

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INVERSIONES SAN GABRIEL S.A.
PERÍODO 2015”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

QUIROZ CHANCHA, JENNIFER CLORINA

**Villa El Salvador
2016**

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por guiar mi camino, a mi madre que es un pilar fundamental en mi vida, quien ha estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional; a mi padre por su sacrificio y el ejemplo que me enseñó siempre a salir adelante y recordarme que no existen barreras para alcanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas, Carrera profesional de Administración de Empresas por haberme permitido formar parte de la misma.

A sus dignas autoridades y docentes que desinteresadamente compartieron sus conocimientos, que sirvieron de guía en nuestra formación profesional, de manera especial al Lic. Cesar Mariluz Veramendi y al Dr. Régulo Villegas Más, quienes me orientaron y asesoraron para lograr el ideal que me propuse.

Así mismo, quiero agradecer al Gerente Propietario y sus colaboradores de la “EMPRESA INVERSIONES SAN GABRIEL S.A.”, por haberme facilitado la información necesaria para la realización de la presente tesis.

A todos mi eterna gratitud.

La Autora

LISTADO DE FIGURAS.....	VI
LISTADO DE GRÁFICOS.....	VI
LISTADO DE CUADROS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	X
PALABRAS CLAVES.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	12

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	14
1.2. Formulación del Problema.....	16
1.2.1 Problema principal.....	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación de la Investigación.....	17
1.5. Alcances de la Investigación.....	18
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	18
1.7. Sistema de Variables.....	18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2 Bases Teóricas.....	32

2.3 Marco Conceptual.....	96
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Tipo y Nivel de Investigación	98
3.1.1 Tipo de Investigación.....	98
3.1.2 Nivel de Investigación.....	98
3.2 Método y Diseño de la Investigación	98
3.2.1 Método de la Investigación.....	98
3.2.2 Diseño de la Investigación.....	99
3.3 Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos	99
3.3.1 Población/Muestra.....	99
3.3.2 Técnicas	100
3.3.3 Instrumentos de Recolección de Datos	100
3.3.4 Validez y confiabilidad del instrumento.....	100
3.3.5 Fuentes de Recolección de Datos.....	101
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de los Resultados	102
4.2 Discusión de los Resultados	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	121

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Planeamiento estratégico.....	35
Figura 2. Factores externos.....	36
Figura 3. Variables políticas	39
Figura 4. Variables económicas	41
Figura 5. Variables sociales	42
Figura 6. Variables tecnológicas	44
Figura 7. Variables ecológicas	45
Figura 8. Fuerzas Competitivas.....	47
Figura 9. Factores internos	53

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Los colaboradores conocen la misión de la Empresa.....	102
Gráfico 2. Los colaboradores conocen la visión de la Empresa.....	103
Gráfico 3. Los colaboradores conocen los valores empresariales	104
Gráfico 4. Los colaboradores conocen los objetivos en su área	104
Gráfico 5. Los colaboradores conocen las estrategias	105
Gráfico 6. Se realiza el análisis de O y A en el sector político	106
Gráfico 7. Se realiza el análisis de O y A en el sector económico	107
Gráfico 8. Se realiza el análisis de O y A en el sector social	108
Gráfico 9. Se realiza el análisis de O y A en el sector tecnológico.....	108
Gráfico 10. Se realiza el análisis de O y A en el sector ecológico.....	109
Gráfico 11. Se realiza el análisis de O y A en las Fuerzas Competitivas	110
Gráfico 12. Se realiza el análisis de las D y F en Administración.....	110
Gráfico 13. Se realiza el análisis de las D y F en Marketing	111
Gráfico 14. Se realiza el análisis de las D y F en Operaciones.....	112
Gráfico 15. Se realiza el análisis de las D y F en Finanzas	113
Gráfico 16. Se realiza el análisis de las D y F en Recursos Humanos.....	113
Gráfico 17. Se realiza el análisis de las D y F en información.....	114
Gráfico 18. Se realiza el análisis de las D y F en Investigación	115

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Cantidad de trabajadores	99
Cuadro 2. Los colaboradores conocen la misión de la Empresa.....	102
Cuadro 3. Los colaboradores conocen la visión de la Empresa.....	103
Cuadro 4. Los colaboradores conocen los valores empresariales	103
Cuadro 5. Los colaboradores conocen los objetivos en su área	104
Cuadro 6. Los colaboradores conocen las estrategias.....	105
Cuadro 7. Total muestra entrevista	105
Cuadro 8. Se realiza el análisis de O y A en el sector político	106
Cuadro 9. Se realiza el análisis de O y A en el sector económico	106
Cuadro 10. Se realiza el análisis de O y A en el sector social.....	107
Cuadro 11. Se realiza el análisis de O y A en el sector tecnológico.....	108
Cuadro 12. Se realiza el análisis de O y A en el sector ecológico.....	109
Cuadro 13. Se realiza el análisis de O y A en las Fuerzas Competitivas	109
Cuadro 14. Se realiza el análisis de las D y F en Administración.....	110
Cuadro 15. Se realiza el análisis de las D y F en Marketing	111
Cuadro 16. Se realiza el análisis de las D y F en Operaciones.....	112
Cuadro 17. Se realiza el análisis de las D y F en Finanzas	112
Cuadro 18. Se realiza el análisis de las D y F en Recursos Humanos.....	113
Cuadro 19. Se realiza el análisis de las D y F en Información	114
Cuadro 20. Se realiza el análisis de las D y F en Investigación	114

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por título Diagnóstico Situacional del Planeamiento Estratégico de la Empresa Inversiones San Gabriel periodo 2015. Ésta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos de plástico (vasos, platos, envases, etc) a nivel local, nacional y extranjera, actualmente se encuentra ubicada en el distrito de Lurín.

Ésta investigación se realizó con el objetivo de determinar cuál es la situación del planeamiento estratégico, estudio que fue realizado en la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó una encuesta y entrevista al gerente general y los jefes de área para conocer sus perspectivas sobre el diagnóstico situacional interno y externo, además otra encuesta a los colaboradores para conocer la situación del direccionamiento estratégico, frente a las dimensiones del planeamiento estratégico.

El resultado de la investigación fue significativo y fiable en base al método que se utilizó con un 95% de confianza y 5 % de margen de error, donde analizando las dos técnicas se llegó a la conclusión que la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico direccionado.

Por lo que se propone una guía para realizar una planeación estratégica, dirigido a las autoridades de la Empresa Inversiones San Gabriel, donde se

detalla paso a paso la elaboración de la misma. Esto con el objetivo de que sus procesos vayan orientados con la razón de ser y aspiraciones de la empresa beneficiando la efectividad duradera en el tiempo.

ABSTRACT

This research is entitled Situational Diagnosis of Strategic Planning Investment Company San Gabriel period 2015. This company is engaged in the production and marketing of plastic products (cups, plates, containers, etc.) at local, national and foreign, currently located in the district of Lurin.

This research was conducted in order to determine the status of the strategic planning study was conducted at the company Inversiones San Gabriel SA

To carry out this research a survey and interview was made general manager and department heads to hear their perspectives on the internal and external situation assessment, plus another employee survey to know the situation of strategic direction, opposite dimensions strategic planning.

The result of the research was significant and reliable based on the method that was used with a 95% confidence level and 5% error margin, which analyzed the two techniques was concluded that the company does not have an addressed strategic planning .

So a guide is intended for strategic planning, aimed at the authorities of the company Inversiones San Gabriel, where step by step by making it. This aims that go oriented processes with the rationale and aspirations of the company benefiting lasting effectiveness over time.

PALABRAS CLAVES

Planeación. Visión. Misión. Valores. Objetivos. Estrategias. Mercado.

Competidores. Organización. Clientes/Consumidores. Proveedores

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es parte esencial de la empresa porque ésta conduce al cumplimiento de metas y objetivos que la organización desea alcanzar, es necesario para que la misma posea lineamientos y procedimientos definidos para el alcance de los objetivos los cuales pueden conducir al éxito y a una mayor rentabilidad.

La estructura del trabajo presenta en su primer capítulo la realidad problemática que detalla la situación de Inversiones San Gabriel, la formulación del problema general y específicos de acuerdo a sus dimensiones, los objetivos que se requieren explicar, la justificación del trabajo donde se sustenta la importancia de realizar la investigación y los alcances y limitaciones que repercutieron la investigación.

El capítulo 2 del trabajo, inicia mostrando antecedentes de investigaciones anteriores con respecto a mi variable, tanto nacional como internacional que apoyan en la investigación; se presenta el marco teórico donde se trabaja los conceptos, características y procedimiento de mi variable, así también los mismos de cada dimensión de acuerdo a diversos autores.

El capítulo 3, corresponde a la metodología de la investigación donde se plantean los datos estadísticos, el tipo de investigación y diseño con lo que se

trabajó. Se calculó el tamaño de muestra para la realización de las encuestas y las técnicas de recolección de datos que nos ayudan a plantear la investigación.

Por último en el capítulo 4, se presenta los resultados estadísticos de las encuestas que se toman para analizar las perspectivas de los colaboradores sobre la existencia del planeamiento estratégico y si ésta es difundida en la organización, además del aporte del gerente general y los jefes de área para analizar la situación actual de la empresa, y efectuar por último las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el diagnóstico realizado a la empresa Inversiones San Gabriel S.A. se observa una falta de planeación estratégica definida, debido a que la gerencia toma decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y una visión a futuro además de la falta de comunicación con los empleados, ya que estos no conocen el rumbo de la empresa.

El análisis interno realizado a la empresa Inversiones San Gabriel S.A. mediante la observación; se percibe:

En el área de Marketing y ventas. Catálogo virtual de la empresa se encuentra desactualizado; existe una baja inversión en el área de publicidad; la empresa no cuenta con distribuidores autorizados y la demora existente en la entrega de pedidos. En el área de Logística y Operaciones. La empresa no cuenta con; suficiente stock para abastecer el mercado en ciertas temporadas, demora en la entrega de pedidos, certificados de calidad en sus procesos. En el área de Recursos Humanos. Falta de capacitación del personal, rotación constante de personal, falta de motivación e incentivos para todo el personal por no existir la evaluación de rendimiento.

En la organización en general, se percibe que la empresa no cuenta con la normalización organizacional, es decir: falta de misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias.

Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la organización, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que pueda ayudarte a conseguir el éxito futuro de la organización; de continuar esta situación, la empresa podría disminuir sus ingresos o en un futuro abandonar el mercado. Esta situación hace necesario saber que el planeamiento estratégico es necesario en la organización; que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para así disminuir el riesgo en un futuro incierto y convertirse en una empresa de éxito en la industria.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es la situación del planeamiento estratégico en la empresa inversiones San Gabriel S.A.?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación del análisis externo en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.?
- ¿Cuál es la situación del análisis interno en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.?
- ¿Cuál es la situación del direccionamiento estratégico (visión, misión, valores, políticas, objetivos) en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.?
- ¿Cuál es la situación de la formulación de las estrategias en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir la situación del planeamiento estratégico en la empresa inversiones San Gabriel S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación del análisis externo en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.
- Describir la situación del análisis interno en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

- Describir la situación del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, políticas, objetivos) en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.
- Describir la situación de la formulación de las estrategias en la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

1.4. Justificación de la Investigación

Justificación teórica.

La investigación contribuirá en la teoría de la Planeación estratégica, en tanto estudia el comportamiento de la misma en un escenario particular en este caso correspondiente a Inversiones San Gabriel S.A.

Justificación Metodológica.

Ésta se realizará haciendo uso del método científico generalmente aceptado, es de tipo aplicada porque estudia el comportamiento del lineamiento social para poder controlar, como resultado generará un diagnóstico en base al cual se podrá recomendar una guía para la elaboración de un plan estratégico.

Justificación Práctica.

Comprender el entorno complejo, diverso y cambiante, en el ámbito mundial, nacional y sectorial, que permita aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se le presenten. Analizando las fortalezas y debilidades al interior de la organización, a fin de identificar las ventajas competitivas que posee y contrastarla permanentemente con su entorno.

Recomendar que acciones tomar con respecto a la creciente competitividad del sector, ya que todas las empresas buscan tener una

mayor participación de mercado debido a los beneficios que se obtiene en este negocio.

1.5. Alcances de la Investigación

- Tiempo: 2015
- Empresa: Inversiones San Gabriel S.A.

1.6. Limitaciones de la Investigación

- Dificultad de acceso a la información.
- Dificultad para encontrar bibliografía actualizada para realizar el estudio.

1.7. Sistemas de variable:

Variable: Planeamiento estratégico

Dimensiones:

a) Análisis externo

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

Fuerzas económicas y financieras

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Fuerzas tecnológicas y científicas

Fuerzas ecológicas y ambientales

Fuerzas competitivas

b) Análisis interno

Administración/Gerencia

Marketing y ventas

Operaciones y Logística

Finanzas y contabilidad

Recursos humanos

Sistemas de información y comunicaciones

Tecnología/Investigación y desarrollo

c) Direccionamiento estratégico

Misión

Visión

Valores

Objetivos

d) Formulación de estrategias

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

INTERNACIONALES

a) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL (ESTUDIO REALIZADO EN HOTEL DEL CAMPO, QUETZALTENANGO) ¹

- Universidad Rafael Landívar
- Presentado por: Hugo Leonel Aguirre de León
- Quetzaltenango GUATEMALA – 2014

Objetivo general.

Determinar la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral de los colaboradores del Hotel del Campo ubicado en la ciudad de Quetzaltenango.

1 Aguirre H. (2014). Planeación Estratégica y Productividad Laboral en el Hotel del campo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado el 04 07 2016 de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>

Objetivos específicos.

- Identificar el conocimiento que tienen los colaboradores del Hotel del Campo sobre la planeación estratégica de su empresa.
- Determinar la productividad laboral de los colaboradores.
- Verificar como los colaboradores analizan la importancia de la planeación estratégica y la productividad laboral en el Hotel del Campo.

Conclusiones.

- Con el presente estudio se determinó que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción del servicio hotelero.
- Con la presente investigación y el instrumento denominado Escala de Likert utilizado para llegar a esta conclusión se determina que los colaboradores del Hotel del Campo, no tienen conocimiento de la existencia de la planeación estratégica.
- Se comprobó que el personal administrativo y operativo, si son productivos en las diferentes áreas de trabajo lo que genera motivación en los colaboradores, no así en el conocimiento que se debe tener acerca planeación estratégica para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales.

- Mediante la aplicación de la escala de Likert se analizó que el 54% de los colaboradores del Hotel del Campo desconocen la planeación estratégica y el 90% aunque no la conocen si son productivos

b) PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ LAVASALUD&DIST²

- Universidad Tecnológica De Pereira
- Presentado por: Luisa Natalia Bedoya Velásquez, Jennifer Paola Zuluaga González
- Pereira COLOMBIA – 2015

Objetivo general.

Proponer un modelo de planeación estratégica apropiado a las necesidades de la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist ubicado en la ciudad de Pereira.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist.
- Realizar un diagnóstico externo de la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist.
- Diseñar un plan estratégico para la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist.

² Bedoya V, Zuluaga G. (2015). Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado el 04 07 2016 de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/658406B412.pdf;jsessionid=B04A9CE6FE74A4CA51677BF2440A1E4B?sequence=1>

Conclusiones.

- El diagnóstico permitió concluir que la empresa posee una base en cuanto a la planeación de su actividad, enfocada hacia el control mismo que requiere por el riesgo que conlleva el tipo de actividad y la vigilancia de las entidades que la regulan, más que en la planeación de su gestión de manera estratégica.
- Se encontraron diferentes factores que influyen en la administración de la organización, sugiriendo ciertas soluciones que permiten desarrollar procesos más eficaces, de acuerdo al diagnóstico actual. Entre las variables internas diagnosticadas, se concluye que la gestión humana es el área en la cual más se debe mejorar de acuerdo a lo que percibe el personal operativo.
- Con respecto al diagnóstico externo, no se posee mucha información acerca de la competencia ya que es un sector pequeño. Se logró plantear una nueva visión y misión para la organización más enfocada en la actividad y comprometedoras de acuerdo a los objetivos que esta se plantea. Se eligió un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la organización y mercado y a sus necesidades.
- Con respecto a las estrategias para lograr los objetivos, estas se dieron en cuatro perspectivas diferentes; financiera, clientes, interna y de aprendizaje, y en cada una de ellas buscando objetivos claves.
- Para la aplicación de las estrategias es necesario el compromiso y participación de toda la organización, ya que estas integran las diferentes áreas que la componen. Es indispensable el compromiso

total de la administración de la empresa en la planeación estratégica y mejora continua ya que en esta se centraliza toda la toma de decisiones dentro de la organización.

- A nivel académico se conocieron diferentes modelos de planeación los cuales se pueden aplicar y adaptar en las organizaciones según las necesidades de las mismas. Se logró interiorizar el impacto que ejerce un modelo de planeación estratégica para la buena administración de una organización.

c) DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA³

- Universidad de la Salle
- Presentado por: Andrés Felipe Cano Del Castillo, Diana Alejandra Cifuentes Salazar
- Bogotá COLOMBIA - 2011

Objetivo General.

Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.

Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis interno de la empresa Disempack Ltda., tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores.
- Efectuar un análisis externo de la empresa Disempack Ltda., tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores.

³ Cano F, Cifuentes S. (2011). Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Universidad de la Salle. Colombia. Recuperado el 04 07 2016 de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>

- Realizar una entrevista a la dirección para elaborar el direccionamiento y diagnóstico estratégico de la empresa Disempack Ltda.
- Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la empresa Disempack Ltda. la sostenibilidad en el mercado.
- Implantar el plan estratégico a la empresa Disempack Ltda.

Conclusiones.

- La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.
- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- El hecho de que en las proyecciones financieras se obtuvieran resultados de viabilidad para el proyecto, permite justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencial. Los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas. La ausencia de

un plan para el área comercial no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado.

- La no utilización de promoción y publicidad ha limitado el mercado, es decir, solo un segmento tiene conocimiento de la empresa. Por esta razón existe una dependencia de pocos clientes. La falta de un adecuado diseño y una mala distribución de la planta, afecta directamente la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas de la empresa.
- En último lugar por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos (general y específicos) y metas que se formularon al inicio del proyecto; se comprobará la hipótesis y se dará solución a los problemas encontrados en el análisis DOFA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta por los investigadores, la cual guiara a la compañía al futuro deseado por sus directivas.

NACIONALES

a) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA NOTARÍA HOLGADO⁴

- Pontifica Universidad Católica del Perú
- Presentado por: Carlos Alberto Carpio Holgado
- Lima PERÚ – 2013

⁴ Carpio C. (2013). Planeamiento Estratégico para el Incremento del Nivel Competitivo de la Notaría Holgado. Pontifica Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5793/CARPIO_HOLGADO_CARLOS_PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Objetivo General.

Incrementar el nivel competitivo de la Notaría Holgado, estableciendo el conjunto de estrategias que permitan enfrentar un escenario futuro altamente competitivo, que permitan crear valor, tanto para la organización, como para la sociedad.

Objetivos específicos.

- Identificar la función esencial de la organización, que permita lograr que la visión y misión sean elemento de diferenciación estratégica.
- Identificar las oportunidades y amenazas del sector notarial, estableciendo el grado de atractivo del sector, de acuerdo al estudio de factores exógenos.
- Determinar los indicadores internos clave, identificando el grado de fortaleza o debilidad de los mismos.
- Establecer la meta estratégica corporativa, que pueda integrar el análisis realizado tanto en el ámbito externo de la organización, como el estudio realizado en la misma organización.
- Deducir el conjunto de estrategias, producto de las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis externo, así como, las estrategias deducibles del análisis interno de la organización.

Conclusiones.

- A través de la sección cuarta, se ha logrado identificar la función esencial de la Notaría Holgado, la misma que ha permitido delinear correctamente la misión y visión estratégica de la organización.
- Mediante el análisis externo de la organización ha sido posible identificar las oportunidades y amenazas que aquejan el sector

notarial en el ámbito geográfico de la ciudad de Arequipa; siendo la principal amenaza identificada el ingreso de nuevos participantes, por la alta probabilidad de ampliación de plazas notariales, debido principalmente a cambios en la normatividad notarial; por otro lado, la posibilidad de capturar una mayor porción de participación del mercado, como consecuencia de sanción administrativa a un competidor directo, se erige como una de las principales oportunidades, conjuntamente con la entrega de atributos de rapidez y precisión debido a la mayor disponibilidad de software de servicio notarial.

- En el análisis interno de la organización, fue factible identificar cada uno de los indicadores clave, habiéndose ponderado cada uno de ellos, de tal manera que fue factible identificar diecisiete indicadores clave, que representan el 70% de injerencia sobre la organización. Producto del análisis interno, se identificó a la rapidez en la atención y el prestigio, como las principales fortalezas de la Notaría Holgado. Por otro lado, se determinaron como debilidades, la falta de planeamiento de marketing, y un clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos.
- En el parte final del trabajo de investigación, se realizó un ordenamiento de la información, producto de todo el trabajo, habiéndose deducido las estrategias conducentes a explotar las fortalezas, y oportunidades dentro del sector. De igual manera, se dedujeron las estrategias necesarias para enfrentar las amenazas del

sector y aquellas conducentes a realizar acciones sobre las debilidades detectadas.

- Se deberá interpretar de la mejor manera el presente trabajo, a fin de que todos los órganos de la notaría entiendan y puedan confluir todos sus esfuerzos en pro de la conquista de la meta estratégica.

b) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA⁵

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Presentado por: Manuel Jorge Espinoza Altamirano
- Lima PERÚ – 2013

Objetivo General.

Determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos.

- Determinar si el desarrollo de un adecuado Plan Estratégico en las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana cumple con la satisfacción de los clientes.

⁵ Espinoza M.(2013). Planeamiento Estratégico Como Instrumento De Gestión Para El Desarrollo De Las Empresas De Seguridad Y Vigilancia Privada De Lima Metropolitana. UNMSM. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de: file:///C:/Users/pc/Downloads/Espinoza_am%20(1).pdf

- Verificar si la aplicación del Plan Estratégico asegura la rentabilidad de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Conclusiones.

- Se muestra que la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.
- Se concluye que si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

c) APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO ETEN 2015-2020⁶

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Presentado por: Lucila María Ganoza Ubillús
- Lima PERÚ – 2015

⁶ Ganoza L. (2015). Aplicación De Un Plan Estratégico Para La Mejora De La Gestión Pública De La Municipalidad De Puerto Eten 2015-2020. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de:
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/575864/1/Tesis+Lucila+Ganoza-final.pdf>

Objetivo General.

Determinar qué la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020

Objetivos específicos.

- Analizar que la aplicación de un plan estratégico permita la mejora y la eficiencia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten-Chiclayo en el período 2015-2020.
- Determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la eficacia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten-Chiclayo en el período 2015-2020.
- Determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la calidad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten-Chiclayo en el período 2015-2020.
- Determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la productividad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

Conclusiones.

- Se determinó que con la aplicación del plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten. Esto apoyándonos en la prueba de la normalidad y la prueba de hipótesis que dice que la aplicación del plan estratégico mejora significativamente la gestión pública.

- Se analizó que la aplicación de un plan estratégico permite la mejora y la eficiencia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.
- Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la eficacia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.
- Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la calidad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.
- Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la productividad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 DEFINICION DE LA PLANEACIÓN

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después

proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.⁷

2.2.2 DEFINICION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Definición 1:

SERNA, Humberto.⁸ (2010), definió a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el dimensionamiento de la institución hacia el futuro, (p.55).

Definición 2:

ROJAS M, MEDINA L.⁹(2011), definieron que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos, (p.47).

⁷ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.p.16

⁸ Serna H. (2010).Gerencia estratégica. Décima ed. Bogotá. 3R editores.p.55

⁹ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.p.47

2.2.3. Objetivo¹⁰

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

2.2.4. Características¹¹

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

2.2.5. Pasos de la Planeación Estratégica

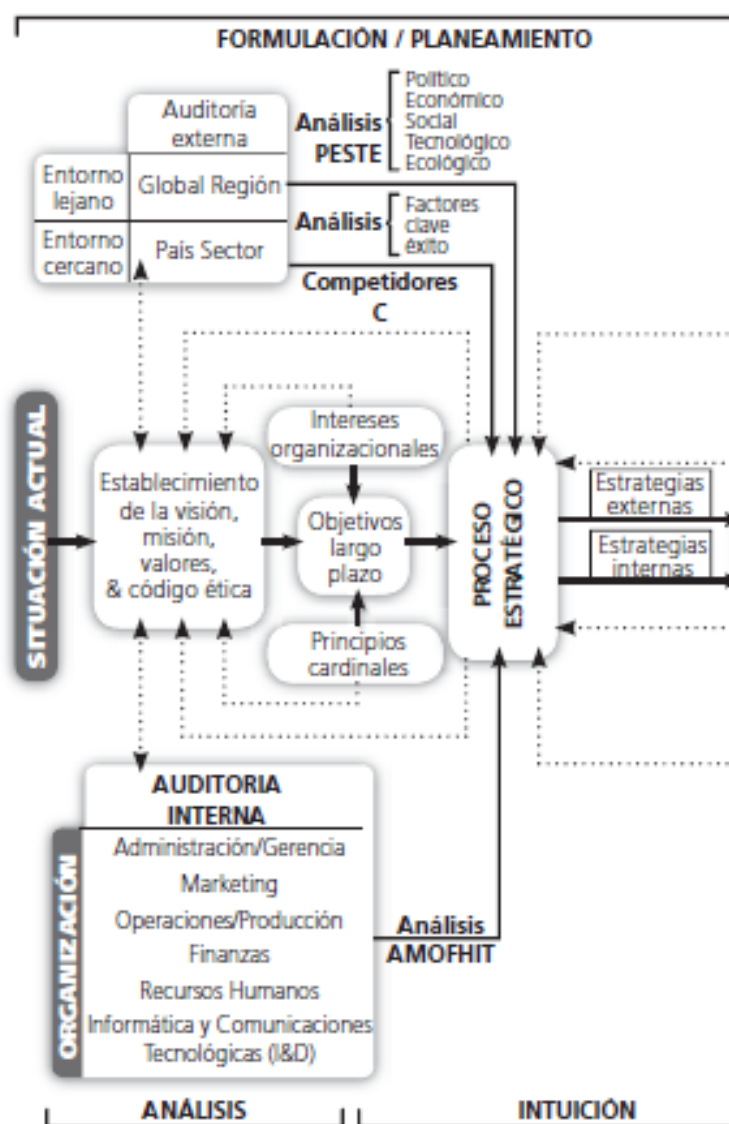
La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y

¹⁰ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.p.48

¹¹ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.p.48

alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.¹²

Figura1. Planeamiento estratégico: Modelo del proceso estratégico



Elaborado por: D' Alessio, F.¹³ (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.20.

¹² Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.Pp.48-49

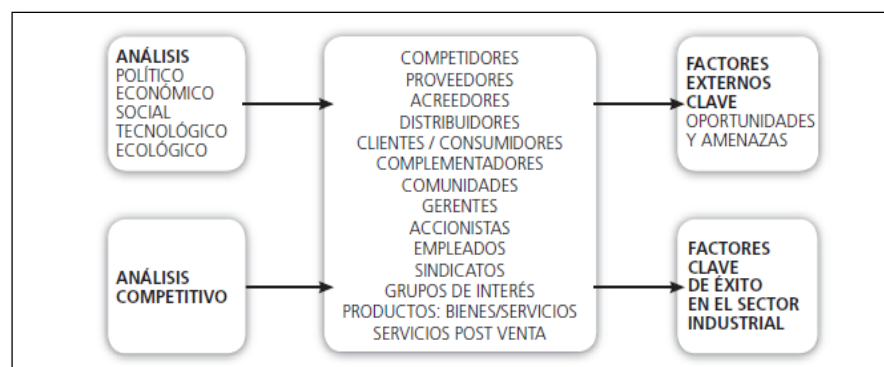
¹³ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.20

2.2.5.1. Análisis externo

D' Alessio, F. ¹⁴ (2013). La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

Como se observa en la Figura 2, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Figura 2. Factores Externos



Elaborado por: D' Alessio, F. ¹⁵(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.118

¹⁴ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.117

¹⁵ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.118

Para realizar la auditoría externa se recomienda:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica, y ecológica.
- Reunir la información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes: revistas, artículos, anuarios, informes, etcétera
- Utilizar intensivamente Internet y tecnologías de comunicación e informática.
- Usar la experiencia de los gerentes y funcionarios clave.
- Usar a proveedores, distribuidores, y clientes como fuentes de información.
- Asimilar y evaluar la información. Se requiere una serie de reuniones para identificar colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos que afectan significativamente a la organización, pidiendo a los gerentes que califiquen los factores identificados, de 1 para la oportunidad/amenaza más importante a 20 para la oportunidad/amenaza menos importante.
- Comunicar y distribuir la lista final de factores externos clave para la organización.

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.
- Aplicables a todos los competidores.
- Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo al tiempo, o la industria que se tome como escenario de competencia.

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial.

ANÁLISIS PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas,

sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como las mencionadas en la figura, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Figura 3. Variables Políticas

VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Política monetaria • Política fiscal • Regulaciones gubernamentales • Legislación laboral • Legislación arancelaria • Legislación medioambiental • Seguridad jurídica • Corrupción • Contrabando • Informalidad • Relaciones con organismos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Partidos políticos en el poder • Sistema de gobierno • Política de subsidios • Defensa de la libre competencia • Amenazas de expropiación • Presupuestos gubernamentales • Defensa de la propiedad intelectual • Seguridad y orden interno • Situación política mundial • Relaciones con gobiernos • Leyes internacionales y derechos humanos • Relaciones con organismos internacionales

Elaborado por: D' Alessio, F. ¹⁶(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.120

¹⁶ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.120

b. Fuerzas económicas y financieras.

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y en otros críticamente adversa (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones.

En la Tabla se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Figura 4. Variables Económicas

VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del pbi nacional y pbi per cápita • Evolución del poder adquisitivo del consumidor • Tasas de interés • Tasas de inflación y devaluación • Costo de capital y de deuda • Costo de mano de obra • Costo de materias primas • Nivel de informalidad de la economía • Nivel de aranceles • Riesgo país • Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la demanda de bienes y servicios • Fluctuación de precios • Sistema económico • Acceso al crédito del sistema financiero • Volumen de inversión extranjera • Prácticas monopólicas • Déficit fiscal • Actividad de los mercados bursátiles • Situación de la economía mundial • Situación de la balanza comercial • Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

Elaborado por: D' Alessio, F. ¹⁷ (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.121

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente.

¹⁷ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.121

Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Figura 5. Variables Sociales

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento poblacional • Tasa de desempleo y subempleo • Incidencia de la pobreza y pobreza extrema • Distribución del ingreso en la población • Tasa de analfabetismo • Nivel promedio de educación • Cultura e idiosincrasia • Estilos de vida de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Esperanza de vida • Tasa de mortalidad • Tasas de inmigración y emigración • Roles sociales según edad y género • Valores y ética • Responsabilidad social • Uso del tiempo libre • Conflictos religiosos y étnicos • Calidad de vida de la población • Actitud hacia la globalización

Elaborado por: D' Alessio, F. ¹⁸(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.122

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del statu quo de las organizaciones.

¹⁸ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.122

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de tercera ola.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes, y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organización, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Es de vital importancia realizar un estudio muy profundo de estas variables y su efecto en la industria que participa una organización. Algunas de estas variables se indican en la tabla. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Figura 6. Variables Tecnológicas

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Estado del arte• Velocidad de transferencia de tecnología• Inversión en I+D• Desarrollo de las comunicaciones• Uso de tecnologías de información• Evolución del número de patentes• Uso de Internet	<ul style="list-style-type: none">• Estudios en biotecnología• Avances en la ciencia de los materiales• Desarrollo e integración de soluciones informáticas• Mejoras e innovaciones tecnológicas• Aplicaciones multimedia• Automatismos

Elaborado por: D' Alessio, F.¹⁹ (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.123

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

¹⁹ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.123

Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Figura 7. Variables Ecológicas

VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Protección del medio ambiente • Preservación de recursos naturales no renovables • Amenaza de desastres naturales • Cultura de reciclaje • Manejo de desperdicios y desechos • Conservación de energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace) • Contaminación del aire, del agua y de las tierras • Protección de la biodiversidad en flora y fauna • Deterioro de la capa de ozono

Elaborado por: D' Alessio, F.²⁰ (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.123

f. Fuerzas competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado
- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad

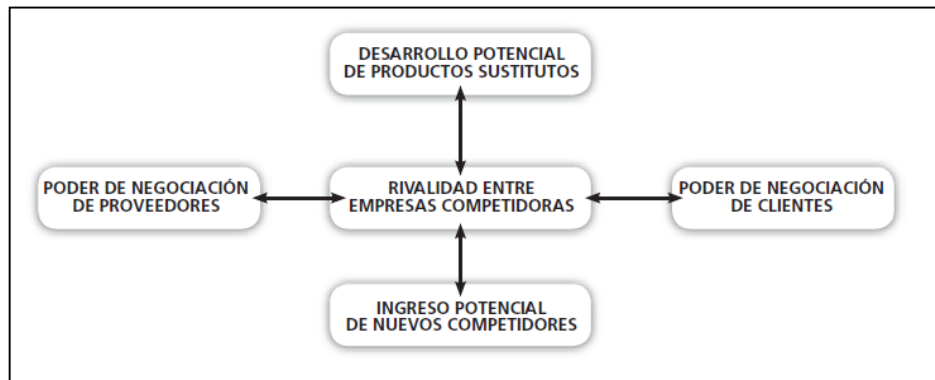
²⁰ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.123

- Facilidades de ubicación
- Calidad de la gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas
- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Actividades de I+D
- Calidad de su personal
- Imagen

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra.

La intensidad de la competencia es la más alta en industrias de bajos retornos. De acuerdo a Porter (1980), la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas. En la Figura se presenta el modelo, simplificado, que representa la estructura del sector.

Figura 8. Fuerzas Competitivas



Elaborado por: Porter M. ²¹ (1997) Estrategia Competitiva.p.24

A partir de las fuerzas competitivas se puede identificar el perfil de las empresas rivales, reconociendo sus:

- Fortalezas
- Debilidades
- Capacidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Recursos

Es importante recordar que las empresas más competitivas presentan las siguientes características:

- Preocupadas por su participación del mercado.
- Entienden de qué trata su negocio.

²¹ Porter M. (1997).Estrategia Competitiva. Décimo cuarta ed. México. Continental.p.24

- El cambio es constante.
- Las adquisiciones son esenciales para su expansión.
- Las personas marcan la diferencia.
- La calidad total es fundamental y no tiene sustituto.
- Manejan sus finanzas conservadoramente.
- Observan permanentemente

De acuerdo con Porter (1980) son cinco las fuerzas competitivas más importantes, y es necesario evaluar su impacto en el posicionamiento de la organización en su actual y futura posición en el mercado.

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

a) La amenaza de nuevos competidores.

Se refiere a la posibilidad de que entren en el mismo sector otras empresas, provocando una reducción de los beneficios de las empresas ya instaladas.

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada con la que se tenga que enfrentar los posibles nuevos competidores. Así la existencia de las barreras de entrada desincentiva la aparición de nuevos competidores protegiendo a las empresas ya existentes. Habitualmente se distinguen seis tipos de barrera de entrada.

Economías de escala. Se refiere al hecho de que cuanto más se produce de un bien o servicio, menor será el coste por unidad de cada uno de ellos. Así, el posible nuevo competidor debería introducirse en el mercado produciendo una gran cantidad de producto o limitarse a una

cantidad más moderada pero soportando unos mayores costes por unidad. Ambas opciones no son positivas para el posible competidor.

Diferenciación del producto. Las empresas existentes tienen marcas que logran la lealtad de sus clientes. Por lo tanto, la posible empresa entrante en el sector debe vencer la fidelidad de los consumidores a otras marcas.

Necesidades de capital. La necesidad de invertir una gran cantidad de recursos financieros para poder competir en el sector desincentiva la entrada de nuevos competidores.

Costes de cambio de proveedor. Se refiere a los costes que deben soportar los compradores al cambiar de un proveedor a otro. Así el nuevo proveedor tendría que ofrecer unos precios más bajos o una mejora en el rendimiento del producto para compensar el coste que les supone a sus clientes el cambio de proveedor.

Acceso a los canales de distribución. Los nuevos competidores deben asegurar la distribución de sus productos y esta red puede ser ocupada por las empresas existentes, lo que constituye una barrera de entrada.

b) El poder de negociación de los clientes y proveedores.

Dadas las semejanzas, las dos siguientes fuerzas pueden analizarse conjuntamente. Hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y clientes respectivamente. Así, cuanto mayor sea el poder de negociación de estos agentes, mayores concesiones tendrá que realizar la empresa, lo que repercutirá negativamente en sus beneficios.

Según Porter (1982), los factores más importantes que afectan al poder de negociación de los proveedores y clientes son:

- El grado de concentración en relación a la industria.
- El volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- El grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- El grado de diferenciación de los productos.
- Los costes de cambio de proveedor.
- El nivel de beneficios del cliente respecto al proveedor.
- La importancia del producto vendido para la calidad de los productos del comprador.
- Si el producto es o no almacenable.
- El nivel de información que tiene cada una de las partes en relación con la otra.

c) La amenaza de productos y servicios sustitutos.

Los productos o servicios sustitutos son aquéllos que satisfacen las mismas necesidades que otros ya existentes. Así la amenaza de sustitución puede adoptar varias formas:

- Sustitución producto a producto como, por ejemplo, el correo electrónico que sustituye al fax.
- Sustitución de necesidades. El nuevo producto hace que los anteriores ya no sean necesario. Por ejemplo, si se mejora el acabado de los motores es posible que la demanda de herramientas para pulir disminuya.

- Sustitución genérica. Se produce cuando los productos forman parte de una necesidad común. Así, por ejemplo, cuando se amuebla una casa, las empresas compiten por la parte de renta que los consumidores gastan en la cocina, baños, etc.
- La abstinencia puede considerarse una forma de sustitución, el ejemplo más claro es el de la industria del tabaco.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Las empresas deben analizar el grado de rivalidad existente entre ellas y sus competidores, es decir, deben formularse las siguientes preguntas: ¿en qué se basa esa rivalidad? ¿Aumentará o disminuirá su intensidad? ¿Cómo se puede influir en ella?

La rivalidad más intensa es el resultado de la interrelación de diferentes factores, entre los que destacamos:

- Competidores numerosos o equilibrados. Cuantas más empresas existan en el sector, más fácil es desmarcarse; es decir, es más probable que los movimientos de una empresa no sean vistos por las demás, cuando existen muchos competidores.
- Crecimiento sectorial lento. Si el sector crece lentamente, cuando las empresas intentan aumentar sus ventas, la competencia se transforma en una “guerra de empresas” por conseguir una mayor cuota en el mercado.
- Coste fijo o de almacenaje elevados. La existencia de costes fijos elevados incentiva a las empresas a incrementar su capacidad, la

cual suele ir acompañada por un recorte en los precios de venta de un producto.²²

Rojas M, Medina L.²³ (2011), En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. Este análisis, implica al estratega realizar un trabajo del entendimiento de la organización de la actual posición estratégica.

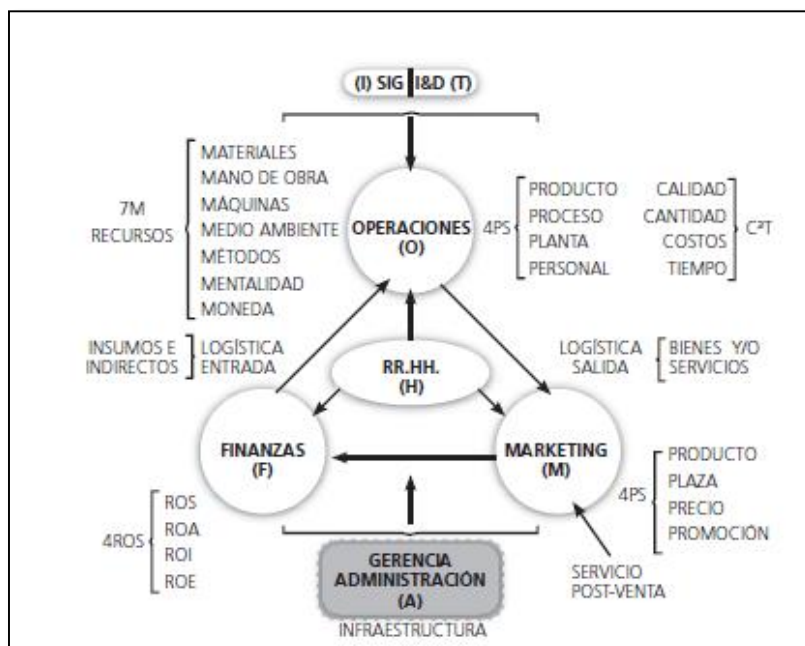
2.5.2. Análisis interno

El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. La Figura muestra la secuencia que sigue el modelo de gerencia estratégica, así como las relaciones que se establecen con la auditoría interna.

²² Gonzalo M, Freijeiro A. (2010). Dirección Estratégica de la Pyme: Fundamentos y teorías para el éxito empresarial. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.Pp.73-76

²³ Rojas M, Medina L. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.Pp.49-50

Figura 9. Factores Internos



Elaborado por: D' Alessio, F.²⁴ (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. p.167

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a. Administración/Gerencia
- b. Marketing y ventas
- c. Operaciones y logística
- d. Finanzas y contabilidad
- e. Recursos humanos
- f. Sistemas de información y comunicaciones
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia,

²⁴ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.167

lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

En la Figura se presenta el ciclo operativo que caracteriza a toda organización, las interrelaciones funcionales que se observan en él, así como las principales variables y los factores clave que deben ser analizados y monitoreados en un proceso de auditoría interna. Es un ciclo cerrado, a diferencia de la cadena de valor de Porter (1985), que podría también usarse.

Procedimiento:

El procedimiento para realizar una auditoría interna es el siguiente:

1. Involucrar a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización.
2. Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT.
3. Diagnosticar dichas áreas en sus aspectos relevantes.
4. Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.

5. Obtener una lista, en orden de prioridad, de estos factores de éxito críticos, solicitando a los gerentes que los califiquen por importancia, del 1 para la fortaleza/debilidad más importante al 20 para la fortaleza/debilidad menos importante.

El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio. A través de la participación en la evaluación interna, los gerentes y funcionarios clave de los diferentes departamentos y divisiones de la organización entienden la naturaleza y efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es crítico para establecer efectivamente los objetivos y estrategias comunes.

El análisis interno requiere mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir en este proceso de auditoría. No actuar de esta manera sería mantener el iceberg bajo el agua, donde usualmente se esconden los vicios, defectos, y malos hábitos tradicionales de la organización. El ser humano, subconscientemente, trata de no decir cosas que podrían poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización, siendo este un defecto usual en estas auditorías, que distorsiona sus

resultados. Ser sincero, honesto, y leal con la institución es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

EVALUACIÓN INTERNA²⁵

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

En ese sentido, se propende a hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización.

Asimismo, la atención debe centrarse en los factores de éxito críticos en la industria donde se desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una sus áreas funcionales.

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define en

²⁵ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.20

términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- a. Administración/Gerencia (A)
- b. Marketing y ventas (M)
- c. Operaciones y Logística (O)
- d. Finanzas y contabilidad (F)
- e. Recursos humanos (H)
- f. Sistemas de información y comunicaciones (I)
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

En cada una de estas áreas se deben evaluar los aspectos que sean críticos para la organización:

1. Identificar las competencias distintivas de la organización.
2. Identificar los recursos que presenten problemas; es decir, aquellos que manifiesten los síntomas.
3. Determinar el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización.
4. Señalar las causas reales de por qué se están presentando estos problemas, a través de la auditoría de las variables, y definir una acción inmediata para mejorar el sistema.
5. Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de una forma no deseada.

A continuación, se hace una breve explicación, y un listado de las variables a tener en cuenta en la auditoría de cada área funcional.

Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o, inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas.

Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.

- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Gestión de la red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

La principal causa de la crisis en las organizaciones es la gerencia, acostumbrada a gerenciar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva; es el paradigma más difícil de cambiar. La gerencia es clave para el éxito, como lo es para el fracaso.

Es recomendable iniciar la evaluación de la gerencia, revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa. Las clásicas etapas administrativas de H. Fayol tienen su equivalencia en el proceso estratégico. La formulación estratégica equivale a lo conocido como planeamiento. En base a lo que la organización planea se desarrolla la implementación estratégica que equivale a las etapas administrativas de organización, dirección, y coordinación. Finalmente, la evaluación estratégica es lo que en administración se conoce como control.

En cada una de las funciones antes citadas, se debe aplicar una revisión exhaustiva del accionar gerencial para el adecuado manejo de la organización, enfatizando la atención en los aspectos que se indican. La más importante y delicada de estas etapas es la de planeamiento, ella marca la diferencia entre los gerentes. Los aspectos que se deben conocer en esta etapa son los relacionados con las actividades críticas para la gestión. Qué hacer en relación a los pronósticos: ventas,

producción, logística, financiero, entre otros. Conocer permanentemente la evolución del entorno, el accionar de la competencia, el comportamiento de la demanda, y los cambios que en ellos ocurren. Contar con claros objetivos de largo y corto plazo, cruciales para una buena gerencia estratégica. Contar con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión.

En la función denominada organización el propósito de la evaluación será entender la estructura intencional de roles, que deben desempeñar las personas en una organización, en razón de ellos se sugiere observar los puntos que se señalan. El diseño y estructura organizacional debe ser coherente con las estrategias desarrolladas para alcanzar la visión y objetivos de largo plazo. Deben tenerse presente los principios de H. Fayol: unidad de comando, alcance de control, homogeneidad de funciones, y delegación de autoridad. El trabajo a desarrollar debe ser rediseñado y analizado constantemente, para alcanzar los objetivos indicados y cumplir con la misión establecida.

El análisis de la dirección implica centrarse en los aspectos interpersonales de la administración y establecer el margen de influencia de la administración sobre las personas, para que contribuyan a la obtención de los objetivos de la organización y del grupo. Se sugiere una investigación de los aspectos que se muestran. La dirección es la puesta en marcha de las estrategias y el manejo, es decir, la gerencia de la organización. Etapa crucial donde el liderazgo y la cultura organizacional son claves para una exitosa gestión. Motivación,

comunicación, moral, y trabajo en equipo son aspectos que el líder debe tener en cuenta.

El estudio de la coordinación debe estar orientado a determinar la esencia del trabajo del administrador, para lo cual se citan los siguientes aspectos críticos. Durante la dirección, la coordinación juega un rol catalizador donde la gerencia de los recursos humanos es fundamental.

Deben establecerse aspectos como entrenamiento y capacitación, desarrollo de la línea de carrera, relaciones laborales, sueldos y salarios, entre otros.

La observación de los mecanismos de control debe estar focalizada en verificar si el sistema realmente permite la medición y corrección del desempeño individual y organizacional.

Para ello, se citan los puntos de control más importantes, como son: el control de inventarios, de calidad, y de costos, el control financiero y comercial, el mantenimiento preventivo del activo fijo productivo, entre otros aspectos bajo constante evaluación. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos

Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las

herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

- Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
- Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios.
- Política de precios: flexibilidad de precios.
- Participación de mercado.
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control.
- Transporte y distribución.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- Calidad del servicio al cliente y servicio postventa.
- Lealtad a la marca.
- Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- Comunicaciones integradas.
- Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.
- Ventas de los productos: bienes y servicios.
- Planeamiento de los productos: bienes y servicios.
- Manejo de inventarios de salida.

- Investigación de mercados. Métodos usados.
- Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.

En cada uno de los subprocesos se recomiendan algunos conceptos que deben ser cuidadosamente examinados. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos.

El tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado a la producción de bienes y/o servicios, la gestión de operaciones en general, enfatizando los temas que se indican a continuación.

Operaciones y logística (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, como menciona Wickham Skinner, profesor de la Universidad de Harvard, es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80% de su personal, y el 85% o más de sus costos. En ese sentido, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización. No se le da la prioridad que debería ameritar en las organizaciones.

Involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda; las 7 M (D'Alessio, 2004).

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de operaciones son:

- Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.

- Suministros de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
- Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios.
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Economías de escala o economías de alcance.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficacia de las tercerizaciones.
- Grado de integración vertical.
- Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio.
- Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.
- Seguridad e higiene laboral.

Producción es el eslabón perdido de la estrategia empresarial, lo ha sido, lo es, y probablemente lo seguirá siendo, y esta es la miopía más maligna en la gestión empresarial, al no darse cuenta la gerencia de la relevancia del área donde se producen los bienes y servicios, que son la cara e imagen de la organización en los mercados.

La gerencia siempre busca buenos gerentes de finanzas y de marketing para su organización, poniendo poca atención en la gerencia de operaciones y producción. Se buscan buenos técnicos para ocuparla, especialmente ingenieros industriales, sin darse cuenta de que lo que se requiere es un administrador con maestría, con una buena visión integral de la organización y, por cierto, que tenga en el área ingenieros

industriales, mecánicos, electrónicos, además de profesionales de otras carreras como estadística, logística, ya que la heterogeneidad de profesiones que requiere el área es muy grande, más en las productoras de bienes que las de servicio.

Las áreas bajo control son las siguientes:

- Productos y procesos
- Capacidad de planta y trabajo
- Inventarios – cantidad
- Calidad – costos C3T
- Tiempos en la ejecución de la auditoría. Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos.

El cuarto rubro que debe cubrir la auditoría interna es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas a la posición económica financiera de la compañía.

Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte

de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
- Estructura de costos.
- Situación tributaria.
- Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital
- Relaciones con accionistas e inversionistas.
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos.
- Política de reparto de dividendos.
- Cartera de morosos.
- Situación patrimonial.
- Dimensionamiento financiero.

Las decisiones bajo control estratégico son las siguientes:

- Decisiones de inversión (Presupuesto de capital).
- Decisiones financieras.

- Decisiones de dividendos.

Estas tres decisiones son las cruciales en la auditoría interna al verse en ellas los activos necesarios para operar productivamente; las fuentes y usos de fondos que servirán para poder implementar las estrategias retenidas como resultado del proceso estratégico; y el uso de los dividendos en la gestión.

Un procedimiento adecuado para evaluar los resultados en cada una de las decisiones mencionadas es apoyado con el análisis de diversos índices (ratios) financieros, siendo los indicados aquellos que brinden información sobre la liquidez, apalancamiento, nivel de actividad, beneficios, y crecimiento.

Son cinco grupos de ratios financieros:

1. Liquidez. Capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.
2. apalancamiento. Grado de financiamiento de la deuda.
3. Actividad. Uso eficaz de los recursos de la organización.
4. Rentabilidad. Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión.
5. Crecimiento. Capacidad de la organización de mantener su capacidad económica.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos.

El quinto rubro bajo auditoría es la de recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones; en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional.

Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

La auditoría debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
- Nivel de remuneraciones y beneficios.
- Efectividad de los incentivos al desempeño.
- Nivel de rotación y de ausentismo.
- Políticas de tercerización.
- Calidad del clima laboral.
- Estructura organizacional.

- Cultura organizacional.

La complejidad del recurso humano hace muy importante llegar a conocerlo bien en sus capacidades profesionales, atributos y características personales, ya que en conjunto las personas desarrollan una cultura organizacional que debe ser un facilitador en el proceso estratégico y no una barrera que impida el cambio.

El sexto aspecto es el relacionado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales, el soporte al trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional.

Sistemas De Información Y Comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización.

Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones son:

- Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.
- Información para la toma de decisiones de la gerencia.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistemas de seguridad.

Es necesario informarse sobre los sistemas de información y comunicaciones que emplea la organización, sus códigos de seguridad, la practicidad y versatilidad del sistema, así como el nivel de uso del recurso.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permitan tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos.

El último aspecto a evaluar es el uso de tecnologías para tener procesos más productivos y apoyar la investigación y desarrollo de productos y procesos, en general.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de:

- Desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento (Toffler, 1980) en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea. Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico.

Las variables a considerar en la auditoría de tecnología y de investigación y desarrollo son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Número de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.

- Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.
- Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

Para medir el impacto de esta área a nivel del ciclo operativo resulta imperativo evaluar los presupuestos que se asignan para tales propósitos, así como los criterios empleados para su determinación. Comparar dichos presupuestos con los de los competidores es importante.

El desarrollo de proyectos con relación a los productos y procesos es crucial como fuente de ventajas competitivas.

Para certificar la validez de la auditoría es recomendable aplicar un sistema de preguntas que permita tamizar la veracidad y calidad de los resultados obtenidos.

2.5.3. Direccionamiento estratégico

a) Visión

Rojas M, Medina L.²⁶ (2011). Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

²⁶ Rojas M, Medina L. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá: Ediciones de la U.Pp.55-56

D Alessio.²⁷(2013). La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta

¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes (Collings & Porras, 1994):

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

²⁷ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.20

Procedimiento para la formulación de la visión²⁸

- Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.
- Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se validarán a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación: por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

Elementos de la visión²⁹

- Es formulada para los líderes de la organización. Se supone que los líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entiende las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.
- Dimensión de tiempo. Debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Éste depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.

²⁸ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá: Ediciones de la U.Pp.55-56

²⁹ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá: Ediciones de la U.Pp.55-56

- Integradora. La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil.
- Amplia y detallada. La visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”. La visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Debe ser donde nos imaginemos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.
- Positiva y alentadora. Debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.
- Realista posible. La visión no puede ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible. Por ello al formularla se debe tener en cuenta el entorno, el esfuerzo gerencial basado en la experiencia y el conocimiento del negocio.
- Ser consistente. La visión debe ser consistente con los principios corporativos, ésta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.
- Debe ser difundida interna y externamente. La visión debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización, así como los grupos de referencia.
- Por ello se requiere un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización.

b) Misión

Rojas M, Medina L.³⁰ (2011). Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales.

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve, los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas.

D Alessio.³¹(2013). Definió que la misión es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar.

³⁰ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá: Ediciones de la U.Pp.55-56

³¹ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.20

Objetivos para la elaboración de la misión³²

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización. Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.

Características de la declaración de una misión³³

- Tiene un amplio alcance: no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
- Su extensión es menor a 250 palabras.
- Es inspiradora.
- Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
- Revela la responsabilidad social de la empresa.
- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/ el crecimiento/ la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los trabajadores.
- Es conciliatoria.
- Es perdurable.

³² Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.p.54

³³ Fred D. (2013).Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta ed. México. Pearson.p.52

Procedimiento para elaborar la misión³⁴

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión³⁵

- Establecer, honrar y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional.
- Comprometer a los nuevos trabajadores.
- Hacerla visible a todos, como un compromiso de todos.
- Usarla en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.
- Revisarla periódicamente.

c) Objetivos

Los objetivos son compromisos de la administración con el logro de indicadores de desempeño muy precisos dentro de un tiempo determinado. Estos indicadores de desempeño son datos que ayudan a medir resultados. Generalmente los objetivos se clasifican en estratégicos y operativos, según su importancia.

³⁴ Fred D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta ed. México. Pearson.p.54

Los objetivos estratégicos están enfocados en el competidor y por lo general son de largo plazo e involucran a toda la organización. Los objetivos operativos suelen ser de mediano o corto plazo y son establecidos para un área específica de la organización.³⁶

Importancia

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección. Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

³⁶Weinberger K. COHEP (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Primera ed. Perú. Nathan Associates.p.34

Características

- **Medibles** .Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- **Claros** .Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables** .Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- **Desafiantes** .Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- **Realistas** .Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- **Coherentes** .Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Tipos de objetivos

1. Objetivos generales. Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- Incrementar las ventas.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.

2. Objetivos específicos. Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- Aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- Generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.

d) Valores

Son principios corporativos que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.³⁷

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

Los principales valores en una organización son la moral y la ética.

³⁷ Serna H. (2010). Gerencia estratégica. Décima ed. Bogotá: 3R editores.p.59

La moral es entendida como:

- Lo bueno en carácter o conducta.
- Lo virtuoso, según estándares civilizados de lo correcto e incorrecto.
- La capacidad de entender lo correcto e incorrecto.
- Lo bueno y lo correcto, según las reglas acostumbradas y los estándares aceptados por la sociedad.

Sin embargo, no puede ser conceptualizada de forma única ni entendida de manera universal. En realidad, en esta economía globalizada es un concepto muy relativo y subjetivo que puede variar con la religión, las creencias, los lugares, las tradiciones, y otros. Por ello resulta necesario difundir la importancia de la ética en el negocio global.

La ética puede ser definida, en sentido estricto, como:

- Reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto.
- Creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas.
- Estudio de los estándares de lo correcto e incorrecto.

Sin embargo, es necesario entenderla, en un sentido más amplio, como las diferencias en valores, tradiciones, culturas, religiones, e historias de un país a otro, que significa que los estándares de la buena ciudadanía corporativa pueden variar alrededor del mundo. Aspecto crítico en esta economía global, sin duda.³⁸

³⁸ D' Alessio, F.(2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.p.68

e) Estrategia

La estrategia se refiere a la forma de alcanzar los objetivos. Las empresas pueden tener los objetivos muy parecidos o inclusive idénticos, sin embargo se pueden escoger distintas estrategias o formas de alcanzar estos objetivos, en función al mercado en que compiten y sobre todo en función a los recursos con los que cuentan.³⁹

PORTER, Michael.⁴⁰ (1997) definió a la estrategia como “una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos.”

Por tanto la estrategia:

- Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinea las actividades con la estrategia.
- Construye una diferencia con la competencia.
- Asegura gestión por procesos.
- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Eficiencia organizacional
- El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

³⁹ Weinberger K. COHEP (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Primera ed. Perú. Nathan Associates.p.36

⁴⁰ Porter M. (1997).Estrategia Competitiva. Décimo cuarta ed. México; Continental.p.17

Tipos de estrategia

a) Estrategias competitivas.

Se refiere a la manera de cómo una empresa compite frente a sus rivales, en un determinado negocio. La esencia de la estrategia competitiva está en relacionar a la empresa con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerzas competitivas determinar cuál es la mejor estrategia; es decir, la mejor estrategia para competir en determinado mercado para ganarle a la competencia. De acuerdo a esto se determina si la empresa es:

Estrategia de liderazgo en costo.

Las empresas que aplican una estrategia de liderazgo en costos, generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir, atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado. Esta estrategia busca captar un mercado amplio para lo cual el precio es una característica esencial del producto.

Estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación busca otorgar al cliente un producto o servicio que le agregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. En este caso el empresario debe identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejoraran el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación. La esencia de ésta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo.

Estrategia de enfoque.

Esta estrategia generalmente es empleada por empresas que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares. Una empresa con estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos sean más bajos que los de la competencia y lo que ofrezca a sus clientes sea valorado, pero sobre todo debe preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de mercado.

b) Estrategias funcionales.

Se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros.

Estrategia de marketing. Están referidas a la segmentación, el posicionamiento y la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Estrategia de operaciones o producción.

El objetivo de ésta estrategia es cumplir con los requisitos de producción que el mercado demande. Para ello, el empresario debe tener la capacidad de proyectarse y estimar el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Estrategia de recursos humanos.

El objetivo es verificar si la empresa dispone de mano de obra requerida en función a las demandas del mercado y a la planificación de la producción.

Estrategia de financiamiento.

Los empresarios que recién empiezan una actividad empresarial suelen financiarse a través de pariente y amigos. La ventaja de ésta estrategia es que no siempre exigen garantías, las tasas de interés son menores al promedio del mercado.

Cuando ya está en marcha, otra alternativa de financiamiento es la que pueden otorgar los proveedores con materia prima, maquinaria, servicios, otorgando facilidades de pago más flexible que lo regular, incluso sin recargo o concediendo descuentos por pagos inmediatos.

Otra forma de financiar las operaciones de la empresa es a través de préstamos en el sistema financiero tradicional.

c) Estrategias de crecimiento.

Hay muchas estrategias de crecimiento cuya efectividad dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la organización y sobre todo de un buen administrador-estratega que implemente las estrategias con efectividad.

1. Estrategias intensivas.

Cuando una empresa desea crecer, sus primeros esfuerzos están orientados a:

- Vender una mayor cantidad de producto o servicios dentro del mismo mercado.
- Vender el mismo producto a nuevos clientes o mercados.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio para actuales clientes, luego de haber identificado una necesidad insatisfecha.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio para un nuevo mercado.

Estas cuatro formas de crecer, denominadas estrategias intensivas, buscan aumentar las ventas de la empresa a través de: una mayor penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de productos y mercados. A continuación se describe cada una de estas estrategias.

Penetración en el mercado.

A través de esta estrategia la empresa trata de conseguir una mayor participación en su mismo mercado, para los productos que actualmente está comercializando. La estrategia de penetración de mercado es una buena alternativa cuando:

- Los mercados presentes aún no están saturados.
- Los competidores han ido reduciendo sus actividades dejando espacio para nuevos competidores.
- Las estrategias de marketing han demostrado que la promoción y la publicidad aumenta el consumo.

Desarrollo de nuevos mercados.

Implica introducir los actuales productos o servicios en nuevos mercados o zonas geográficas. La estrategia de desarrollo de mercado es recomendable cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan ser confiables, baratos y de buena calidad.
- La organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados ni saturados.
- La organización tiene una capacidad de producción superior a la demanda local.

- La industria está creciendo rápidamente.

Desarrollo de nuevos productos.

Supone mejorar los actuales productos o servicios o desarrollar nuevos productos, para aumentar los ingresos de la empresa vendiendo más productos en un mismo mercado. Esta estrategia es una buena opción cuando:

- La organización tiene clientes fieles, con disponibilidad de ingresos.
- Los productos de la empresa ya están en una etapa de madurez.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad y a precios competitivos.
- La empresa y el empresario tiene una capacidad muy sólida y políticas muy claras en cuanto a investigación y desarrollo.

Desarrollo de productos y mercados.

Implica introducir nuevos productos o servicios en nuevos mercados o zonas geográficas. Esta estrategia es una buena opción cuando:

- Cada vez es menos atractivo permanecer en la industria.
- Los productos de una empresa ya están en una etapa de madurez.
- La organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados ni saturados.
- Cuando la organización tiene una capacidad de producción superior.

2. Estrategias de integración

Integración hacia atrás.

Es una estrategia que generalmente se emplea para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio de los mismos. Es necesaria cuando:

- Los proveedores de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a materias primas, suministros, activos, recursos humanos, infraestructura, entre otros.
- Los proveedores son muy pocos y hay muchos competidores.
- Los proveedores presentes tiene elevados márgenes de utilidad.
- La empresa necesita adquirir una gran cantidad y a gran velocidad, un recurso que necesita y que es fundamental para asegurar la calidad del producto o servicio que requieren los clientes.

En todos estos casos, el empresario deberá integrarse hacia atrás, para asegurarse la disponibilidad de los recursos que normalmente eran abastecidos por sus proveedores y la rentabilidad del negocio.

Integración hacia adelante.

Implica aumentar el control sobre los distribuidores. Una estrategia así podría ser beneficiosa cuando:

- Los distribuidores presentes son demasiados caros, poco confiables e incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Los buenos distribuidores son muy pocos.

- Las expectativas de crecimiento de la industria son altas.
- La organización cuenta con los recursos y el conocimiento necesario para administrar el nuevo negocio.
- Los distribuidores o detallistas tiene un alto poder de negociación y tienden a elevar sus márgenes de utilidad a costa de los márgenes de los productores.

Integración horizontal.

Busca adquirir el dominio o un mayor control en la industria a través de la compra de los competidores. Esta estrategia es adecuada cuando:

- La empresa puede adquirir características monopólicas en una determinada localidad.
- Las economías de escala producen importantes ventajas, por lo cual, si la empresa duplica sus operaciones, sus costos se reducirían considerablemente.
- Los competidores están fallando, debido a la falta de experiencia administrativa o porque demandan determinados recursos que su organización sí tiene.

En cualquiera de los casos las empresas deberán integrarse hacia adelante, hacia atrás u horizontalmente como una alternativa para seguir creciendo.

3. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación son las siguientes: diversificación concéntrica o relacionada y diversificación conglomerada o no relacionada para reducir el riesgo del negocio.

Diversificación concéntrica o diversificación relacionada.

Implica agregar una nueva unidad de negocio, pero relacionada a la unidad de negocio que actualmente tiene su empresa.

Diversificación conglomerada o no relacionada.

Consiste en agregar a la empresa nuevas unidades de negocio, pero no relacionadas con las actuales actividades de la empresa.

4. Estrategias defensivas

Son aplicadas por empresas que se están defendiendo del ambiente general o industrial y probablemente del ambiente interno. Las estrategias defensivas buscan achicar sus operaciones.

La empresa de riesgo compartido o empresas conjuntas (joint venture).

Se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con la finalidad de cumplir con un objetivo o aprovecha alguna oportunidad. Las empresas de riesgo compartido o joint venture, buscan aprovechar alguna oportunidad que de manera individual no hubieran podido lograr. Es recomendable realizar joint venture cuando:

- Una sola empresa no puede asumir el costo de la operación o cuando resulte arriesgado hacerlo.
- Los recursos de las empresas se complementan tan bien que la unión de las empresas resulte tan poderosa que sea difícil que cualquier otra empresa compita en el mercado.
- Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

Encogimiento; o downsizing.

Es una forma de reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para, revertir la disminución de ventas y utilidades. Cuando las ventas de una empresa comienzan a disminuir y por lo tanto la rentabilidad de la organización también se ve afectada, es indispensable reagrupar recursos con la finalidad de reducir costos y activos. Puede ocurrir cuando:

- Con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- La empresa es uno de los competidores más débiles de la industria determinada.
- La empresa se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados, y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Con el tiempo, la empresa ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas.
- La organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

Desinversión.

Promueve la venta de una división o parte de una organización. Puede ocurrir cuando:

- La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no pudo lograr las mejoras que necesita.

- Una unidad de negocio para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Una unidad de negocio es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Una unidad de negocio no se adapta al resto de la organización.
- Se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, que no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

Liquidación.

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible. Esto puede ocurrir cuando:

- La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- La única alternativa de la organización es la quiebra.
- Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

2.2.6. Beneficios de la Planeación Estratégica⁴¹

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.

⁴¹ Fred D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta ed. México. Pearson.p.21

- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

2.2.7. Errores en la Planeación Estratégica⁴²

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.

⁴² Fred D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta ed. México. Pearson.p.17

- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un planeador en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de la planeación.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.

2.3 Marco Conceptual

- **Planeación.** Medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar en el entorno, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la Organización.
- **Estrategia.** Son las acciones que debe realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo.
- **Fortalezas.** Son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Oportunidades.** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización
- **Debilidades.** Son actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Amenazas.** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Misión.** Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, incluyendo el propósito de la organización, sus tareas y actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.
- **Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años. Debe ser comprometedora y motivante que estimule la pertenencia de todos los miembros de la organización.
- **Planes de acción.** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

- **Diagnostico interno.** Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades de la organización.
- **Diagnostico externo.** Es el proceso para identificar oportunidades y amenazas del entorno que afecten a la organización.
- **Eficiencia:** Es el propósito es lograr el empleando los mejores medios posibles.
- **Eficacia.** Es el logro de los objetivo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

Es de carácter Aplicada, porque se observó y describió cada uno de los puntos requeridos del problema específico del planeamiento estratégico en la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

También; porque los resultados pueden ser aplicados, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

3.1.2 Nivel de Investigación

Es de carácter descriptivo, porque se efectúa cuando describimos, en todos sus componentes principales, una realidad. Que en este caso sería la realidad con la que cuenta nuestro objeto de estudio.

3.2 Método y Diseño de la Investigación

3.2.1 Método de la Investigación

Se usará el método Científico, que tiene como fin alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

3.2.2 Diseño de la Investigación

Diseño no experimental, debido a que se observa al fenómeno en su contexto natural para después analizarlo.

3.3 Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

3.4.1 Población / Muestra

Cuadro1. Población de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

INVERSIONES SAN GABRIEL S.A.	TOTAL
Gerente general	1
Jefes de área	5
Vendedores	6
Mantenimiento	9
Administrativo	20
Personal operario	237
TOTAL	278

Fuente: Elaboración propia

Muestra En esta investigación el tamaño de la muestra estará constituido por el gerente general y los jefes de cada área; también por los vendedores, mantenimiento, administrativo y personal operario que para este caso se utilizará la fórmula siguiente para tener la muestra.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N=Tamaño de la población

Z=Nivel de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia

q=Probabilidad de no ocurrencia

E=Error permitido

Los valores correspondientes son:

N=250

Z=90% 1.96 p=50% 0.5 q=50% 0.5 E=5% 0.05

Reemplazando valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{((1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 278}{((0.05^2) \cdot 277) + ((1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5)} \quad n = 161.53 = \mathbf{162}$$

3.4.2 Técnicas

- Observación. Se usó ésta técnica para el análisis y evaluación de la situación actual.
- Entrevista. Ésta técnica se usará para obtener información del Gerente General y jefes de área (ventas, RRHH, Contabilidad, tesorería) sobre el análisis interno y externo.
- Encuesta. Ésta técnica se usará para obtener información de la perspectiva de los colaboradores.

3.4.3 Instrumentos de Recolección de Datos

- Guión de observación. Notas de campo, registro anecdótico.
- Guía de la entrevista, libreta de notas.
- Formulario del Cuestionario.

3.4.4 Validez y confiabilidad del instrumento

- Margen de confiabilidad 95%

- Error 5%

3.4.5 Fuentes de Recolección de Datos

- Fuente primaria. El Gerente General y los Colaboradores en muestra de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A. que apoyaron en la encuesta y/o entrevista.
- Fuente secundaria. Base de datos, libros y antecedentes

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

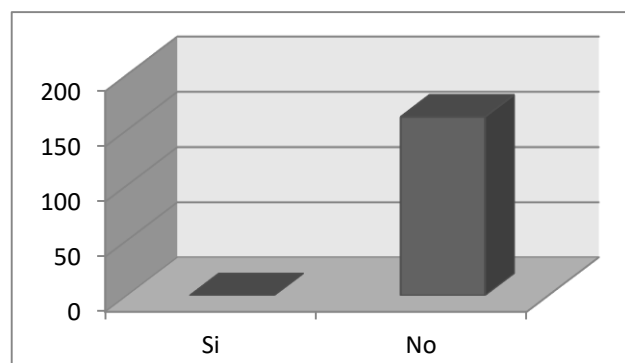
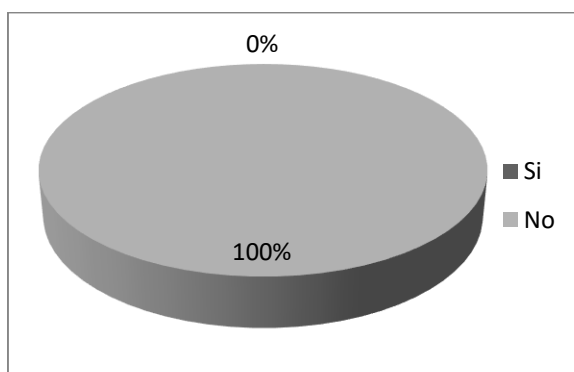
1. Sé cuál es la misión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Cuadro 2. Los colaboradores conocen la misión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Los colaboradores conocen la misión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen la misión de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

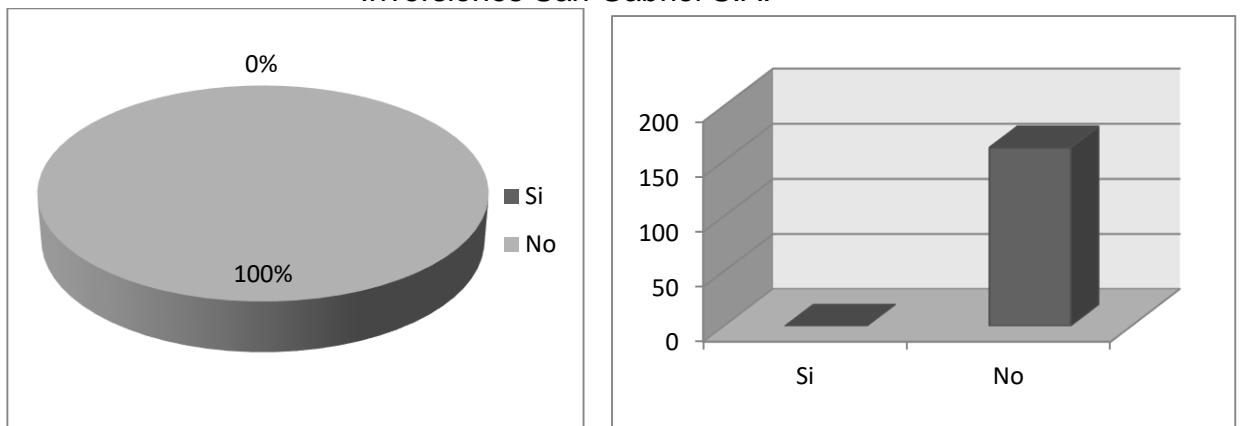
2. Sé cuál es la visión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Cuadro 3. Los colaboradores conocen la visión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Los colaboradores conocen la visión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen la visión de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

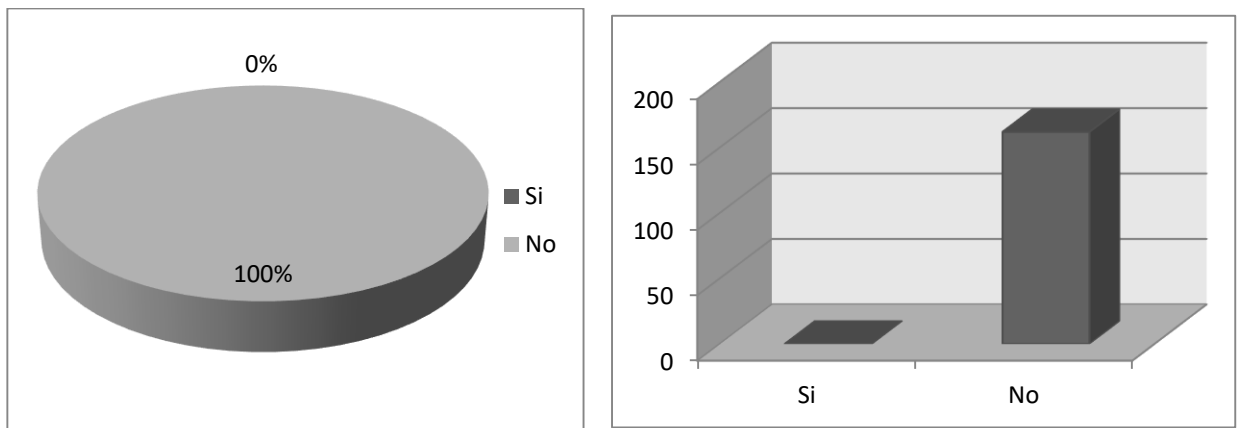
3. Sé cuáles son los valores de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Cuadro 4. Los colaboradores conocen los valores de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Los colaboradores conocen los valores de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen los valores de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

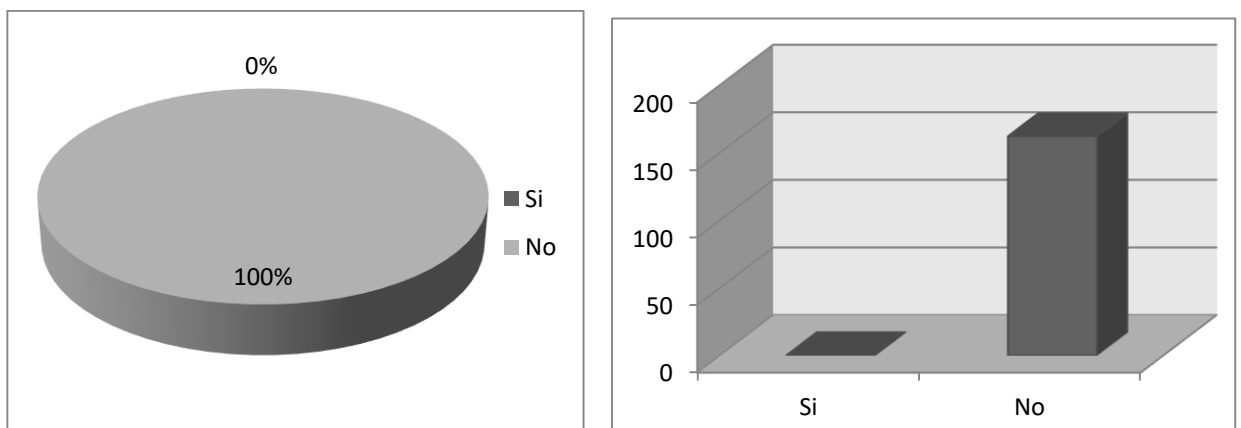
4. Sé cuáles son los objetivos de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Cuadro 5. Los colaboradores conocen los objetivos de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Los colaboradores conocen los objetivos de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen los objetivos de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

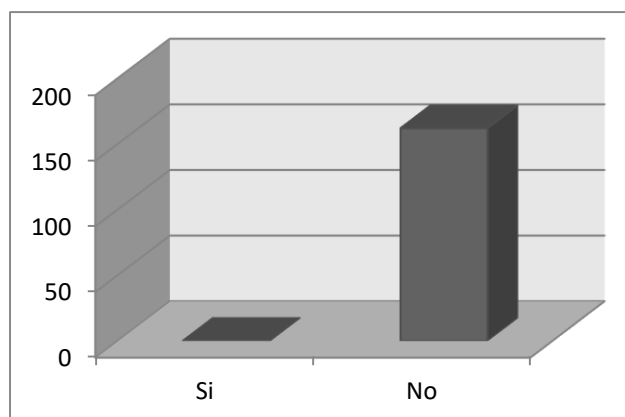
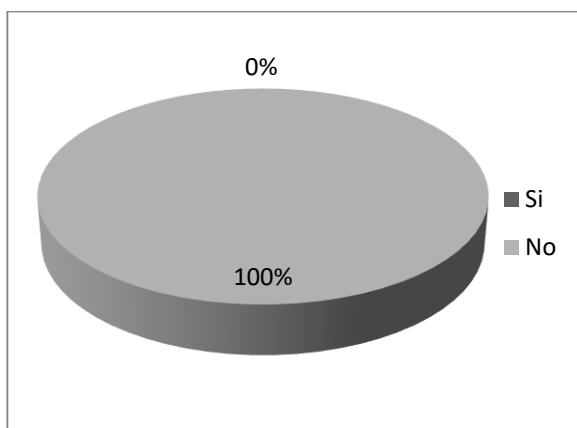
5. Sé cuáles son las estrategias de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Cuadro 6. Los colaboradores conocen las estrategias de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Los colaboradores conocen las estrategias de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen las estrategias de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

Resultados de encuesta: Dirigido a Gerente General y Jefes de Área

Cuadro7. Total muestra para la entrevista

INVERSIONES SAN GABRIEL S.A.	TOTAL
Gerente general	1
Jefes de área	5
Total	6

Fuente: Elaboración propia

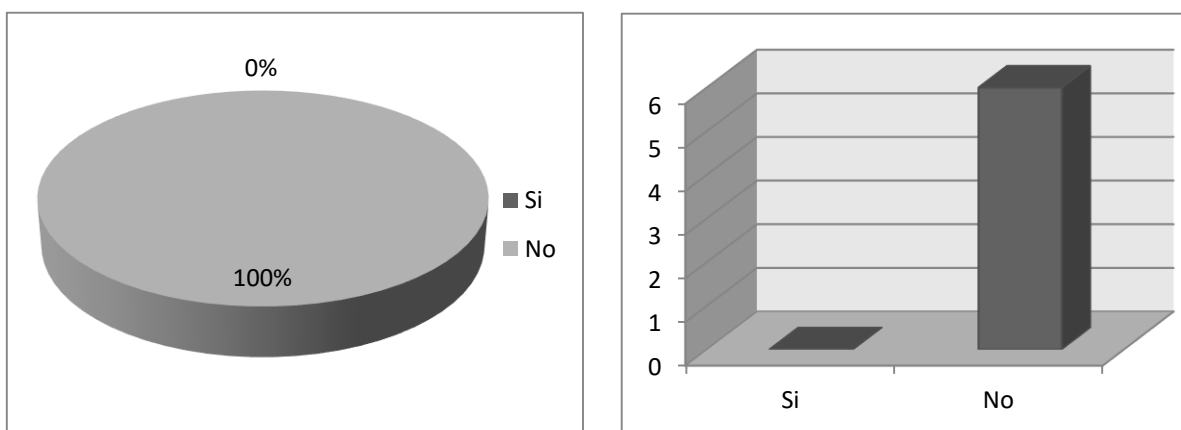
1. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

Cuadro 8. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

Si	0
No	6
TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de oportunidades y amenazas afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

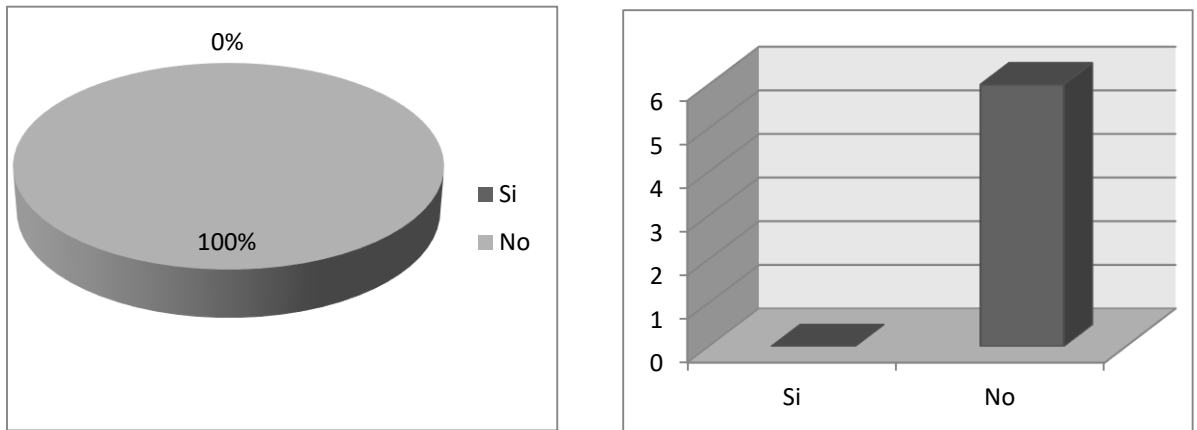
2. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas económicas y financieras

Cuadro 9. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas económicas

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas económicas



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de oportunidades y amenazas afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

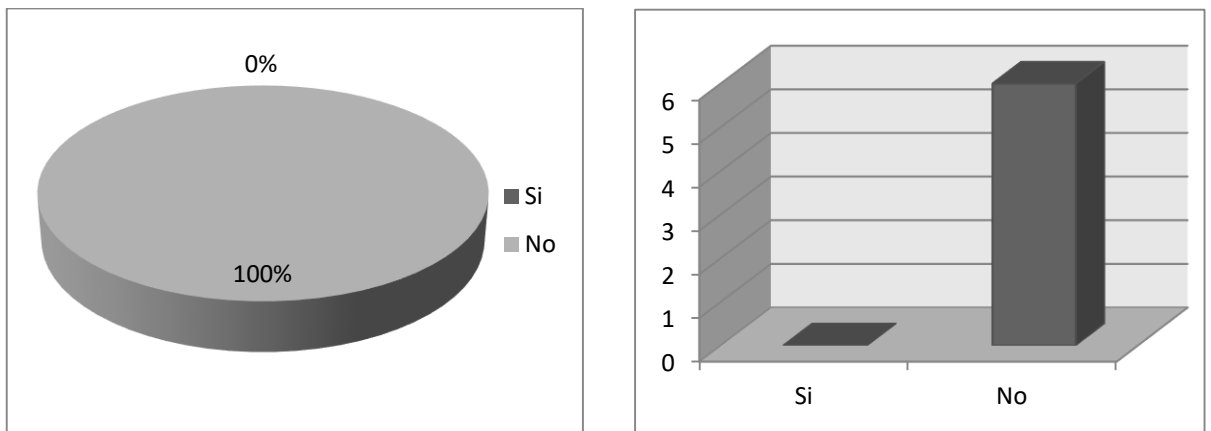
3. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Cuadro 10. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas sociales

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas sociales



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de oportunidades y amenazas afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

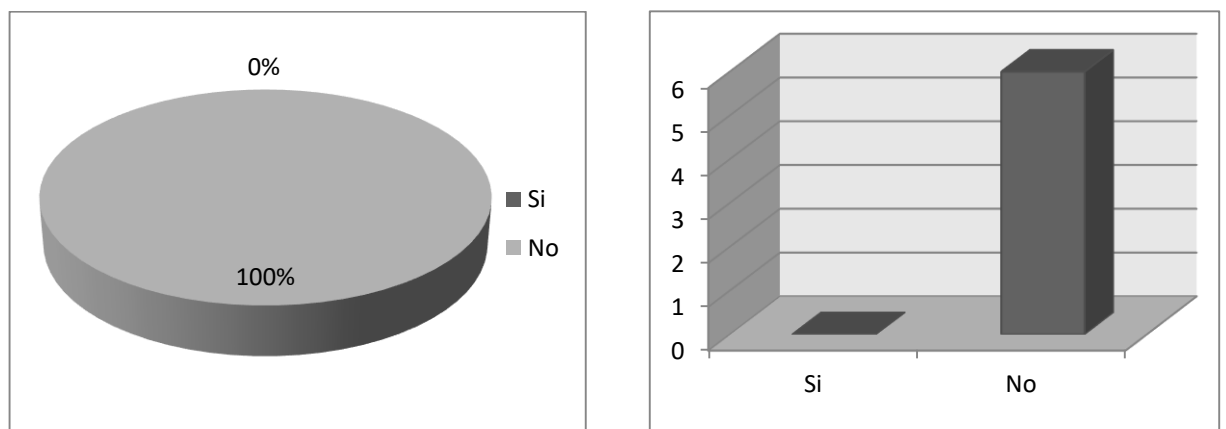
4. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas tecnológicas y científicas

Cuadro 11. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas tecnológicas

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que desconocen la misión de la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

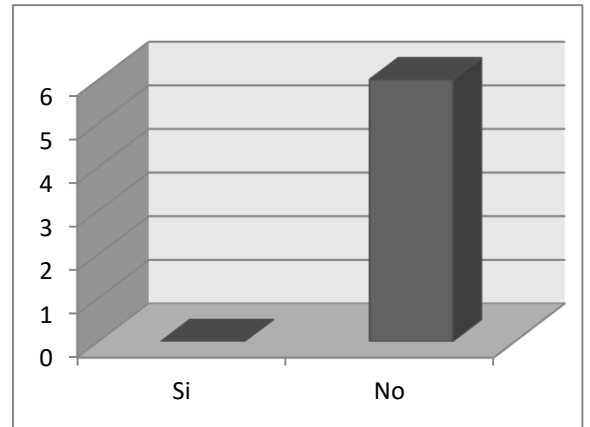
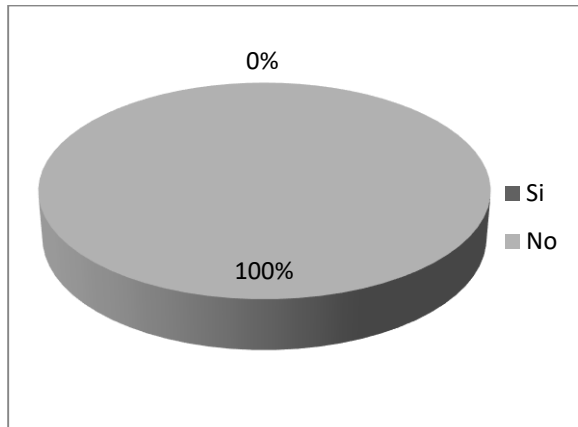
5. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas ecológicas y ambientales

Cuadro 12. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas ecológicas

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas ecológicas



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de oportunidades y amenazas afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

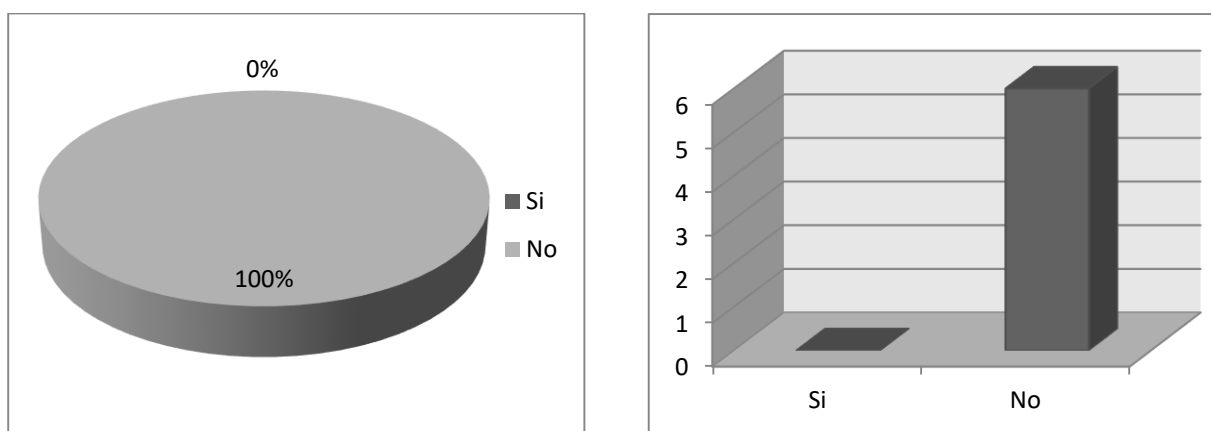
6. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas competitivas

Cuadro 13. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas competitivas

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de oportunidades y amenazas afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

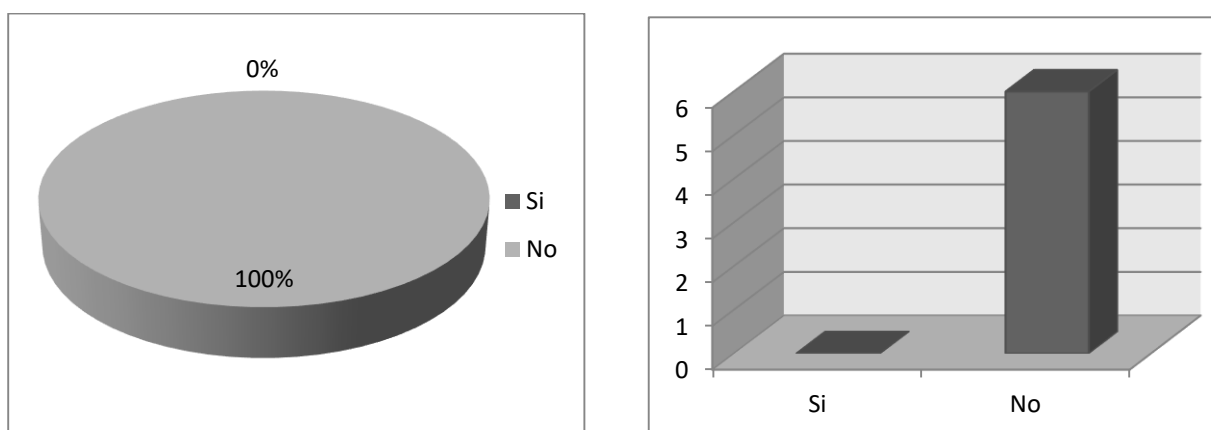
7. Se realiza el análisis de fortalezas y debilidades de las áreas de Administración/Gerencia

Cuadro 14. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Administración

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Administración



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

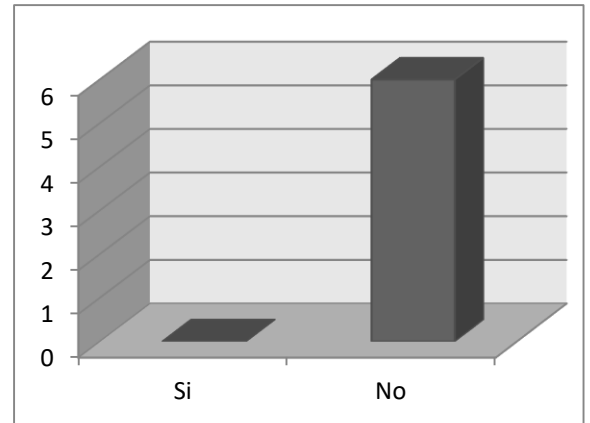
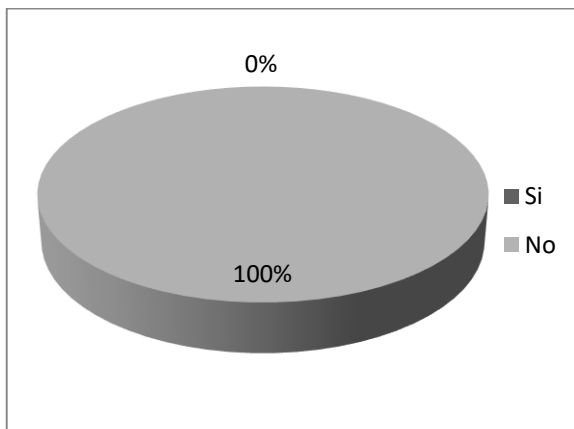
8. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Marketing y ventas

Cuadro 15. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Marketing

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Marketing



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

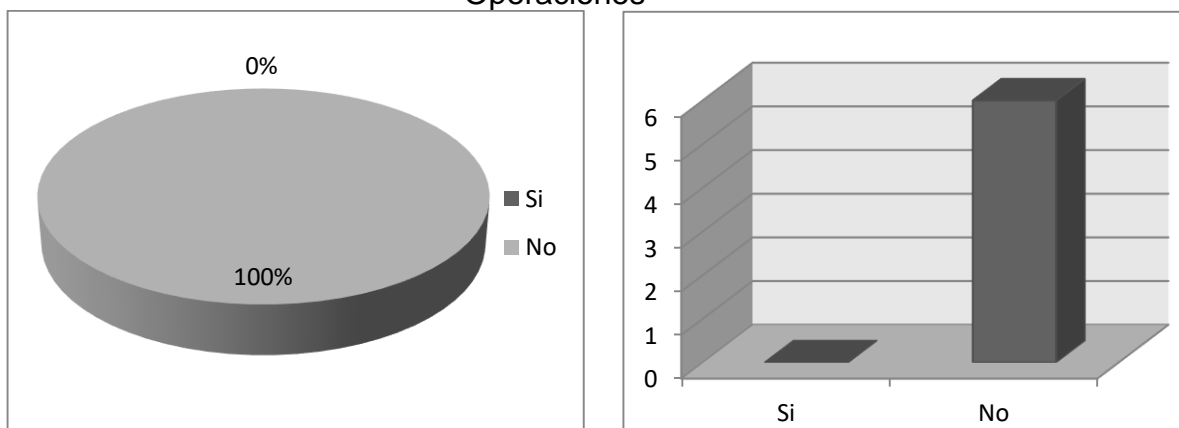
9. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Operaciones y Logística

Cuadro 16. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Operaciones

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Operaciones



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

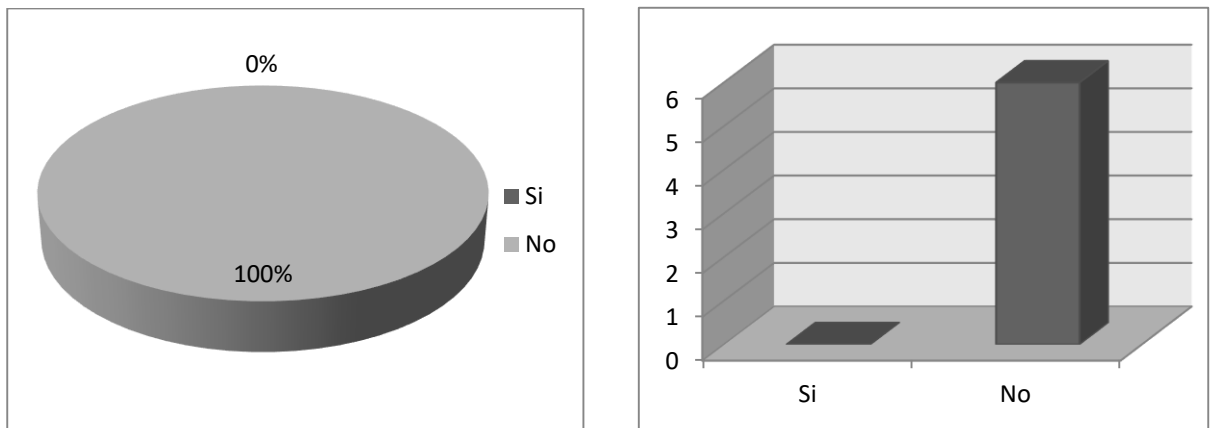
10. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Finanzas y contabilidad

Cuadro 17. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Finanzas

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Finanzas



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

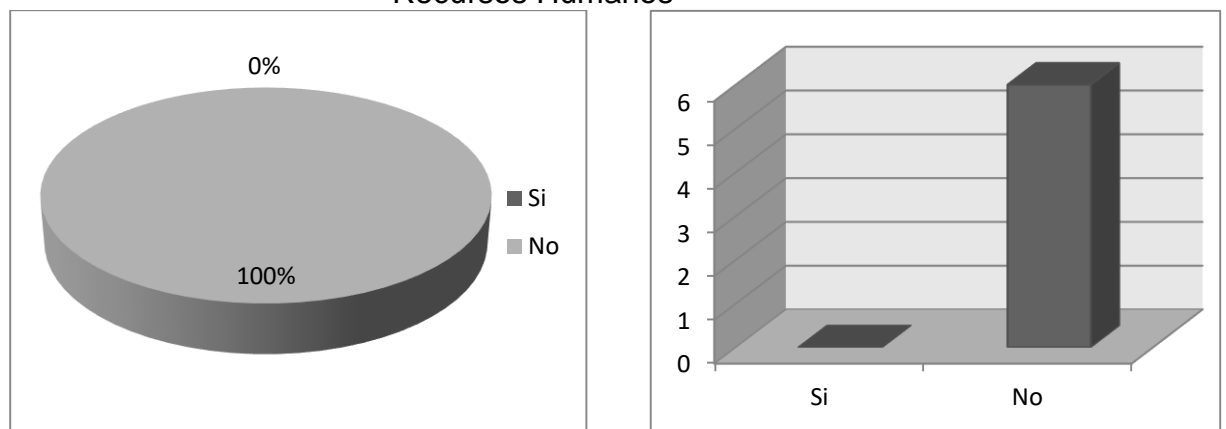
11. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Recursos humanos

Cuadro 18. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Recursos Humanos

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

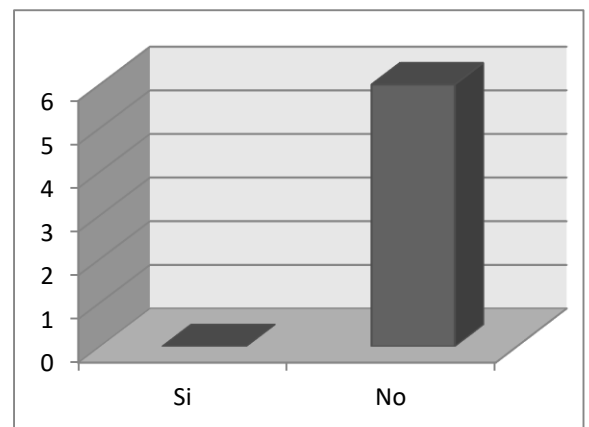
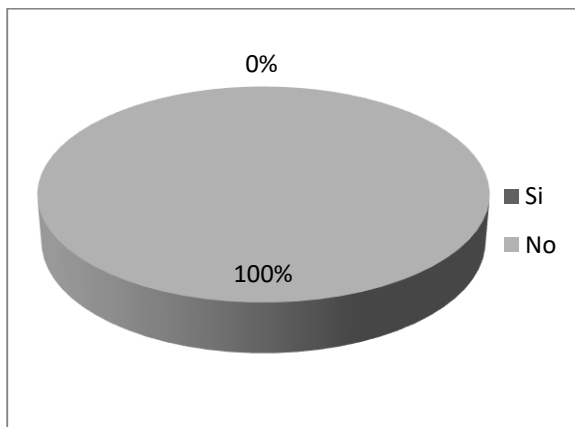
12. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Sistemas de información y comunicaciones

Cuadro 19. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Información

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Información



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

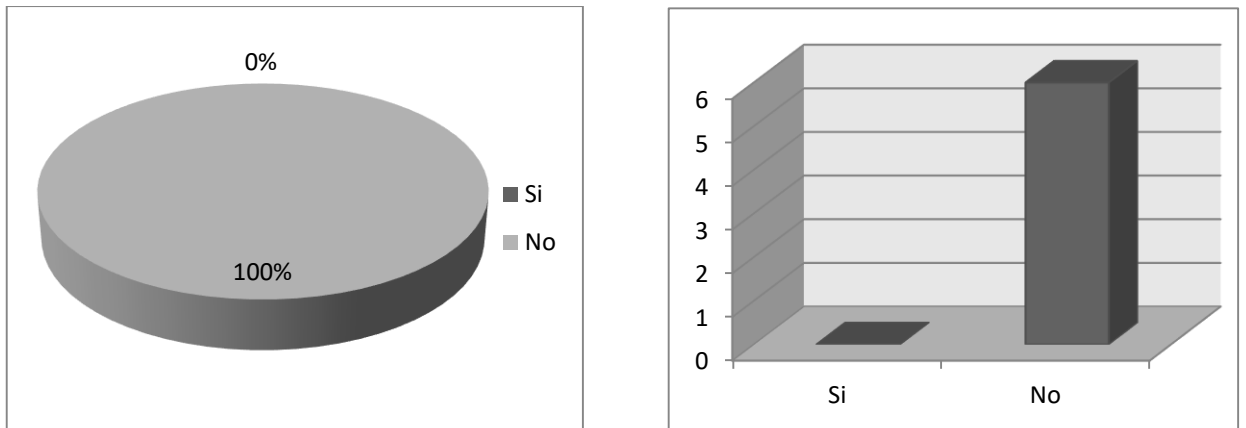
13. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Tecnología/Investigación y desarrollo

Cuadro 20. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Investigación

Si	0
No	162
TOTAL	162

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Se realiza el análisis las fortalezas y debilidades del área de Investigación



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados que representa el 100% de la muestra informaron mediante el medio que no se realiza el análisis de fortalezas y debilidades afectan a la empresa Inversiones San Gabriel S.A.

4.2 Discusión de los Resultados

Del análisis de los resultados del proyecto de investigación, se obtuvo lo siguiente:

PRIMERO: De la encuesta aplicada a los colaboradores y entrevista dirigido a jefes y gerente. Existe una fuerte relación, puesto que las preguntas fueron diseñadas para complementar información.

SEGUNDO: Según Rojas M, Medina L.⁴³ (2011), La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por el direccionamiento de la misma (cuadro 2, 3, 4, 5);

⁴³ Rojas M, Medina L. (2011).Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.Pp.48-49

que mediante esos cuadros se indica que la empresa no cuenta con direccionamiento, otro que sustenta el análisis es la información de la entrevista que tiene diversas debilidades y amenazas que no se trabaja para disminuir o contrarrestarla y existen fortalezas oportunidades que se pueden trabajar a profundidad.

TERCERO: Se considera importante la relación entre los cuadros 2 y 3. Los que expresan que aunque los colaboradores no conocen la misión ni la visión, es decir el rumbo de la empresa, que adicionalmente los jefes de área y gerente afirman que no tienen misión ni visión determinados

CUARTO: Según Aguirre H.⁴⁴(2014) se determinó que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción, que en el cuadro (2, 3, 4, 5, 6, 7) según la perspectiva de los colaboradores no cuentan con estos puntos para una buena planeación estratégica.

QUINTO: Según Porter, M.⁴⁵ (1997) que definió a la estrategia como “una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos.” De acuerdo a los resultados el 100% de los colaboradores, respondió que Sí, a tener estrategias que encaminen sus funciones lleva a buenas prácticas y mejores actitudes según el cuadro 6.

⁴⁴ Aguirre H. (2014). Planeación Estratégica y Productividad Laboral en el Hotel del Campo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado el 04 07 2016 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>

⁴⁵ Porter M. (1997).Estrategia Competitiva. Décimo cuarta ed. México; Continental.p.17

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico permitió concluir que la empresa no posee una planeación de su actividad, no tiene una perspectiva del riesgo que pueda surgir en el futuro; en lo que se recomienda elaborar en primer lugar un plan estratégico, siguiente de un plan táctico y finalmente el plan operativo para la organización.
2. Con respecto al diagnóstico externo, se percibe mediante las técnicas usadas que la empresa no realiza el estudio de analizar los factores externos que pueden afectar su participación en el mercado.
3. El diagnóstico interno, se concluyó que la empresa no conoce sus fortalezas ni debilidades; que muchas veces se trabajan y resuelven los problemas que ocurren en el día y no visualizan el futuro.
4. El direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión, valores y objetivos no se encuentran definidos según la encuesta a colaboradores en un 100% y opiniones de la gerencia que impide a la empresa a trabajar en equipo para un fin en común y beneficio de todos.
5. La formulación de las estrategias, según la encuesta a colaboradores y entrevista a la gerencia; se concluye que no tienen estrategias definidas en la empresa, ya que muchas veces tanto gerentes como jefes consideran que la rentabilidad en el sector será permanente.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar una planeación estratégica para la organización, con el apoyo del personal encargado de cada área, donde el total de la organización debe estar comprometida y ésta debe ser difundida para todos los miembros; y nos brinde una perspectiva de largo plazo hacia dónde queremos estar en el futuro.
2. Aprovechar las oportunidades que les da el sector tanto político, económico, social, tecnológico y enfrentar las amenazas en el mercado. Conocer las actividades de los competidores, así estar a la par con ellos y obtener mejores resultados.
3. Potenciar las fortalezas y superar las debilidades; hacer un análisis por área y con ayuda de los colaboradores para conocer cuáles son las fortalezas que se pueden potenciar y qué debilidades se pueden superar.
4. Elaborar el direccionamiento estratégico; empezando con la misión, que es la razón de ser de la empresa, seguir con la visión, la proyección de la empresa en el futuro, valores que encaminan nuestro accionar en la organización y objetivos tanto estratégicos como operativos, para trabajar con un fin en común.
5. Una vez definidos los puntos antes mencionados se puede idear qué estrategias se pueden aplicar a la empresa, es decir las estrategias deben estar alineadas con la visión, misión, objetivos, valores y el análisis interno y externo, donde requiere la participación y compromiso de los gerentes y jefes de área para formular las estrategias adecuadas a la empresa que le permitan construir una ventaja competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

1. D' Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Segunda ed. México. Pearson Educación.
2. Fred D. (2013). Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta ed. México. Pearson.
3. Gonzalo M, Freijeiro A. (2010). Dirección Estratégica de la Pyme: Fundamentos y teorías para el éxito empresarial. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.
4. Porter M. (2002). Ventaja Competitiva. Décimo cuarta ed. México. Alay ediciones.
5. Rojas M, Medina L. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Primera ed. Bogotá. Ediciones de la U.
6. Serna H. (2010). Gerencia estratégica. Décima ed. Bogotá. 3R editores.

WEBGRAFIA

7. Aguirre H. (2014). Planeación Estratégica y Productividad Laboral en el Hotel del Campo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado el 04 07 2016 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
8. Bedoya V, Zuluaga G. (2015). Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado el 04 07 2016 de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/65840>

6B412.pdf;jsessionid=B04A9CE6FE74A4CA51677BF2440A1E4B?sequence=1

9. Cano F, Cifuentes S. (2011). Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Universidad de la Salle. Colombia. Recuperado el 04 07 2016 de:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>
10. Carpio C. (2013). Planeamiento Estratégico para el Incremento del Nivel Competitivo de la Notaría Holgado. Pontifica Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5793/CARPIO_HOLGADO_CARLOS_PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
11. Espinoza M.(2013). Planeamiento Estratégico Como Instrumento De Gestión Para El Desarrollo De Las Empresas De Seguridad Y Vigilancia Privada De Lima Metropolitana. UNMSM. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de: [file:///C:/Users/pc/Downloads/Espinoza_am%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/Espinoza_am%20(1).pdf)
12. Talledo M. (2013). Modelo De Gestión del Conocimiento para la Planificación Estratégica en los Ministerios Y Gobiernos Regionales En El Perú. Universidad de Piura. Perú. Recuperado el 04 07 2016 de:
http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1846/MAS_DET_016.pdf?sequence=1

ANEXOS: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	CONCLUSIONES
Determinar la existencia del Plan Estratégico de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A. periodo 2015	Variable dependiente: Planeamiento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnostico permitió concluir que la empresa no posee una planeación de su actividad, que no tiene una perspectiva del riesgo que pueda surgir en el futuro; en lo que se recomienda elaborar en primer lugar un plan operativo, siguiente de un plan táctico y finalmente el plan estratégico para la organización. 2. Con respecto al diagnóstico externo, se percibe mediante las técnicas usadas que la empresa no realiza el estudio de analizar los factores externos que pueden afectar su participación en el mercado. 3. El diagnóstico interno, se concluyó que la empresa no conoce sus fortalezas ni debilidades, que muchas veces se trabajan y resuelven los problemas que ocurren en el día y no visualizan el futuro. 4. El direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión, valores y objetivos no se encuentran definidos según la encuesta a colaboradores en un 100% y opiniones de la gerencia que impide a la empresa a trabajar en equipo para un fin en común y beneficio de todos. 5. La formulación de las estrategias tampoco se encuentra definida, según la encuesta a colaboradores y entrevista gerencia y jefes de área, se denota que no tienen estrategias definidas en la empresa, ya que muchas veces tanto gerentes como jefes consideran que la rentabilidad en el sector será permanente.
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES E INDICADORES	
<p>General. ¿Cuál es la situación del Plan Estratégico en Inversiones San Gabriel SA.?</p> <p>Específicas 1.-¿Cuál es la situación del análisis externo en Inversiones San Gabriel SA.?</p> <p>2.-¿Cuál es la situación del análisis interno en Inversiones San Gabriel SA.?</p> <p>3.-¿Cuál es la situación del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, objetivos) en Inversiones San Gabriel SA.?</p> <p>4.-¿Cuál es la situación de la Formulación de estrategias en Inversiones San Gabriel S.A.?</p>	<p>1. Análisis externo. Político Económico Social Tecnológico Ecológico Fuerza Competitiva</p> <p>2. Análisis interno. Administración Marketing y ventas Finanzas y contabilidad Recursos humanos Logística y operaciones Sistema de información Tecnología</p> <p>3. Direccionamiento estratégico. Misión Visión Valores Objetivos</p> <p>4. Formulación de las estrategias.</p>	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN		
<p>General. Determinar la situación del Plan Estratégico en Inversiones San Gabriel SA periodo 2015.</p> <p>Específicas 1.-Determinar la situación del análisis externo en Inversiones San Gabriel SA periodo 2015</p> <p>2.-Determinar la situación del análisis interno en Inversiones San Gabriel SA periodo 2015</p> <p>3.-Determinar la situación del direccionamiento estratégico (misiones, visión, valores, objetivos) en Inversiones San Gabriel SA. Periodo 2015</p> <p>3.-Determinar la situación de la Formulación de estrategias en Inversiones San Gabriel S.A. periodo 2015</p>		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
		<p>1.Tipo y Nivel: Tipo Aplicada, Nivel descriptivo.</p> <p>2.Método y Diseño: Método científico, Diseño no experimental</p> <p>3.Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos: - Población: 278 , Muestra:162 - Técnica: Observación, encuesta, entrevista - Instrumento: Guía de observación, guía entrevista, formulario cuestionario. - Validez y confiabilidad: Margen de confiabilidad 95%, Error 5% - Fuentes de Recolección de Datos: primaria, Gerente General y los Colaboradores. Secundaria,. Base de datos, libros y antecedentes.</p>



CUESTIONARIO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INVERSIONES SAN GABRIEL S.A.

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer la situación del planeamiento estratégico que presentan los colaboradores de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A. durante el 2015.

Esta información servirá como apoyo para la realización del trabajo de Investigación cuya finalidad será de índole educativa; por lo que es confidencial y anónimo. Por todo esto se le solicita contestar de forma espontánea; el tiempo estimado para contestar la encuesta es de 2 minutos. De antemano, gracias por su apoyo.

Del Direccionamiento estratégico

Preguntas	Sí	No
1. Sé cuál es la misión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.		
2. Sé cuál es la visión de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.		
3. Sé cuáles son los objetivos que se tiene que alcanzar en mi área en la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.		
4. Sé cuáles son los valores de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.		
5. Considero que existen estrategias que orientan mi trabajo dentro de la Empresa Inversiones San Gabriel S.A.		

Del análisis interno y externo

Preguntas	Sí	No
1. Se realiza el análisis las oportunidades y amenazas de las Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales		
2. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas económicas y financieras		
3. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas sociales, culturales, y demográficas		
4. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas tecnológicas y científicas		
5. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas ecológicas y ambientales		
6. Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas de las Fuerzas competitivas		
7. Se realiza el análisis de fortalezas y debilidades de las áreas de Administración/Gerencia		
8. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Marketing y ventas		
9. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Operaciones y Logística		
10. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Finanzas y contabilidad		
11. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Recursos humanos		
12. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Sistemas de información y comunicaciones		
13. Se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas de Tecnología/Investigación y desarrollo		

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Estas preguntas abiertas fueron expuestas para fin de conocer la situación del planeamiento estratégico, opinión de cada una de sus áreas y de la Gerencia para realizar el estudio.

1. ¿Conoce claramente cuáles son sus fortalezas y debilidades?
Mencionarlas **Gerente y Jefes de área**
2. ¿Conoce las oportunidades y amenazas de la Empresa? Mencionarlas
Gerente y Jefes de área
3. ¿Cuál es la misión de la Empresa? **Gerente**
4. ¿Cuál es la visión de la empresa? **Gerente**
5. ¿Estas son difundidas con los colaboradores? **Gerente**
6. ¿Cuáles son los valores empresariales? **Gerente**
7. ¿La empresa tiene objetivos planificados? **Gerente**
8. ¿Actualmente se aplican estrategias? **Gerente**


GUÍA PARA ELABORAR UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Para el Análisis Externo

1. Analiza y define los entornos: político, socioeconómicos, social, tecnológico (PESTE) que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa. Identifica oportunidades (+) y amenazas (-). Y los factores competitivos de acuerdo a las Fuerzas de Porter.


 Análisis Externo	
Político	Oportunidades:
	Amenazas:
Económico	Oportunidades:
	Amenazas:
Social	Oportunidades:
	Amenazas:
Tecnológico	Oportunidades:
	Amenazas:
Ecológico	Oportunidades:
	Amenazas:
Factor Competitivo	Proveedores:
	Competidores:
	Clientes:
	Sustitutos:
	Nuevos Ingresantes:

2. Analiza y realiza un diagnóstico de las condiciones internas de la empresa. Identifica Fortalezas (+) y debilidades (-). AMOFITH

 Análisis Interno	
Administración y Gerencia	Fortalezas:
	Debilidades:

Marketing y Ventas	Fortalezas:
	Debilidades:
Operaciones y Logística	Fortalezas:
	Debilidades:
Finanzas y Contabilidad	Fortalezas:
	Debilidades:
Recursos Humanos	Fortalezas:
	Amenazas:
Sistemas de información	Fortalezas:
	Amenazas:
Tecnología	Fortalezas:
	Amenazas:

3. Del direccionamiento estratégico y la formulación de las estrategias.

 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
<p>Visión</p> <p>Visualiza con tu equipo el estado futuro deseado de la empresa. Recuerda que la visión debe ser: formulada por líderes; amplia y detallada, sin generalidades, especificando qué, cómo, cuándo y por qué; positiva y alentadora, debe tener alcance y alentar a todos crecer y justificar el esfuerzo. Una visión realmente compartida debe nacer de las visiones personales de los miembros del equipo.</p>	<p>En el 2020.....</p>

<p>Misión Define la misión de la empresa, su razón de ser, su propósito. Pregunta al equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados: jerarquiza las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacten la misión con esas ideas.</p>	
<p>Valores Define la filosofía de la empresa. Pregunta a tu equipo ¿Qué valores, prácticas y creencias representarán el compromiso de la organización en la sociedad?</p>	
<p>Objetivos Establece los objetivos estratégicos. Pregúntate ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer?</p>	
<p>Estrategias Define las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestra el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.</p>	