificar estrategias eficaces los gerentes tienen que conocer internamente su empresa y entender muy bien cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Debe conocer también el medio en que se desarrolla la empresa para identificar las características de la industria y la de sus competidores y así determinar las amenazas. Todo esto permite al gerente fijar la orientación futura de su empresa, acorde con los recursos que disponga.

Sallenave (2002: 187), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica permite consolidar las expectativas de la empresa en el largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa en donde quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

El proceso de planificación estratégica según Serna (2008) se basa en una serie de componentes indispensables, para que la misma proporcione los resultados esperados y la consecución de los objetivos; estos son los siguientes:

1-Estrategas: se define como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, también se consideran estrategias a todas las personas o todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de áreas, directores y jefes de departamentos, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa u organización.

2-El direccionamiento estratégico: las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización, que le permiten crecer siempre y cuando para su formulación haya total participación de sus

empleados, ya que de esta forma ellos pueden identificarse y hacer suyos los objetivos organizacionales.

2.1-Principios corporativos: un principio de planeación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

2.2-La misión: la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.

De acuerdo a Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

2.3-La visión: la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de lo que una organización es y lo que quiere ser en un futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

De acuerdo a Thompson y otros (2012) Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto / mercado / cliente / tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy.

3-Diagnóstico estratégico: el diagnóstico estratégico incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

De acuerdo a Thompson y otros (2012) La pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis DOFA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis DOFA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

3.1-Evaluación del ambiente interno de una compañía

De acuerdo a Thompson y otros (2012) el análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan. El foco de atención analítico se centra en seis preguntas:

1. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?

2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
4. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
5. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
6. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, se puede utilizar herramientas analíticas como: análisis de recursos y capacidades, análisis DOFA, análisis de la cadena de valor, benchmarking o puntos de referencia, y evaluación de la fortaleza competitiva. Las cinco técnicas son valiosas para revelar la competitividad de una empresa y para ayudar a sus directivos a que ajusten su estrategia a las circunstancias propias de su compañía.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis DOFA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus

oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis DOFA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

3.1.1-Identificar las fortalezas internas de una empresa: una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares.

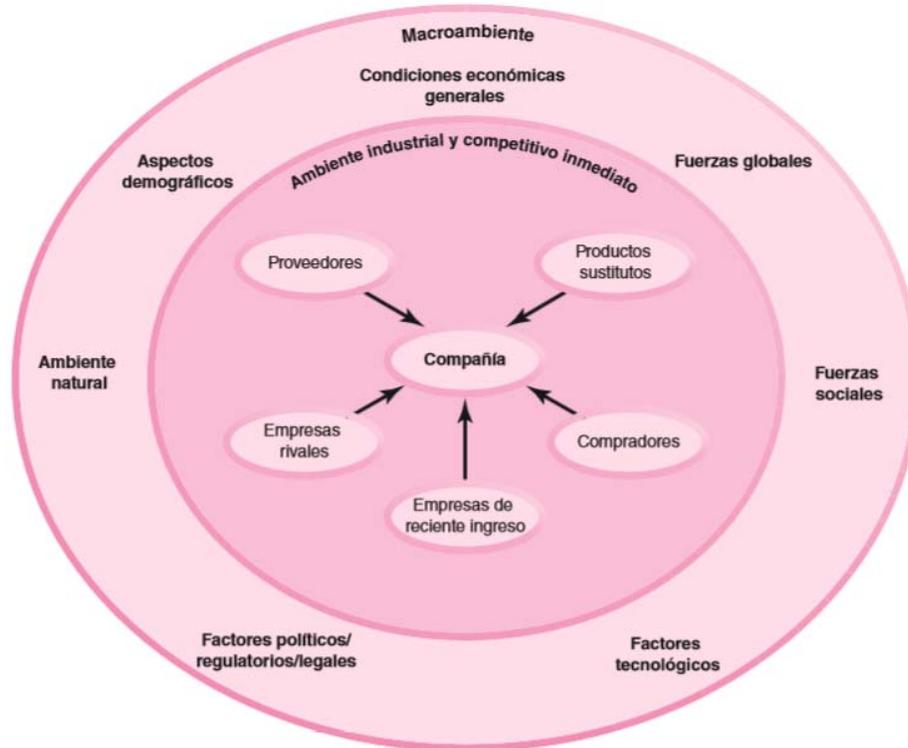
3.1.2-Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de una empresa: una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía

la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. Para elaborar un balance general estratégico, en donde las fortalezas de recursos representan activos competitivos, y las debilidades, pasivos competitivos, es pertinente ponderar las capacidades y deficiencias de una compañía. Es obvio que la condición ideal es que los activos competitivos sean mayores que sus pasivos por un amplio margen; por ejemplo, un balance de 50-50 definitivamente no es la condición deseada.

3.2-Evaluación del ambiente externo de una compañía

De acuerdo a Thompson y otros (2012) todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (véase la figura 1). Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por importantes desde el punto de vista estratégico se quiere decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía.

Figura 1. Componentes del macroambiente de una compañía



Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012). Administración Estratégica.

3.2.1-Identificar las oportunidades comerciales de una empresa: la oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía. Si bien las grandes oportunidades o “de oro” aparecen con mucha frecuencia en mercados

emergentes y muy cambiantes, suele ser difícil para los administradores de una empresa notarlas mucho antes que los administradores de otras compañías.

3.2.2-Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa:

a menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa SMS va a permitir cumplir con el objetivo de elaborar la matriz DOFA, para su posterior análisis y desarrollo del plan estratégico de la empresa.

4- Formulación estratégica: las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concreto, con definición de responsables. Par ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acciones concretos.

De acuerdo a Thompson y otros (2012) La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los

clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.

La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años). En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de propósito estratégico para aglutinar a la organización alrededor de un compromiso inalterable para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas. En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados.

Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en el informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, sólo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos. En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes

estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo.

5- Índices de gestión: el desempeño de la organización deben monitorearse y auditarse. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en los presupuestos estratégicos, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizara en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica, y puedan introducirse ajustes o modificaciones que la situación requiera.

El desarrollo de los componentes mencionados va a permitir la consecución de los objetivos planteados para la propuesta de plan estratégico de inicio de operaciones de la empresa SMS.

La PyME en Venezuela

Según Decreto 1.413 (2014) de Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, donde contempla la Reforma de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, específicamente en su artículo 2º, se define la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) como “toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad” (p. 22).

En Venezuela, la ley establece no sólo, el número de personas empleadas, sino también las ventas al año en unidades tributarias para clasificar una empresa como PyME.

Por otra parte el Decreto 1.413 (2014) en su artículo 2° en cuyas definiciones se estipula que “se considerará pequeña industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta 50 trabajadores y con una facturación anual de hasta 200.000 unidades tributarias”. (p. 22).

La empresa Smart Mechanical Solutions se encuentra dentro de esta clasificación, contando con un número de trabajadores y facturación anual menor a lo establecido en la ley.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación se clasifica como un estudio de tipo descriptivo, ya que se desea identificar las características del problema estudiado para desarrollar el plan estratégico de una PyME en formación. Según Arias (1999: 46), entendiéndose como investigación descriptiva aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento”. En atención a este tipo de investigación, se realizará un análisis sistemático del problema, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes a fin explicar sus causas y efectos.

Adicionalmente esta investigación se identifica como un proyecto factible, debido a que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema. En el mismo orden de ideas, Arias (1999), afirma que el proyecto factible se refiere a una “Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”. (p. 82).

Diseño de la Investigación

El estudio estará enmarcado en una investigación no experimental, pues ya están dadas las variables para realizar la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2001: 184), “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” Es decir, las variables

en estudio, no serán manipuladas a lo largo de la investigación; esto en atención a lo planteado por Hurtado y Toro (2001: 87) al decir que los diseños no experimentales “son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio”.

En cuanto a la temporalidad, es transversal o transeccional, pues la información será recabada en un momento único así como lo expone Hernández y otros (2003: 270) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único”...”es como tomar una fotografía de algo que sucede” por lo tanto la información para desarrollar el plan estratégico de la empresa SMS, será recabada en atención a las características actuales del sector.

El presente estudio se adecuará al diseño documental y de campo en vista que se revisará y analizará la información proveniente de documentos y bibliografías relacionadas con el tema. Según Hernández y otros (2001) este diseño se basa en la obtención y análisis de datos originarios de materiales impresos, datos obtenidos de la exploración e investigación de informes de otras investigaciones y de campo, el cual permitirá establecer la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación, mediante la observación y recolección de datos directamente del ambiente donde se realizará la investigación. La recolección de los datos se obtendrá en un sólo momento y en un tiempo único, con la finalidad de describir y analizar la situación planteada.

Población

La población de una investigación, es entendida por Balestrini (2001: 137), como “El conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes, de los cuales se pretende indagar y conocer sus

características y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En este estudio se considera una población finita conformada por los cinco (5) trabajadores que laboran en la empresa SMS.

Muestra

Para Risquez y Fuenmayor (1999: 49), la muestra “no es más que un sector de la población que se debe escoger para realizar la investigación”. En el presente estudio se tomará una muestra total o exhaustiva igual al número de trabajadores, ya que todos forman parte de la toma de decisiones, según Hernández y otros (1999: 320) este tipo de muestra se define como censo, el cual es “el proceso de toma de la información de todos y cada uno de los elementos que constituyen la población”. La muestra de SMS es del tipo censal y está conformada por dos directivos, un vendedor, un comprador y un administrador.

Técnicas e Instrumento de recolección de datos

Las técnicas a utilizar para los datos e información importantes y relevantes relacionados con la investigación son la observación directa, la revisión de documentación bibliográfica y la entrevista.

Según Arias (2006: 53), señala que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Dichas técnicas se presentan a continuación:

Observación Directa: A través de esta técnica se pueden relacionar todos los datos constitutivos de la empresa, informes, reportes, oficios, manuales, aportes de sugerencias, donde consta como se ha venido trabajando para el inicio de operaciones de la empresa SMS.

La observación según Tamayo y Tamayo (2001: 99), “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Documental/Histórica: Mediante el análisis y relación de textos de investigación y técnicas, se puede constatar la orientación y definición de la investigación y la herramienta técnica gerencial a proponer.

Tamayo y Tamayo (2001) señala, que es un método primordial como fuente de consulta técnica, apropiado para poder determinar aquellas teorías, métodos y procedimientos pertinentes a emplear en un caso determinado. Es la técnica a emplear para elaborar la propuesta del plan estratégico de SMS, basada en los componentes que debe integrar una propuesta exitosa según diferentes autores.

Entrevistas: Es un proceso de conversación y dialogo, aplicado al personal de SMS, con el objeto de identificar las necesidades de la empresa.

En esta investigación se utilizará la entrevista no estructurada, la cual no es más que obtener información por parte del personal de SMS a través del diálogo, es decir aplicar una serie de preguntas abiertas directamente al personal pertinente, a fin de suministrar información sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la organización con el propósito de elaborar la matriz DOFA y su posterior análisis que permita establecer objetivos y estrategias.

Sabino (2002), señala que la entrevista es una técnica que sirve para obtener información sobre un tema específico, o puntos a tratar por el cual se puede profundizar más en las especificaciones de la información a conseguir.

Técnicas de análisis de datos

Posterior a la recolección de datos, se debe ordenar la información de manera apropiada, a fin de lograr el fácil entendimiento y manejo de la misma, así como también agregar las conclusiones y recomendaciones necesarias para la investigación.

En este sentido Arias (2006), refiriéndose a las técnicas de análisis de datos plantea que en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (Descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para interpretar lo que revelan los datos que sean recogidos.

Cuadro N°1. Operacionalización de las variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual de la empresa SMS con respecto a sus lineamientos estratégicos.	Situación actual SMS acorde a lineamientos estratégicos	Según Thompson y otros (2012) La pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.	proveedores, clientes, empresas rivales, productos, factores políticos, regulatorios y legales, costos	Entrevista, observación directa, revisión de documentación bibliográfica
Realizar un análisis del entorno a través de la elaboración de una Matriz DOFA	Matriz DOFA	Según Thompson y otros (2012) El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Observación directa, la entrevista
Diseñar el plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa SMS	Plan estratégico	Según Thompson y otros (2012), el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas que constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta.	Misión, visión, valores, objetivos, estrategias	Revisión de documentación bibliográfica

Fuente: propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnostico estratégico

El diagnóstico estratégico es la herramienta utilizada para analizar la situación interna y externa de SMS. Para estos efectos se partió de entrevistas a los directivos y gerencias involucradas en la empresa.

Análisis interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que pueden llegar a diferenciar la empresa de otros de igual clase.

Para determinar las fortalezas se formuló la siguiente pregunta a los directivos y trabajadores de SMS:

¿Cuáles considera usted son las fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales de la empresa SMS?

Entre las principales fortalezas se tiene:

-Marketing: la empresa dispone de página web, catálogos de materiales y publicidad en internet, además de contar con un dominio propio que agrega personalidad a los correos electrónicos y la página web “smsvalencia.com”

-Capital intelectual: grupo de ingenieros mecánicos capacitados en el área de mecánica de los fluidos para dar recomendaciones en la selección de materiales.

-Gastos administrativos: bajos gastos administrativos dado al reducido número de empleados.

-Asesores administrativos: se dispone de asesores administrativos con amplia experiencia.

-Sistema de almacenamiento de archivos en línea: herramienta útil para operar la empresa a distancia y llevar un control de la misma.

-Estandarización de formatos: formatos estandarizados que facilitan la elaboración de documentos.

-Línea de productos: variedad de equipos y accesorios para el transporte de fluido en tuberías, tales como válvulas, bombas, bridas, conexiones, tuberías entre otros.

-Condiciones de pago: flexibilidad al momento de establecer las condiciones de pago, de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa.

-Trabajadores: los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa con un alto nivel de compromiso.

-Ubicación estratégica: la empresa se encuentra ubicada en la zona centro para fácil acceso a proveedores y clientes.

-Proveedores: la empresa dispone de proveedores con lista de precios y descuentos especiales para tuberías, bridas y conexiones.

-Servicio al cliente: capacidad para ofrecer un buen servicio al cliente, partiendo desde la asesoría para la adquisición de materiales hasta la entrega de los mismos en los almacenes del cliente.

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Para determinar las debilidades se formuló la siguiente pregunta a los directivos y trabajadores de SMS:

¿Cuáles considera usted son las debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales de la empresa SMS?

Entre las principales debilidades se tiene:

-Capital: pocos recursos financieros para crecer.

-Capacidades de innovación de producto: débiles o sin demostrar, la empresa distribuye materiales comunes en la competencia.

-Marca o reputación: carencia de representación exclusiva de alguna marca de productos, la empresa actualmente no dispone de materiales que la diferencien de la competencia.

-Estructura de costos variable: estructura de costos ajustada de acuerdo a la oportunidad de cada negocio.

-Posicionamiento en el mercado: la empresa está iniciando sus operaciones por lo que no cuenta con una base sólida.

-Tiempos de entrega: algunos materiales importados ameritan elevados tiempos de entrega.

-Almacenes y oficinas: la empresa no dispone de almacenes y oficinas por lo que está limitada a la atención de clientes y despacho de materiales en almacén.

-Personal disponible: pocos vendedores disponibles y ubicados solo en la zona centro del país.

-Gama de clientes a nivel nacional: pocos clientes conocidos, localizados principalmente en la zona centro.

-Alianzas con proveedores: falta de alianzas estratégicas con proveedores que permitan disponer de mejores condiciones de pago y descuentos especiales.

-Transporte: contratación de terceros para servicio de transporte, servicio indispensable al no disponer de almacenes para despachos.

- Capacitación del personal: los ingenieros de aplicaciones y vendedores poseen un conocimiento técnico intermedio de algunos productos.

-Empresa internacional: carencia de una empresa SMS internacional como medio para importar productos a Venezuela facturados en moneda extranjera, medio de pago solicitado por algunos clientes.

Análisis externo

El análisis externo consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Para determinar las oportunidades se formuló la siguiente pregunta a los directivos y trabajadores de SMS:

¿Cuáles considera usted son las oportunidades comerciales potenciales de la empresa SMS?

Entre las principales oportunidades se encuentran:

-Demanda de materiales: potencial incremento de la demanda de suministros de materiales para redes de tuberías, principalmente impulsada por nuevos proyectos de expansión de PDVSA a nivel nacional en el área de refinería y gas.

-Empresa petrolera: PDVSA es la empresa más importante del país y SMS suministra materiales vinculados al sector que pueden ser suministrados directamente o a través de sus contratistas.

-Nuevos clientes: atender a nuevos clientes, prestar servicio a las principales empresas trasnacionales del país.

-Importaciones que permitan agregar valor: motivado a la poca fabricación nacional, lo cual aumenta las probabilidades de compra al no tener una competencia directa.

-Alianzas con proveedores: establecer alianzas con proveedores para ofrecer mejores precios y disponer de facilidades de pago.

-Representación de marcas: obtener la representación exclusiva de alguna marca de productos para diferenciarse de la competencia.

-Nuevos productos: usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios.

-Competencia: débil debido a las condiciones económicas del país.

-Expansión a nuevos mercados geográficos: tener mayor cobertura en las distintas regiones del país para facilitar la distribución de materiales.

-Apoyo financiero: facilidad para obtener créditos motivado al crecimiento de la banca nacional.

-Flujo de efectivo en la calle: elevado flujo de efectivo en la calle que puede ser aprovechado para la compra de bienes y servicios.

-Clima: buenas condiciones ambientales que facilitan el traslado de materiales en cualquier fecha.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra esta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evadirlas.

Para determinar las amenazas se formuló la siguiente pregunta a los directivos y trabajadores de SMS:

¿Cuáles considera usted son las amenazas potenciales para la rentabilidad futura de la empresa SMS?

Entre las principales amenazas de SMS se encuentran:

-Entorno macroeconómico: entorno inestable e impredecible. Elevada inflación, tasas activas y pasivas, tasas de cambio, altas tasas de desempleo.

-Competencia: alta competencia frente a grandes empresas, transnacionales y entrada de nuevos competidores poderosos.

-Condiciones crediticias: Estricto cumplimiento en las condiciones solicitadas por las entidades financieras para la obtención de crédito, donde se ven afectadas empresas con una estructura financiera débil.

-Precios de la energía u otros insumos claves: aumento de precios de la gasolina, servicio de electricidad, internet y otros servicios.

-Escasez de materiales: dificultad para conseguir materiales a nivel nacional.

-Decaimiento del PIB: las ganancias, ventas, flujo de caja, el uso de la capacidad instalada y las expectativas también decaen. Esto a su vez desalienta la inversión en activos fijos, reforzando la recesión.

-Inestabilidad política: puede provocar menor productividad, eficiencia y además un nivel elevado de personas desempleadas, agudizar la incertidumbre, desalentar la inversión, impedir el crecimiento económico.

-Control de precios: ocasiona bajos márgenes de ganancia.

-Impuestos y contribuciones fiscales: pago elevado de impuesto, como IVA, ISLR, Aduanales, y contribuciones fiscales para las empresas a través de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Locti), la Ley Orgánica del Deporte o la Ley Orgánica de Drogas o los impuestos municipales, entre otros. Un aumento de los impuestos conlleva menos ganancia para las empresas y una reducción de la inversión extranjera directa.

-Control de cambio: acceso difícil y limitado a las divisas para la importación de materiales.

-Materia legal y aduanal de los procesos de importación: complejidad que se establece en materia legal y aduanal para el desarrollo de los procesos de importación.

-Inseguridad: peligro de la integridad física de los trabajadores y robo de materiales.

-Expropiación de empresas por parte del gobierno.

-Reforma a la Ley Orgánica de Trabajo: ajustes de horarios, salarios, inamovilidad laboral que puede ocasionar ausentismo laboral, trabajadores menos productivos y que los dueños se inhiban de contratar personal.

Análisis DOFA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta análisis DOFA trata las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. Estudio realizado para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Tabla N°2. Matriz DOFA de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
Marketing	Capital para crecer
Capital intelectual	Capacidades de innovación de producto
Bajos gastos administrativos	Marca o reputación
Asesores administrativos	Estructura de costos variable
Sistema de almacenamiento de archivos en línea	Posicionamiento en el Mercado
Estandarización de formatos	Tiempos de entrega para materiales importados
Variada línea de productos	Almacenes y oficinas
Flexibles condiciones de pago	Personal disponible
Trabajadores	Gama de clientes y proveedores a nivel nacional
Ubicación estratégica	Alianzas con proveedores
Proveedores	Transporte
Servicio al cliente	Capacitación del personal
	Empresa internacional

Fuente: propia

Tabla N°3. Matriz DOFA de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura
Demanda de materiales	Entorno macroeconómico
Empresa petrolera	Competencia
Nuevos clientes	Condiciones crediticias
Importaciones	Precios de la energía u otros insumos claves
Alianzas con proveedores	Escasez de materiales
Representación de marcas	Decaimiento del PIB
Nuevos productos	Inestabilidad política
Competencia débil	Control de precios
Expansión a nuevos mercados geográficos	Impuestos y contribuciones fiscales
Apoyo financiero	Control de cambio
Flujo de efectivo en la calle	Materia legal y aduanal para importación
Clima	Inseguridad
	Expropiación de empresas
	Reforma a la Ley Orgánica de Trabajo

Fuente: propia

Elaboración de la matriz de impactos

A continuación se construye la matriz de impacto para su ponderación. En esta actividad se contó con la ayuda de los directivos de la empresa, mediante la asignación de las puntuaciones que aparecen en la matriz. Para efectuar las ponderaciones se realizó la siguiente pregunta:

¿Considera usted que el impacto es Alto; Medio o Bajo para un inicio de operaciones exitoso de la empresa, rentabilidad y sostenible en el tiempo?

Utilice para la ponderación la siguiente escala:

-En caso de ser Alto: puntuación del 7 al 9.

-En caso de ser medio: puntuación del 4 al 6.

-En caso de ser bajo: puntuación del 1 al 3.

Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto.

En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que le pueden dar fortaleza al proyecto. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee la empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.

En el caso de los aspectos con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Tabla N°4. Matriz de impacto de fortalezas.

Fortalezas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Marketing	8		
Capital intelectual	9		
Bajos gastos administrativos			3
Asesores administrativos		5	
Sistema de almacenamiento de archivos en línea			2
Estandarización de formatos			2
Variada línea de productos	7		
Flexibles condiciones de pago	7		
Trabajadores	8		
Ubicación estratégica		4	
Proveedores	9		
Servicio al cliente	9		

Fuente: propia

Tabla N°5. Matriz de impacto de oportunidades

Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Demanda de materiales	9		
Empresa petrolera		4	
Nuevos clientes	8		
Importaciones	7		
Alianzas con proveedores	9		
Representación de marcas	7		
Nuevos productos		5	
Competencia débil	8		
Expansión a nuevos mercados geográficos	8		
Apoyo financiero	9		

Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Flujo de efectivo en la calle		5	
Clima			1

Fuente: propia

Tabla N°6. Matriz de impacto de debilidades

Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Capital para crecer	8		
Capacidades de innovación de producto			3
Marca o reputación		5	
Estructura de costos variable			3
Posicionamiento en el mercado	8		
Tiempos de entrega para materiales importados			3
Almacenes y oficinas	9		
Personal disponible	8		
Gama de clientes a nivel nacional	8		
Alianzas con proveedores	8		
Transporte			3
Capacitación del personal	8		
Empresa internacional	7		

Fuente: propia

Tabla N°7. Matriz de impacto de amenazas

Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Entorno macroeconómico	8		
Competencia	7		
Condiciones crediticias		5	
Precios de la energía u otros insumos claves			2
Escasez de materiales	8		
Decaimiento del PIB		5	
Inestabilidad política	7		
Control de precios	7		
Impuestos y contribuciones fiscales	8		
Control de cambio	8		
Materia legal y aduanal para importación		6	
Inseguridad			3
Expropiación de empresas	7		
Reforma a la Ley Orgánica de Trabajo	8		

Fuente: propia

Al realizar el análisis de la matriz de impacto, se observa que la empresa se desenvuelve en un entorno donde los aspectos negativos y positivos se encuentran similares en ponderaciones y cantidades, sin embargo, cabe destacar que las puntuaciones más altas alcanzadas en determinados factores, se ubican en las fortalezas y oportunidades, indicativo que la empresa tiene recursos y capacidades competitivas para armar estrategias que permitan aprovechar sus mejores oportunidades y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro.

La determinación de estas estrategias se presentan a continuación en este análisis DOFA, a los efectos que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Estrategias DOFA (FO - FA - DO – DA)

Con base en la selección de los factores claves de éxito de alto y medio impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Al afrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO - FA - DO - DA.

Estrategias FO

Se usan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas. A continuación se presentan las estrategias FO:

-Realizar estudio de mercadeo a nivel nacional para el aprovechamiento de la demanda referente a materiales de redes de flujo en tuberías.

-Presentación formal a los proveedores mostrando los beneficios de contar con la empresa SMS para establecer alianzas estratégicas.

-Reunir los recaudos requeridos por la entidad bancaria para la adquisición de un préstamo de bienes para la compra de una oficina y almacén para mejorar la atención al cliente.

-Inversión en publicidad y visitas programadas para atraer nuevos clientes.

-Aprovechar la débil competencia para atender la demanda desatendida, ganar clientes y hacerse un lugar en el mercado.

-Establecer lugares estratégicos para tener presencia en otras regiones del país, mediante vendedores que pueden brindar atención directa al cliente.

-Establecer un plan de importación que permita la adquisición de divisas, cumpliendo con los entes regulatorios y generando utilidades.

-Obtener la representación exclusiva en Venezuela de una marca de productos que facilite el ingreso a la lista de proveedores de las grandes empresas del país.

-Expandir la línea de productos de SMS para ganar nuevos mercados en base a un estudio de oferta y demanda.

-Establecer condiciones de pago por adelantado dado al alto flujo de efectivo en la calle y la elevada inflación del país.

Estrategias FA

Las estrategias FA permiten usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. A continuación se presentan las estrategias:

-Convertir las ganancias en moneda extranjera e invertir en oportunidades de negocio para disminuir el impacto de la alta inflación del país.

-Elaborar plan de importación para cubrir la demanda de materiales escasos relacionados con redes de flujo en tuberías.

-Elaborar estrategias para disminuir el impacto de los impuestos y contribuciones fiscales.

-Intentar obtener divisas a las tasas preferenciales ofrecidas por el Estado para ofrecer precios competitivos y ganar clientes.

-Disponer de personal cuyas ganancias se basen en comisiones y pago por trabajo realizado para evitar la inamovilidad laboral y garantizar el pago a los trabajadores.

-Ofrecer características únicas en servicio y productos que diferencie la empresa de la competencia.

-Aumento de costos manejables que queden dentro de la empresa en casos donde la utilidad no sea representativa por cumplir con los entes regulatorios.

-Registrar una empresa hermana internacional para seguir brindando servicio en Venezuela y otros países en caso de ser expropiada.

Estrategias DO

Las estrategias DO permiten mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas. A continuación las estrategias:

-Fuerte campaña de marketing y ofrecer un buen servicio para posicionar la empresa en el mercado.

-Persuadir personal clave con contactos en empresas para la venta de materiales bajo comisión.

-Establecer nuevos contactos para expandir la base de clientes.

-Entrenar al personal en el área técnica de los productos, principalmente a sus directivos y vendedores.

-Registrar una empresa hermana de SMS internacional para permitir la venta de materiales en moneda extranjera.

Estrategias DA

Las estrategias DA son tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno, entre ellas se tiene:

-Atención al cliente vía correo electrónico, telefónica o en sus instalaciones debido a la carencia momentánea de oficinas.

-Optimizar los recursos disponibles por la falta de capital para crecer.

-Mantener la base instalada de clientes brindando un buen servicio.

-Trabajo sobre tiempo de sus directivos por la falta de personal disponible.

-Utilizar bajos márgenes de ganancia para ser competitivos al no disponer de alianzas con proveedores.

-Documentarse con información técnica disponible en la web y conocimiento adquirido del trabajo día a día.

-Vender material de buena calidad y estándar que no dependa de marcas.

Análisis de vulnerabilidad

La técnica de análisis estratégico empleada anteriormente a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Por ello, es importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico y coloquen a la organización de forma ficticia en situaciones contrarias y resultados adversos al plan estratégico definido. Para tal efecto se acude al análisis de vulnerabilidad.

Rowe, Mason y Dickel (1986) describen el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

Identificación de puntales:

Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir. Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo, son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.

Por medio de una tormenta de ideas entre los directivos de la empresa, se definieron los siguientes puntales.

- 1.- Recursos financieros
- 2.- Proveedores
- 3.- Imagen proyectada en la red

Principales puntales sobre los cuales se sustenta SMS para operar actualmente.

Traducir los puntales en amenazas para el negocio

¿Qué le puede ocurrir a la firma si ocurriese tal evento? El imaginar lo peor permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.

Los puntales tienen como amenaza principal:

- 1.- Recursos financieros: insuficiente flujo de caja.
- 2.- Proveedores: Pérdida de alianzas con proveedores.
- 3.- Imagen proyectada en la red: Pérdida del dominio propio y publicidad en la red.

Evaluación de las consecuencias

El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

Los puntales tienen como consecuencias principales:

- 1.- Recursos financieros: pérdida de publicidad y facilidades de pago hacia los clientes, incapacidad para crecer, desmotivación, pérdida de clientes y personal.
- 2.- Proveedores: decremento de las ventas, sustitución de marcas y/o productos, variación de costos, menos competitividad, pérdida de negocios.
- 3.- Imagen proyectada en la red: pérdida de la página web y correo electrónico personalizado, banners de publicidad, decremento de ventas, disminución de la confianza de los clientes.

Valorizar el impacto.

Evalúadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que 10, consecuencias desastrosas, Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los directivos de SMS participantes en la sesión. Ver ponderaciones en la matriz de vulnerabilidad.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza.

El quinto paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo debe determinar la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. El primer puntal puede afectar las labores de la empresa en el corto plazo, mientras que el segundo y tercero en el mediano plazo. Ver ponderaciones en la matriz de vulnerabilidad.

Capacidad de reacción

El grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10 siendo 0 ninguna capacidad reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Las capacidades de reacción de la empresa ante las potenciales amenazas son relativamente amplias y factibles de aplicar, si se siguen las estrategias FO/FA/DO/DA, antes señaladas.

Ante la amenaza del puntal 1, la reacción debe estar orientada por las estrategias a corto plazo de establecer condiciones de pago por adelantado dado al alto flujo de efectivo en la calle y la elevada inflación y contar con personal cuyas ganancias se basen en comisiones y pago por trabajo realizado, así como la búsqueda de financiamiento por parte de la Banca Estatal, estrategias que aumentarían el flujo de caja y disminuirán gastos administrativos. Como estrategias a mediano plazo se puede optar por realizar un estudio a nivel nacional para aprovechamiento de la demanda referente a materiales de redes de flujo en tuberías, así como tomar ventaja de la débil competencia para atender la demanda desatendida, ganar clientes y hacerse un lugar en el mercado, estrategias que ayudarían a incrementar las ventas.

Respecto a la amenaza del segundo puntal, la reacción puede enmarcarse en la presentación formal a los proveedores mostrando los beneficios de contar con la empresa SMS como aliada, obtener la representación exclusiva en Venezuela de una marca de productos que facilite entrar a las grandes empresas del país y expandir la línea de productos para ganar nuevos mercados, estrategias que aumentarían la base

establecida de proveedores y reduciría el impacto de una posible pérdida de proveedores al generarse nuevas alianzas.

Las posibles amenazas del tercer puntal, también pueden neutralizarse en el corto plazo mediante visitas programadas para atraer nuevos clientes en el Estado Carabobo y al mediano-largo plazo al establecer lugares estratégicos para tener presencia en otras regiones del país mediante vendedores que pueden brindar atención directa al cliente.

Tabla N 8. Matriz de vulnerabilidad de SMS

Puntal	Amenaza	Consecuencias	Impacto de amenaza (0-10)	Probabilidad de ocurrencia (0-1)	Impacto x probabilidad	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
Recursos financieros	Insuficiente flujo de caja	Pérdida de publicidad y facilidades de pago hacia los clientes, incapacidad para crecer, desmotivación, pérdida de clientes y personal.	8	0.6	4.8	5	IV
Proveedores	Pérdida de alianzas con proveedores	Decremento de las ventas, sustitución de marcas y/o productos, variación de costos, menos competitividad, pérdida de negocios.	9	0.4	3.6	6	III
Imagen proyectada en la red	Pérdida del dominio smsvalencia.com y publicidad en la red	Pérdida de la página web y correo electrónico personalizado, banners de publicidad, decremento de ventas, disminución de la confianza de los clientes.	6	0.3	1.8	8	III

Fuente: formato basado en Serna (2008). Gerencia Estratégica

Se puede observar que el mayor impacto se encuentra en el puntal de proveedores, ya que es la principal base sobre la cual se sustenta la empresa, sin embargo la probabilidad de ocurrencia es baja y la capacidad de reacción es medianamente alta si se aplican las estrategias descritas anteriormente, por lo que se puede considerar que la empresa se encuentra preparada ante la posible pérdida de alianzas con proveedores.

Referente al puntal de imagen proyectada en la red, uno de los principales pilares sobre el cual se ha dado a conocer la empresa, presenta un mediano impacto con una probabilidad de ocurrencia muy baja y una capacidad de reacción alta, por lo que se puede decir que es el puntal donde la empresa se encuentra mejor preparada en caso de un posible decaimiento o pérdida de su presencia en la red. La empresa puede salir fácilmente de este escenario desfavorable aplicando las estrategias descritas anteriormente.

Por otro lado el puntal de recursos financieros es donde la empresa se encuentra más vulnerable, con un alto impacto y una probabilidad de ocurrencia elevada, aunado a una media capacidad de reacción, por lo que es un puntal donde la empresa debe concentrar esfuerzos para disminuir su grado de vulnerabilidad, de igual forma se presentan estrategias para combatir tal amenaza.

A continuación se presenta gráficamente la matriz de vulnerabilidad.

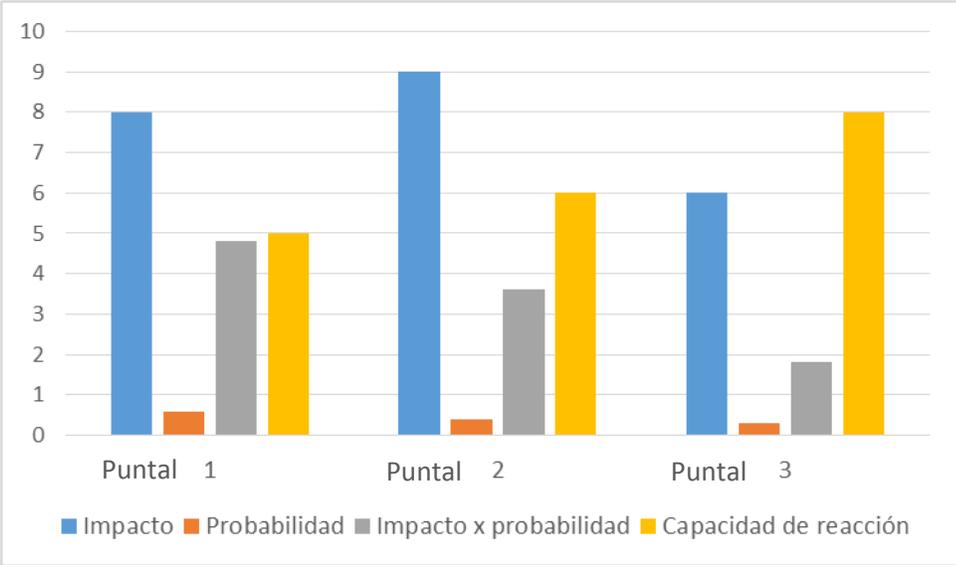


Gráfico N 2. Evaluación de puntales de la empresa

Grado de vulnerabilidad

El grado de vulnerabilidad de la empresa ha sido determinado de la manera siguiente: Por cada puntual se calcula valoración de su impacto multiplicando la ponderación del mismo por su probabilidad de ocurrencia. Este resultado se contrasta con la capacidad de reacción de la compañía y se ubica en los cuadrantes siguientes: Cuadrante I = Indefensa; Cuadrante II = En peligro; Cuadrante III = Preparada y Cuadrante IV = Vulnerable. En relación al primer puntual se observa que la empresa es vulnerable, lo cual revela amenazas moderadas y debe prepararse para reaccionar, en base a las estrategias antes señaladas. En relación a los puntales 2 y 3 se nota que la empresa está preparada para reaccionar ante las potenciales amenazas. El gráfico siguiente muestra de manera esquemática esta situación.

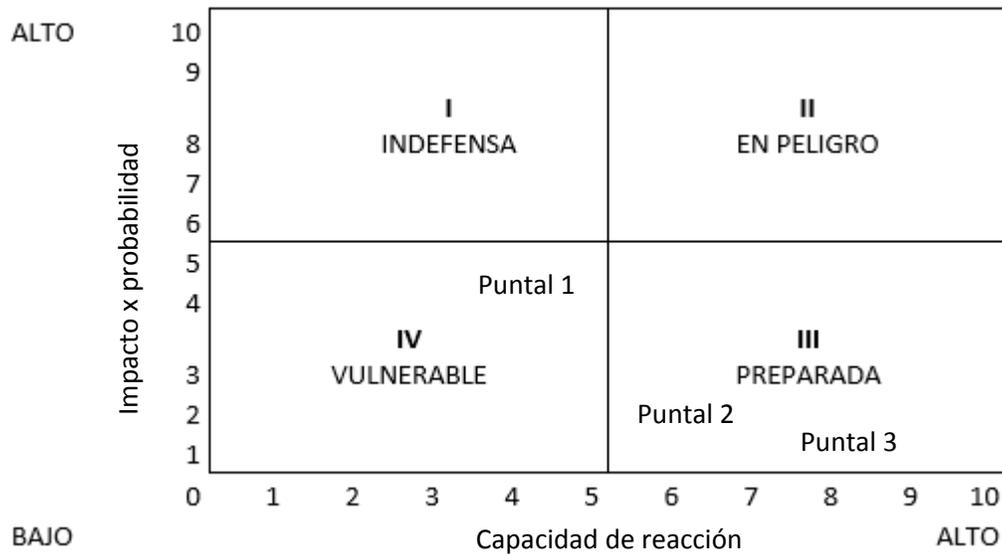


Gráfico N 3. Grado de vulnerabilidad de la empresa

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Justificación de la propuesta

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Sin embargo, las empresas deben ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse del mercado.

Mantenerse en el tiempo dentro de los escenarios actuales es un reto para las organizaciones, hoy en día las empresas deben enfrentarse a un mercado más competitivo y globalizado, pero en el caso venezolano es un mercado con sus propias restricciones y políticas que lo rigen.

Es por ello que SMS debe disponer de un plan estratégico para alinear a sus directivos y empleados hacia la visión de la empresa y logro de los objetivos empresariales, que permita competir con buenos resultados y fortalecer las perspectivas de éxito en el largo plazo.

Por otra parte, la presente propuesta se justifica en virtud de los resultados obtenidos en el análisis de los resultados, en el que se registró un alto impacto de las fortalezas y oportunidades de la empresa para un inicio exitoso de sus operaciones y sostenibilidad en el tiempo, por lo que guiada de una propuesta estratégica va a permitir aprovechar los aspectos positivos de su entorno y hacerle frente a las amenazas, así como superar sus debilidades, para las cuales se plantearon una serie de estrategias DO-DA-FO-FA donde va a ser estudiada su aplicabilidad según su

alineamiento con los objetivos corporativos que persigue la empresa y que van a ser desarrollados a continuación. A la vez la propuesta permitirá enfocar esfuerzos en los puntos más vulnerables de la empresa de modo que se encuentre preparada para reaccionar ante una amenaza de los elementos de soporte de los cuales depende la misma.

Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en los antecedentes y bases teóricas, desarrollados y planteados por diferentes autores, así como la información recolectada a través de entrevistas aplicadas al personal de SMS, donde se constató la importancia de elaborar una propuesta de plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa a modo de fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los directivos, en función de las características positivas y negativas de la empresa, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia.

Como lo menciona Kaplan y Norton, (2000), el proceso de formación de una organización empresarial debe iniciar con un proceso de desarrollar la estrategia. La planeación estratégica es fundamental en todas las compañías, independiente de su magnitud.

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa Smart Mechanical Solutions C.A que permita su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos específicos

-Definir la misión y visión corporativa de la empresa.

-Definir los objetivos corporativos de la empresa.

-Desarrollar la formulación estratégica corporativa.

Descripción de la propuesta

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico va a representar la formulación de las finalidades y propósitos de la empresa, plasmadas en una propuesta donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, se da a conocer una estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes. De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de la empresa, implica decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Misión corporativa:

Actualmente la empresa SMS ya cuenta con una misión, la cual será objeto de estudio para determinar si está correctamente definida.

Se siguen los conceptos de Serna (2008: 72), quien formula la misión como sigue:

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores principales en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa... Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio

En consecuencia, para la definición de la misión de la empresa en estudio, cabe formularse las preguntas siguientes, a objeto de su correcta definición.

- ¿Cuál es el negocio de la compañía?

El negocio de la compañía consiste en la venta y distribución de equipos y accesorios relacionados con redes de flujo en tuberías.

- ¿Cuál es su propósito básico?

El propósito básico es prestar un servicio de calidad al cliente, aunado a un alto nivel de compromiso para su plena satisfacción.

-¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

Asesoría: se asesora en cuanto al material idóneo para garantizar la operatividad del mismo en sus procesos productivos.

Cotización: respuesta rápida a las solicitudes del cliente, mediante ofertas con precios competitivos y buenas condiciones de pago.

Entrega: se garantiza el despacho del material a cualquier parte del territorio nacional, cumpliendo con los tiempos de entrega previamente acordados.

Verificación: se asegura del correcto funcionamiento de los materiales una vez entregados y la entera satisfacción del cliente.

- ¿Cuáles son sus principales clientes?

Sus principales clientes son contratistas de las principales empresas del país como PDVSA, Ford, Polar, empresas constructoras, entre otras.

- ¿Cuáles son sus principales productos?

Equipos y accesorios relacionados con redes de flujo en tuberías, tales como, conexiones, bridas, empaaduras, tuberías, válvulas, bombas, instrumentación, entre otros.

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Actualmente las ventas son efectuadas mediante correo electrónico, a futuro se espera contar con representantes de ventas en las principales zonas del país.

- ¿Cuáles son sus objetivos de rentabilidad?

La empresa persigue generar utilidades para invertir en su patrimonio mediante la adquisición de bienes que puedan brindar un mejor servicio al cliente, además garantizar mejor calidad de vida de sus accionistas, empleados y colaboradores.

- ¿Cuáles son los principios de la organización?

- La transparencia hacia sus clientes.
- La ética profesional está presente en todo lo que hacen.
- Son responsables en el cumplimiento de sus obligaciones.

- Busca disminuir al máximo el impacto ecológico hacia el medio ambiente.
- Promueve el crecimiento personal y profesional de los trabajadores que laboran en la empresa.
- Contrata al personal mejor capacitado.
- La calidad de sus productos es un factor determinante en las soluciones que ofrecen.

Una vez estudiadas las repuestas a las preguntas antes formuladas, se pueden definir la misión de la empresa, la cual debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio.

Es preciso dejar constancia en esta investigación, que la siguiente definición de misión ha sido aprobada por los directivos de la empresa.

Tabla N 9. Misión corporativa de SMS

	Misión SMS
<p>Smart Mechanical Solutions C.A tiene como misión ofrecer productos y asesorías a empresas cuyos procesos involucren el transporte de fluidos en tuberías, garantizando la calidad de nuestros servicios en busca de fortalecer la confianza con nuestros clientes.</p>	
Aprobado: Diciembre 2014	<p>Junta directiva</p> <p>Firmas:</p>

Fuente: Empresa Smart Mechanical Solutions

La misión establecida por los directivos de la empresa da respuesta de forma clara y sencilla a la mayor parte de las interrogantes anteriores, se identifica cual es el negocio de la compañía y su propósito, muestra su alto nivel de compromiso con los clientes, menciona elementos claves que la diferencian de la competencia como brindar asesorías.

Visión corporativa:

Actualmente la empresa SMS ya cuenta con una visión, la cual será objeto de estudio para determinar si está correctamente definida.

Se partió de la definición de Serna (2008: 72-73), quien formula la visión como sigue:

La visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere la empresa estar en tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser prometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización

Igualmente, Serna (2008) dice que es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro.

Los directivos de la empresa plantearon la visión, tal como sigue:

Tabla N 10. Visión corporativa de SMS

	Visión SMS
En Smart Mechanical Solutions C.A queremos ser la organización líder del estado Carabobo en aportar soluciones mecánicas innovadoras a las empresas que implementen redes de flujo en sus procesos, siendo reconocidos por nuestra confiabilidad, calidad y alto nivel de compromiso con los clientes.	
Aprobado: Diciembre 2014	Junta directiva Firmas:

Fuente: Empresa Smart Mechanical Solutions

Se analiza una visión de la empresa SMS que se establece en el mediano-largo plazo al perseguir como objetivo ser la organización líder del Estado Carabobo, es consistente, positiva, motivadora, se puede decir que es realista y factible si se desarrollan y ejecutan las estrategias que la direccionen al logro de sus objetivos, la visión ya es promovida entre sus miembros y entorno.

Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello debe tomarse en cuenta todas las áreas que conforman la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA. Además,

los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la empresa, son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellos se insertarán las estrategias y planes de acción de cada una de las áreas de la compañía.

En desarrollo de su misión, SMS orientará sus acciones en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos corporativos.

Crecimiento: SMS debe crecer, para ello fija objetivos en los que debe comprometerse toda la organización:

-Posicionamiento en el mercado, mediante la diferenciación de su servicio de atención al cliente, precios competitivos y productos con estrictos estándares de calidad.

-Crecimiento de nuevas líneas de productos, especialmente en instrumentación.

-Oficina y almacén para la atención al cliente y despacho de materiales.

-Mayor personal para mejorar la atención al cliente.

-Diversificación geográfica a nivel nacional.

Desarrollo comercial: SMS debe continuar consolidando su desarrollo comercial, reforzando el servicio de asesorías al cliente, creando el área de importación, entre otros.

Productividad laboral: SMS buscará personal calificado orientado a la búsqueda de resultados para ocupar posiciones donde haga uso de sus capacidades dominantes,

aunado a la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

Servicio al cliente: satisfacción plena de sus necesidades y expectativas, resolver sus problemas, procurar su vinculación permanente con la empresa, establecer un sistema de servicio al cliente, mediante el cual se escuche y conozca la calificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben.

Estructura organizacional: una estructura organizacional orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados, ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional.

Rentabilidad: obtener niveles que le aseguren a la empresa su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad.

Imagen corporativa: proyectar una imagen de confianza, atractiva, actualizada, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre sus clientes, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

Calidad del producto: superar las expectativas del cliente sobre la calidad percibida en las asesorías y materiales despachados, control de calidad como requisito de supervivencia a largo plazo, medio para mantener la lealtad de los clientes.

Desarrollo del talento humano: Desarrollar y mejorar el nivel profesional de los miembros de la organización, disponer de un conocimiento técnico actualizado para brindar las mejores soluciones. Lograr altos niveles de desarrollo del talento humano para obtener una posición competitiva.

Formulación de la estrategia corporativa

Concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

La conjunción de los objetivos corporativos globales y las estrategias que se definen para cada objetivo integraran para la empresa su formulación estratégica corporativa.

Matriz de correlación

La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. A continuación se presenta la matriz:

Tabla N 11. Matriz de correlación parte I

Objetivo / Proyecto	Crecimiento	Desarrollo comercial	Productividad laboral	Servicio al cliente
Proyecto 1	Se debe contar con oficina y almacén	Se debe crear el área de importación	Se debe ampliar el número de empleados de SMS	Se debe establecer un modelo de evaluación de la calidad de servicio prestada al cliente
Proyecto 2	Se debe contar con vendedores ubicados en las diferentes regiones del país	Se debe mejorar el área de asesorías	Se necesita emplear un sistema de información administrativo	Se necesita contar con vendedores capacitados que puedan asesorar en planta al cliente
Proyecto 3	Se necesita expandir la línea de productos y tener inventario disponible	Se necesita una empresa SMS hermana internacional	Se necesita un plan para incentivar a los trabajadores	

Fuente: propia

Tabla N 12. Matriz de correlación parte II

Objetivo / Proyecto	Rentabilidad	Imagen corporativa	Calidad del producto	Desarrollo talento humano
Proyecto 1	Se debe elaborar plan para incrementar ventas	Es necesario ampliar la información técnica de los productos en la página web	Es necesario contar con proveedores certificados ISO 9001	Es necesario entrenar al personal en equipos y accesorios para redes de flujo
Proyecto 2	Es necesario reducir costos	Es necesario la representación exclusiva de alguna marca de renombre	Es necesario inspección de material pre al despacho del mismo	

Fuente: propia

Estrategias

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder la pregunta:

¿Qué se debe hacer para alcanzar, para lograr la ejecución del proyecto?

Pregunta que se aplicará a los proyectos de cada objetivo corporativo.

Crecimiento (Proyectos 1,2 y 3)

1.-Se debe contar con oficina y almacén.

Reunir los recaudos requeridos por la entidad bancaria para la adquisición de un préstamo de bienes que permita adquirir una oficina y almacén ubicado en la zona centro como punto estratégico de fácil acceso a proveedores y clientes, preferiblemente un almacén con oficina integrada de modo que el personal que labora en la oficina también pueda brindar soporte en almacén.

2.-Se debe contar con vendedores ubicados en las diferentes regiones del país.

Hacer una convocatoria a través de medios como prensa e internet para ofertar cargo como vendedor en las zonas centro, oriente y occidente.

3.-Se necesita expandir la línea de productos y tener inventario disponible.

Realizar un estudio de mercado para conocer la viabilidad comercial de distribución de un nuevo producto relacionado con redes de flujo en tuberías, donde se aborden temas como competencia, posicionamiento de las diferentes marcas de la competencia, oportunidades de negocios, rotación de inventario, entre otros.

Desarrollo comercial (Proyectos 1,2 y 3)

1.-Se debe crear el área de importación

Establecer un plan para la adquisición de divisas para importar de forma rentable productos especializados que no se fabrican en el país, pudiendo alcanzar mayor número de clientes, todo esto cumpliendo con los entes regulatorios.

2.-Se debe mejorar el área de asesorías

Disponer de personal capacitado que pueda brindar asesoramiento en campo de la mano con el cliente durante el servicio de pre y post venta, disponer de material técnico para facilitar a los usuarios.

3.-Se necesita crear una empresa hermana internacional.

Reunir los requisitos y recaudos de acuerdo a las leyes del país donde se cree la empresa, la cual va permitir elaborar ofertas y comercializar en moneda extranjera.

Productividad laboral (Proyectos 1, 2 y 3)

1.-Se debe ampliar el número de empleados de SMS

Reclutar personal a través de publicidad en portales web y/o prensa, de profesión ingeniero mecánico preferiblemente, para desempeñar el cargo de vendedor, cuya remuneración se base en comisiones por venta generada, de igual forma disponer de

un trabajador que lleve la contabilidad de la empresa y cuya remuneración sea realizada por trabajo realizado.

2.-Se necesita emplear un sistema de información administrativo.

Adquirir una licencia de Profit Plus para automatizar las operaciones empresariales de forma integral y flexible. Licencia que va permitir:

Manejar áreas como: compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. Dar una visión global del negocio, lo cual significa disponibilidad de información para la toma de decisiones en el momento oportuno. Crear y aplicar cualquier concepto relacionado con el pago a los trabajadores, entre otros.

3.-Se necesita un plan para incentivar a los trabajadores.

Incentivar a los trabajadores con beneficios, actividades recreativas, seguros, y demás incentivos para que trabajen con mayor motivación.

Servicio al cliente (Proyectos 1 y 2)

1.-Se debe establecer un modelo de evaluación de la calidad de servicio prestada al cliente.

Establecer el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Aplicar anualmente el modelo SERVQUAL a la lista de clientes de SMS, el modelo va permitir medir lo que el cliente espera de la empresa en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

2.-Se necesita contar con vendedores capacitados que puedan asesorar en planta al cliente.

Se debe reclutar personal capacitado establecido en las diferentes zonas de país (centro, oriente, occidente) para brindar asesoría directa al cliente dentro de su respectiva zona, preferiblemente ingenieros mecánicos con conocimientos en el área de mecánica de los fluidos y materiales. Convocatoria a través de portales de internet y/o prensa.

Rentabilidad (Proyecto 1 y 2)

1.-Se debe elaborar plan para incrementar ventas.

Realizar estudio a nivel nacional para aprovechamiento de la demanda referente a materiales de redes de flujo en tuberías, esto va permitir ganar clientes y hacerse un lugar en el mercado.

Presentación formal a los proveedores mostrando los beneficios de contar con la empresa SMS como aliada.

Inversión en publicidad y visitas programadas a empresas para atraer nuevos clientes.

2.- Es necesario reducir costos.

Análisis y evaluación de los productos que se venden, conocer el perfil de clientes que los consumen, evaluar el nivel de aceptación, y estar dispuestos a reformularlos para poder llegar a un público mayor, sin sacrificar el tipo y calidad de los productos.

Reducir costos de transporte, tener alianzas con transportistas a nivel local y nacional para hacer comparativas de costos y disminuir distancias de rutas de acuerdo a la localización del proveedor.

Intentar un equilibrio dinerario entre las facturas por cobrar y las deudas con proveedores.

Analizar exhaustivamente cada gasto que tiene la empresa con espíritu crítico, y poner manos a la obra en la reducción de los mismos, desde impuestos hasta servicios públicos.

Imagen corporativa (Proyectos 1 y 2)

1.-Es necesario ampliar la información técnica de los productos en la página web.

Ampliar la información técnica para cada uno de materiales ofertados, relacionada con normas de fabricación, dimensiones, pesos, materiales, presión y temperatura de diseño, características generales, entre otros. Información que va a dar un mayor nivel de profesionalismo e imagen para la compañía.

2.-Es necesario la representación exclusiva de alguna marca de renombre.

Se debe investigar qué marcas relacionadas con equipos para redes de flujo en tuberías buscan o no disponen de representantes en Venezuela, es necesario realizar un breve análisis de mercado: competencia, posicionamiento de las diferentes marcas de la competencia, oportunidades de negocios, entre otros, análisis para ayudar a contactar con la marca que se quiere representar y demostrarle que SMS es un recurso valioso para su expansión hacia el mercado venezolano.

Calidad del producto (Proyectos 1 y 2)

1.-Es necesario contar con proveedores certificados ISO 9001

Disponer entre las primeras opciones de proveedores certificados ISO 9001 para la adquisición de materiales, para asegurar de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

2.-Es necesario inspección de material pre al despacho del mismo

Es indispensable contar con una persona encargada de verificar el material al momento del transportista retirarlo en el almacén del proveedor para su posterior entrega al cliente, esto para confirmar que el material no presente ninguna falla, tenga su certificado de calidad y cumpla con las especificaciones técnicas requeridas, a modo de evitar retrasos y garantizar la plena satisfacción del cliente.

Desarrollo del talento humano (Proyecto 1)

1.-Es necesario entrenar al personal en materia de equipos y accesorios para redes de flujo en tuberías.

Elaborar un programa de entrenamiento que sea dictado por personas certificadas en el área competente y destinado principalmente a los vendedores, que permita actualizar y adquirir nuevos conocimientos relacionados con la mecánica de los fluidos, materiales e instrumentación, incluir al menos dos entrenamientos por año de una semana cada uno e iniciando por el entrenamiento de instrumentación, al ser el área de conocimiento más débil actualmente.

Proyectos a corto plazo (menor a un año):

Dentro de los proyectos que se pueden desarrollar en el corto plazo, se encuentran aquellos relacionados con los objetivos corporativos de rentabilidad y calidad, ya que depende principalmente de la disposición de sus directivos y trabajadores para el logro de los mismos, donde pocos recursos financieros son necesarios.

Por otra parte también se puede ejecutar el proyecto del objetivo productividad laboral, destinado a ampliar el número de trabajadores bajo las modalidades de pago por comisión y trabajo realizado. El proyecto de ampliar la información técnica de los productos de la página web vinculado al objetivo imagen corporativa, se puede desarrollar en el corto plazo, dado que se cuenta con trabajadores con conocimientos técnicos de los productos y de informática por lo que no requiere un costo financiero adicional.

Proyectos a largo plazo (de 1 a 3 años):

Dentro de estos proyectos se encuentran todos aquellos no incluidos en el punto anterior, en donde el éxito de los proyectos de corto plazo va a contribuir al desarrollo de los proyectos de largo plazo, en donde la inversión de recursos financieros es mucho mayor.

Planes de acción

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo definido. Para ello se propone el llenado de la siguiente planilla para cada proyecto (dieciocho en total) y estrategia (cada proyecto dispone de hasta tres estrategias) definida anteriormente, planilla que debe ser llenada por el responsable asignado para el desarrollo de cada proyecto:

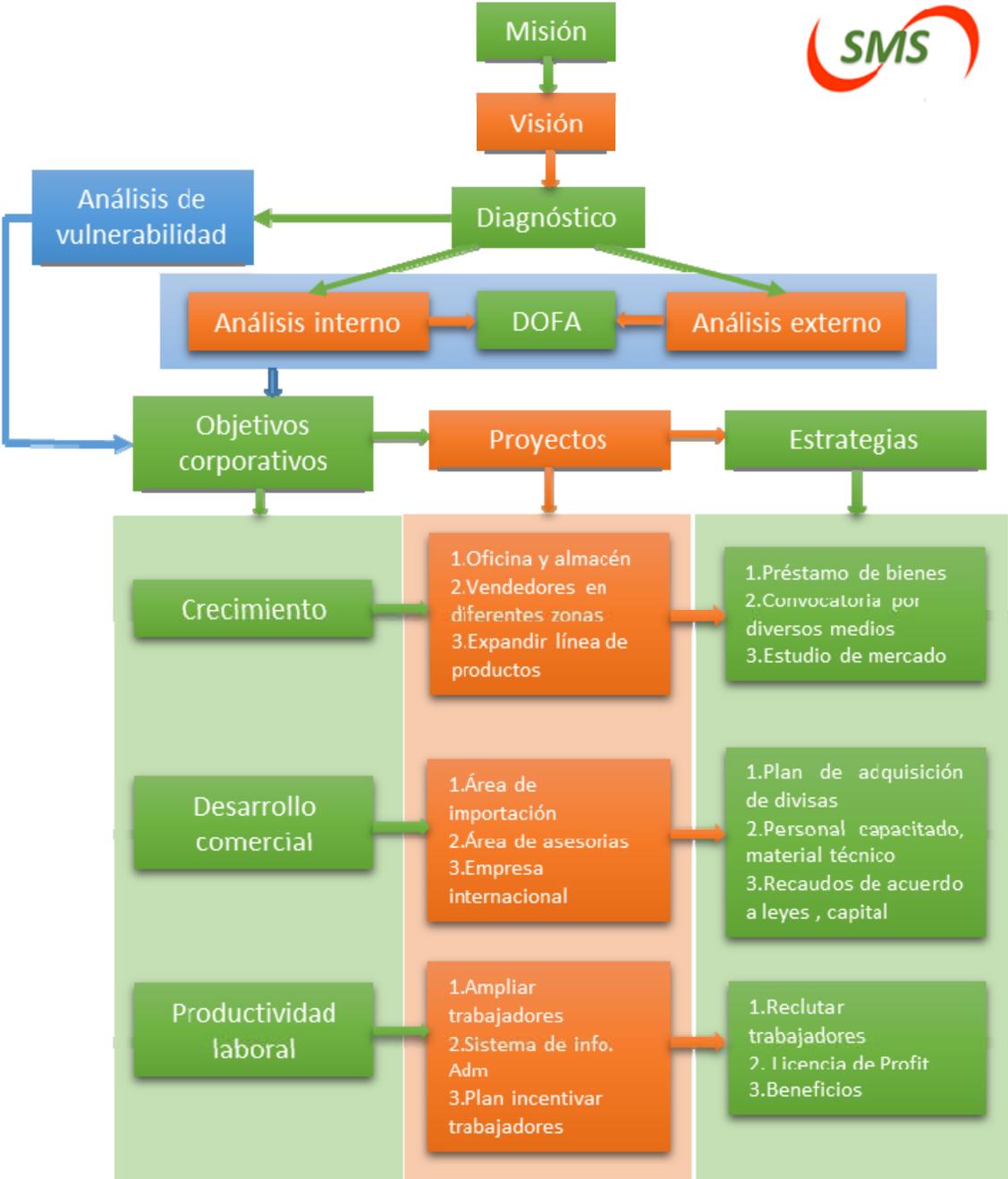
Tabla N 13. Planes de acción

Proyecto estratégico	<input type="text"/>	Responsable:
Estrategia básica	<input type="text"/>	Unidad estratégica:
		1.- Indicador de éxito global:

¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	Con qué recursos	Posibles dificultades
2.- Tareas / acciones para lograrla promesa básica	3.- Tiempo		4.- Metas	5.- Responsables	6.- Recursos necesarios	7.- Limitaciones
	Inicio	Final				

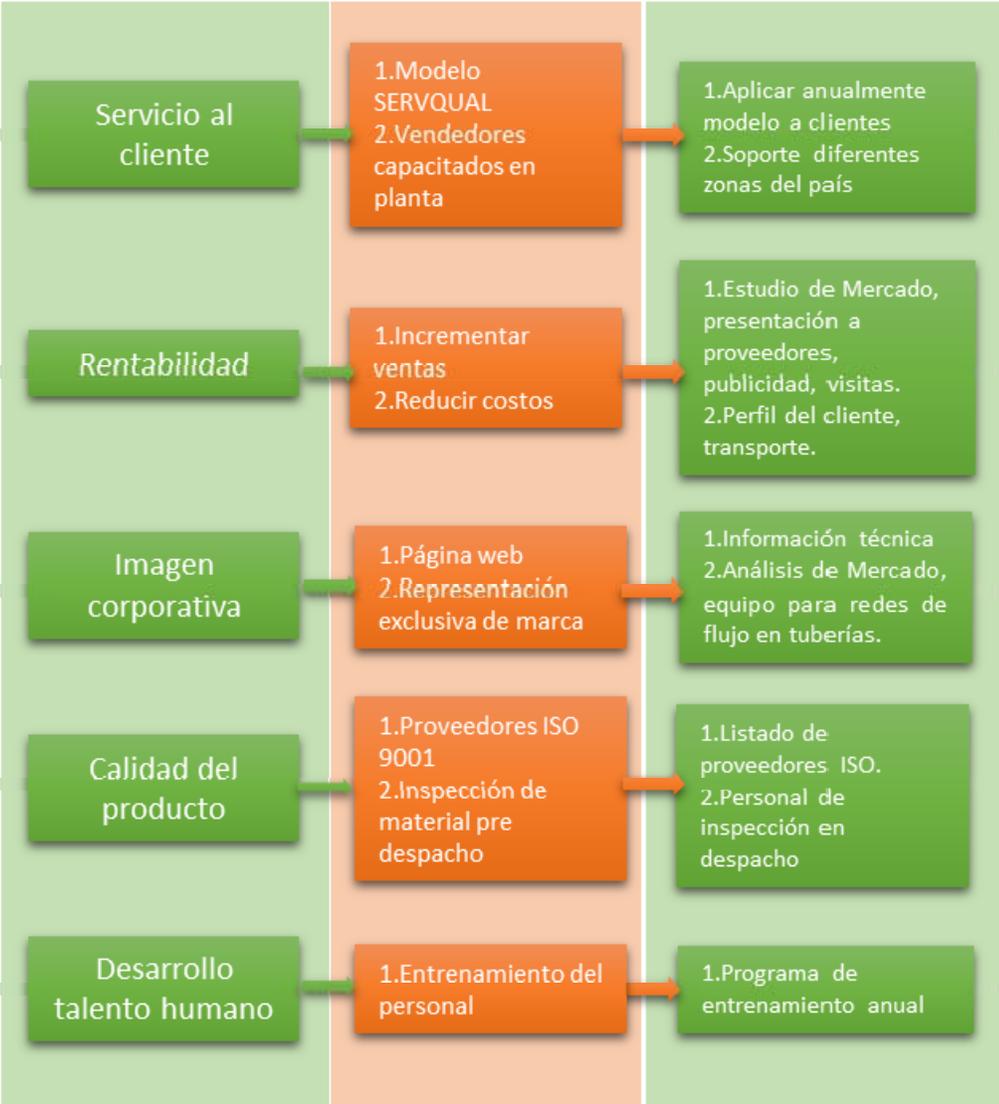
Fuente: Serna (2008). Gerencia Estratégica

Figura 4. Esquema del Plan Estratégico de SMS. Parte I



Fuente: propia

Figura 5. Esquema del Plan Estratégico de SMS. Parte II.



Fuente: propia

Conclusiones

La empresa SMS tiene altas probabilidades de contar con un exitoso inicio de operaciones y sostenibilidad en el tiempo, presenta suficientes oportunidades y fortalezas de alto impacto que debe aprovechar para hacerse un nicho en el mercado, tarea que se le va facilitar a sus directivos y demás personal involucrado al estar guiados del plan estratégico propuesto.

La empresa es altamente vulnerable en el puntal recursos financieros por lo que se debe comenzar por aplicar las estrategias de corto plazo correspondientes al objetivo corporativo de rentabilidad.

Los proveedores y la imagen proyectada en la red son considerados también como puntales de SMS, ya que han servido de elemento de soporte a la empresa para sobrevivir durante el inicio de operaciones, puntales donde la empresa también debe enfocar esfuerzos de modo que se encuentre preparada para reaccionar ante una posible amenaza, para lo cual ya dispone de estrategias plasmadas dentro de los objetivos corporativos de “imagen corporativa” y parte de las estrategias que van a contribuir al objetivo de “rentabilidad” como lo son las alianzas con los proveedores, donde el logro de uno contribuye al logro del otro.

Los tres puntales de la empresa: recursos financieros, imagen proyectada en la red y proveedores pueden disminuir su probabilidad de ocurrencia aplicando las estrategias de corto plazo definidas dentro de los objetivos corporativos mencionados anteriormente.

La empresa dispone de varias estrategias que se pueden desarrollar con escasos recursos financieros dentro del corto-mediano plazo, como las vinculadas a los objetivos corporativos de rentabilidad y calidad, el desarrollo de estas estrategias van

a ayudar a las que demandan mayores recursos financieros, siendo estrategias a largo plazo en su gran parte.

Es importante resaltar que a mayor dinamismo del entorno, mayor necesidad de planificación, esto recae principalmente en Venezuela, mercado con sus propias restricciones y políticas que lo rigen, donde la planificación se desarrolla en un ambiente de incertidumbre, con un aparato productivo amenazado por muchas decisiones gubernamentales adoptadas. Entre dichas decisiones se encuentran Control de Cambios, Ley Penal Cambiaria, Control de Precios, Reforma a la Ley Orgánica de Trabajo, Aumento del Salario Mínimo, Inamovilidad Laboral, Licencias de Importación, Reforma del IVA, Adjudicaciones Directas, Invasión, Inseguridad, entre otras. La realidad del escenario venezolano presenta una PyME que demanda de una gerencia más proactiva, innovadora, capaz de enfrentar los constantes cambios del panorama venezolano y los requerimientos competitivos que hoy se dan, a fin de que las PyMES puedan desenvolverse exitosamente.

En relación con los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se concluye que los mismos han sido alcanzados, en atención a que se logró efectuar un diagnóstico de la organización, se pudo efectuar un análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y se pudo presentar la propuesta de un plan estratégico para el inicio de operaciones de la empresa Smart Mechanical Solutions.

Recomendaciones

Se presenta una serie de recomendaciones a tomar en cuenta para el logro del correcto empleo del plan estratégico en la empresa Smart Mechanical Solutions:

Definir el tiempo en el que se debe abordar cada proyecto y asignar los responsables correspondientes.

Creación de planes de acción en donde se involucren los responsables de los proyectos estratégicos para alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo establecido previamente.

Definir las tareas, limitaciones y recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios para hacer realidad cada estrategia.

Elaborar presupuestación estratégica que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la elaboración del plan.

Difundir el plan estratégico para que sea conocido por los diferentes niveles de la organización, debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la empresa alcance sus metas.

Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para la ejecución de la estrategia, donde se diagnostique por medio de indicadores de gestión el desempeño de la empresa.

Lista de referencias

Angarita, Carlos (2012). La gestión estratégica para una empresa familiar del sector manufacturero para el período 2012-2015. Universidad Metropolitana. Caracas.

Arias, Fidias (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme. Caracas.

Arias, Fidias (2006). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Segunda edición. Editorial Episteme Orial. Caracas.

Baduy, Karen (2012). Propuesta de optimización y mejora de procesos en una empresa de asesoría aplicando las herramientas de planificación estratégica. Universidad Metropolitana. Caracas.

Balestrini, Mirian (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Quinta edición. Editorial Consultores Asociados DL. Caracas.

Del Canto, Ero (2011). Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su Prospectiva en los Gobiernos Locales en el Contexto Venezolano. Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana. Volumen 19 (26) 171-184. Medellín-Colombia.

Drucker, Peter (2002). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo. Argentina.

González, Diego (2013). Diseño de un plan estratégico para el club deportivo Magallanes. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2001). Metodología de la investigación. Segunda edición Editorial McGraw-Hill. México.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2001). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Editorial Episteme Consultores Asociados, C.A. Venezuela.

Kaplan, Robert y Norton, David (2000). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Segunda edición. Editorial Gestión 2.000. Barcelona. España.

Perozo, Rossana (2012). Lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambio para la empresa manufacturera del sector alimento, zona industrial Santa Cruz del estado Aragua. Universidad de Carabobo. La Morita. Venezuela.

Reforma de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Risquez, Gabriela y Fuenmayor, Rubio (1999). Manual de la Metodología de la Investigación. Caracas.

Rodríguez, Joaquín. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. México.

Rowe, Allam; Mason Richard; Dickel Karl (1986). Strategic Management & Business Policy. A Methodological Approach. Editorial Addison Wesley. USA.

Ruiz, Annie (2011). Diseño de un plan estratégico presupuestario para el decanato de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela.

Sabino, Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Venezuela.

Sallenave, Jean-Paul (2002) La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma. Colombia.

Serna, Humberto (2008). Gerencia Estratégica. Editores 3R. Bogota. Colombia.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001). El Proceso de Investigación Científica. Sexta edición. Editorial Limusa. México.

Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John y Strickland A.J (2012). Administración Estratégica. Décimo octava edición. Editorial McGraw Hill. México.

