

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE SUCRE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS
PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y
CONSTRUCCIÓN.**

CASO: INELECTRA, Años 2016-2017

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister
Scientiarum en Ciencias Gerenciales mención Gerencia General

Realizado por:

Autor: Ing. Leonardo Parra

Tutora: Dra. Aura Viera Hernández

Cumaná, Diciembre de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO DE SUCRE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE
SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN.**

CASO: INELECTRA, Años 2016-2017

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales mención Gerencia General

Autor: Ing. Leonardo Parra
Tutora: Dra. Aura Viera Hernández
Cumaná. Diciembre 2016.

RESUMEN

El trabajo de investigación que se desarrolló consiste en el diseño de una estrategia corporativa que combina la diversificación de producto relacionado y geográfica para la empresa Inelectra. Se realizó un diagnóstico estratégico a nivel interno y externo con la aplicación de un instrumento de recolección de información debidamente validado y con los criterios de confiabilidad correspondiente que fue aplicado a 35 ejecutivos miembros del cuerpo corporativo de la empresa. A partir del análisis de éstos resultados se encontraron varias alternativas estratégicas como la integración, diversificación y consolidación. La alternativa considerada más conveniente para que la empresa pueda optar por su supervivencia y crecimiento resultó ser la diversificación que combina productos relacionados y geográfica. A largo plazo la empresa Inelectra podría optar por una estrategia de integración vertical.

Palabras clave: Gerencia, Estrategia, Estrategias Corporativas, Estrategia de diversificación combinada.

Índice General

1. El problema y su abordaje investigativo	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.1.2 Objetivos de la investigación	18
1.1.3 Justificación	19
1.1.4 Delimitación	20
1.1.5 Antecedentes	21
1.1.6 Bases institucionales	25
1.2 Abordaje metodológico	34
1.2.1 Tipo de investigación	34
1.2.2 Diseño y nivel de la investigación	35
1.2.3 Población y muestra	37
1.2.4 Técnicas e instrumento de recolección de información	39
2. Marco teórico	44
2.1 Bases teóricas	44
2.2.1 La planeación estratégica	44
2.2.2 Modelos de planeación o administración estratégica	45
2.2.3 Estrategias a nivel corporativo	79
3. Análisis de factores determinantes de la estrategia de la empresa Inelectra	88
3.1 Factores internos determinantes de la estrategia de Inelectra	89
3.2 Factores externos determinantes de la estrategia de Inelectra	96
3.3 Análisis estratégico de Inelectra	105
3.4 Alternativas estratégicas a nivel corporativo para la empresa Inelectra	114
4. Propuesta de estrategia corporativa para la empresa Inelectra	121

4.1 Estrategia corporativa en función de las perspectivas	122
4.1.1 Consideraciones basadas en las competencias de la industria	123
4.1.2 Consideraciones basadas en los recursos y potencial	124
4.1.3 Consideraciones basadas en las condiciones institucionales	126
4.2 Estrategia de diversificación combinada para Inelectra	128
4.3 Declarativas estratégicas para Inelectra	136
Conclusiones	139
Bibliografía	141
Anexos	146

INTRODUCCIÓN

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* (estratega) referido a una o varias personas con capacidad para gestionar a los ejércitos en las diferentes batallas, así como negociar la forma de finalización de las contiendas. Su objetivo es definir el camino que les llevará a la victoria final.

Aunque su origen es militar y diplomático, en la actualidad la palabra estrategia es utilizada en infinidad de ámbitos, desde la estrategia que establece un equipo de fútbol o un centro educativo hasta la que aplica una empresa para conseguir sus fines. A partir del siglo XX es cuando más se utiliza en el mundo de los negocios, enfocándose al plan ideado para dirigir un asunto y para designar un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, tal como lo describe Gavetti (2005).

En los últimos años, tanto a nivel internacional como general se han ejercido importantes esfuerzos para reconocer los mecanismos estratégicos de gobierno corporativo, estos esfuerzos han marcado su origen a principios de los años noventa, cuando los inversionistas se vieron en la necesidad de demandar una mayor participación en los órganos de la empresa.

Con esta tendencia la estrategia a nivel corporativo o estrategia corporativa, a decir de Peng (2010) *“es una estrategia sobre la cual una firma crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en mercados múltiples”*.

En este sentido, las estrategias corporativas son concebidas como conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización, se consideran como un tema fundamental en el devenir gerencial, que las organizaciones hoy en día le han dado la importancia que le corresponde, debido a que incide en su rentabilidad, eficacia, contacto competitivo, gestión

de actividades, interrelaciones y también en las prácticas de gestión. El alcance de esta estrategia, significa identificar asuntos que son temas corporativos, como decidir en qué tipos de negocios debe involucrarse la corporación y decidir qué negocios podría ser combinados y supervisados.

La estrategia corporativa es uno de los tres niveles jerárquicos en la estrategia. La toma de decisiones en el nivel más alto (gobierno corporativo), corresponde a esta estrategia. Para Hill (2008), la estrategia corporativa tiene una "gran visión" de la empresa y decide con cuáles mercados competir y dónde operar, geográficamente. En algunos casos, la estrategia corporativa también determina cómo se asignan los recursos.

Relacionado a lo anterior, entonces se hace esta pregunta ¿Para obtener éxito corporativo es necesario establecer estrategias? Particularmente sí, es necesario planear estratégicamente para mejorar procesos y por ende obtener un buen gobierno corporativo orientado al servicio que sea aceptable para los clientes, y ¿por qué aceptable?, porque en este caso se le ofrecería robustecer sus capacidades en la ejecución de proyectos cada vez más exigentes, y fortalecer el liderazgo del equipo gerencial y de especialistas, en **una gestión donde** confluyan condiciones cada vez más ventajosas para competir y sumar valor a la organización y al negocio de cada cliente.

En este sentido, las organizaciones forman parte de un mundo tan globalizado y exigente, que obliga a cualquier tipo de empresa a establecer acciones estratégicas en su praxis gerencial, con la finalidad de que puedan soportar procesos diferenciadores con tecnologías avanzadas, diseñados en ambientes colaborativos, que se desarrollen en una permanente búsqueda de la excelencia, creando relaciones perdurables basadas en la confianza y precisamente en valores corporativos.

Desde esta perspectiva, se presenta el abordaje de un objeto de estudio constituido por una organización de vasta trayectoria en Venezuela, en este caso se estudiará la empresa Inelectra, que desde el año en 1968, con clara visión de expansión y liderazgo en ingeniería y construcción. Esta empresa ha logrado ocupar una posición relevante dentro de su industria de negocio. De pequeña empresa que ofrecía servicios profesionales para proyectos electromecánicos, se transformó en una corporación capaz de asumir la responsabilidad integral en todas las fases de ejecución de proyectos mayores, que incluyen diseño, construcción, arranque y puesta en operación.

Basado en lo anterior, la empresa Inelectra actualmente con negocios en el todo el país y experiencias internacionales, de acuerdo con la declaración en su web site (2016), su cuerpo corporativo: *“se rige por los principios y normas que regulan el funcionamiento de la empresa, cumpliendo con las reglas de buen gobierno corporativo. Protegiendo y garantizando los intereses de la compañía y sus accionistas, creando valor y haciendo un uso eficiente de los recursos”*.

El gobierno corporativo de Inelectra, conformado por las áreas de finanzas, talento, ejecución estratégica y proyectos mayores busca fortalecer su desenvolvimiento organizacional con la necesidad de estrategias corporativas que aborden factores como el trabajo en equipo, compromiso con la calidad, cumplimiento de la responsabilidad social, desarrollo de talento técnico, apego estricto a las normas nacionales e internacionales de seguridad, inversión en la tecnología más avanzada y consolidación de la capacidad financiera; atributos que se orientan hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes. En este aparte, especialmente se centra el trabajo de investigación, específicamente en formular estrategias

corporativas que le permitan atender los factores críticos de éxito y así maximizar su valor empresarial.

En este sentido, por lo anteriormente expuesto, se planteó el desarrollo de esta investigación estructurado en cuatro capítulos. El primer capítulo enfoca el problema y su abordaje metodológico, donde se describen y documentan algunas necesidades de desarrollar un nuevo proceso estratégico en la empresa; el objetivo general que refleja el rumbo o propósito de la investigación planteando conjuntamente con los objetivos específicos, que representan aquellas acciones parciales necesarias de alcanzar; de igual forma en este capítulo se incluyen la justificación y delimitación de la investigación, donde se deja por escrito las razones que hacen del trabajo un aporte significativo al igual que los protocolos metodológicos para tal fin.

El siguiente, denominado Capítulo II relativo al Marco Teórico, donde se visualizan los antecedentes de la investigación que sirvieron de apoyo teórico y práctico. De igual modo las bases teóricas que sustentan el trabajo, así como la descripción de la empresa. Seguidamente, el III capítulo ofrece los resultados investigativos y el último capítulo IV, contempla una propuesta estratégica a nivel corporativo. Finalmente, se exponen las conclusiones y referencias bibliográficas del trabajo.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU ABORDAJE METODOLÓGICO

El capítulo I de este trabajo de investigación se presenta como un momento empírico, en el cual se identifica el problema, se plantea, se formula y se establecen los objetivos del estudio, mismos que permiten argumentar las razones que justifican la investigación y al mismo tiempo delimitar el espacio y tiempo de desarrollo que el estudio comprende.

Consecuentemente, en este capítulo se dan a conocer las realidades en los contextos donde se reconoce el problema, un breve esbozo de la situación actual de la empresa Inelectra y la definición de su estrategia corporativa, al mismo tiempo que se irán describiendo todas aquellas circunstancias que podrían afectar sus capacidades crecimiento empresarial. Como parte del planteamiento del problema, se procede a establecer los objetivos específicos, como actividades que le da forma al panorama para llevar a cabo el objetivo general y del mismo modo justificando la investigación, dando así a conocer la importancia del significado formular una estrategia corporativa lo más coherentemente posible, en todos sus aspectos.

Del mismo modo también abarca toda la metodología empleada para el abordaje del estudio.

1.1. Planteamiento del problema

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern (1947), en su obra sobre la *Teoría del Juego*. Ellos definieron la estrategia empresarial

como como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, ha afirmado en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario.

Otras corrientes de pensamiento sostienen que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la de Chandler (1962), quien la identifica como el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. Por su parte Ansoff (1965), la ha detallado como: un hilo conductor con cuatro componentes que son; el producto que ofrece la empresa y alcance de los mercados en los que opera, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, y la sinergia; y Andrews (1969) incorpora los objetivos, políticas y planes esta concepción.

Estas ideas continuaron con su evolución en los años y se posicionan como elemento medular para gerencia, rigurosamente asociadas el éxito organizacional, a tales efectos Mintzberg (1997) sobre la base de estas concepciones antes referidas, inscribe el término estrategia como *“el patrón de una serie de acciones que ocurren el tiempo”*

Durante las últimas dos décadas, en un contexto cada vez más globalizado, con cambios tecnológicos y comunicacionales importantes que han redimensionado las practicas gerenciales, la estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones. Desde estos escenarios, la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias, que en su mayoría tienen como meta maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Las estrategias que los gerentes de una organización plantean tienen un impacto fundamental en su desempeño frente a sus iguales. Una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de

las metas de la organización. Para la mayoría de las organizaciones, una meta preponderante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores.

Ahora bien, en el ámbito de la postmodernidad, Hitt, Irelan & Hoskinsson (2008) señalan que: *“una empresa logra la competitividad estratégica cuando tienen éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor”*. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas deciden por una estrategia deben elegir entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.

Para algunas compañías, la expansión internacional representa una forma de obtener mayores rendimientos por la transferencia de habilidades y ofertas de productos que se derivan de capacidades distintivas a mercados en los que los competidores locales carecen tales habilidades. Debido a las diferencias nacionales, a una empresa le conviene localizar cada actividad de creación de valor que emprende en la ubicación en la que las condiciones sean conducentes al desempeño de esa actividad.

Las principales preocupaciones en la estrategia a nivel corporativo son identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en estos negocios y las mejores maneras de ampliarse o de hacer contratos en los diferentes negocios, lo que incluye fusiones, adquisiciones e incursión en nuevos negocios

Para Hills & Jones (2006), existen cuatro estrategias básicas a nivel corporativo, que son: integración horizontal, integración vertical, *outsourcing* estratégico y la diversificación, esta última basada en medios como las fusiones y adquisiciones para ejecutarla.

Las estrategias para mantener la competitividad y el liderazgo son un desafío en el sector de ingeniería y construcciones de obras civiles, un escenario de negocios que se ha convertido en un mercado difícil y competitivo. Para responder a los requerimientos de los clientes tanto a nivel internacional, como nacional, e incrementar la productividad, estas empresas deben ofrecer servicios y alcances de calidad al menor costo posible, sin embargo muchas veces se enfrentan a realidades económicas riesgosas e inflacionarias que afecta a todo el sector.

A nivel nacional, el reto estratégico es mucho mayor, el sector de obras, proyectos y construcciones está buscando nuevas formas que van más allá adaptarse a los cambios económicos, implican también sortear épocas de crisis y recesión profunda. Esto implicaría incorporar diversas formas de trabajar, no solo desde el punto de vista financiero, ventas y ejecución de proyectos; sino también para lograr conservar su personal, obtener un clima organizacional favorable, con responsabilidad social, e inversiones que permitan defender y mantener su competitividad internacional, sin afectar la capacidad de ejecución y el liderazgo en estos escenarios muy difíciles complejos.

Parte de esta problemática se ve reflejada en los datos que ofrece el reporte económico fechado del 7 al 11 de marzo de 2016, realizado por la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (VenAmCham) para sus 1100 empresas afiliadas nacionales y multinacionales que operan en Venezuela. Donde se exponen indicadores sociales, cambiarios, petroleros, económicos y financieros, que dan muestra de la realidad engorrosa que atraviesan las empresas venezolanas; los cuales se toman como referencia dado que el objeto de estudio de la investigación es una empresa perteneciente a esta cámara, y reconocida recientemente como la primera empresa en la categoría Ingeniería, Construcción y otras actividades técnicas según el ranking Top 100 Companies.

En estas realidades antes expuestas, se aprecia una clara necesidad de formular y crear mecanismos estratégicos novedosos que permitan no solo hacer frente a estos determinantes, sino también mantenerse y lograr un crecimiento sostenible, tal es el caso de Inelectra, una empresa que cuenta con 46 años de actividades, y aspira mantener su posicionamiento como líder de su ramo Venezuela, y una de las más grandes de Latinoamérica.

La empresa Inelectra, organización en donde se centrará el estudio de este trabajo de investigación; y cuyo objetivo primordial es ofrecer un servicio integral en ingeniería y construcción. Para cumplir con este objetivo estratégico, ha desarrollado la capacidad de ofrecer especialidades claves para el mercado, tales como ingeniería de procesos, aseguramiento y control de calidad, ingeniería de seguridad y estudios, y automatización y control; algunas de estas especialidades son únicas en el país.

Actualmente Inelectra, de acuerdo a la información disponible en su portal de internet, posee compromisos ante los sectores petroquímicos y agroindustrial, de procesamiento de gas, refinación y generación de potencia, la ocupación durante los últimos dos años (2014-2015), fue de 70 proyectos. Durante el lapso, se ejecutaron 1587611 horas-hombre y se percibieron ingresos totales por 48,4 millones de dólares y Bs. 1.453,8 millones. Los resultados obtenidos muestran, una gestión comprometida y eficiente de los colaboradores.

Sin embargo, según el informe anual de Inelectra: *“El período 2014-2015 estuvo determinado por un desenvolvimiento complejo en el país. Dificultades derivadas de la caída de los precios del petróleo y de la situación del mercado de divisas, a partir del segundo semestre de 2014, modificaron el ritmo de trabajo y la consecución de nuevos proyectos, sin afectar la carga total”*. Lo que significa que indudablemente la empresa se ha visto afectada por la realidad país.

El referido informe enfatiza esta situación cuando señala lo siguiente: *“Uno de nuestros rasgos empresariales se concretó en acompañar a los clientes y adaptarnos a nuevas realidades y modalidades de ejecución, derivadas de circunstancias económicas complicadas que impactaron el desarrollo de los proyectos”*.

A pesar de estas dinámicas, el foco del negocio de esta empresa es y sigue siendo Venezuela, donde ejecuta proyectos estratégicos para el crecimiento económico. Con base en el conocimiento de mercados y clientes internacionales, no obstante, dadas las razones previamente explicadas, la empresa Inelectra se ha planteado una reactivación de un proceso de internacionalización selectiva en América Latina, para lo cual es prioritaria una estrategia corporativa coherente y efectiva.

De acuerdo con entrevistas preliminares con algunos ejecutivos miembros del cuerpo de gobierno corporativo de la empresa Inelectra, contrastado con los resultados expuestos en el informe de gestión anual 2014-2015, disponible en su página web; deduciendo de los estudios teóricos y prácticos anteriormente citados a lo largo de esta contextualización temática en exposición, se entiende y establece que la estrategia corporativa de Inelectra determinaría su ventaja competitiva y rentabilidad del negocio. Es decir, se hace necesario para Inelectra la indagación sobre los aspectos externos e internos correspondientes para la formulación de estrategias a nivel corporativo que se orienten a su proceso de internacionalización tomando en cuenta esquemas convenientes de participación apoyados en las ventajas competitivas, con base en su estrategia de negocios, estudios de mercado e identificación de posibilidades de alianzas.

La decisión de participar, nuevamente, en otras geografías contempla atender y desarrollar negocios desde Venezuela, América del Norte, México,

Brasil y algunos países andinos se presentan como las regiones de oportunidad, en las que eventualmente y con criterio selectivo podría estar presente, mediante alianzas con compañías locales bajo esquemas de complementariedad en proyectos de energía, ya que según su cuerpo directivo: *“El interés de inelectra es que los proyectos continúen su curso y se cumplan las metas de negocio establecidas tanto de la empresa como del cliente, sin comprometer los requerimientos y compromisos de calidad”*.

Inelectra, como todas las empresas a nivel mundial requieren para continuar internacionalizándose, de una gerencia estratégica corporativa coherente para la toma de decisiones. El conocimiento de mercados y clientes internacionales, experiencia comprobada en la ejecución de proyectos fuera de Venezuela y la aplicación de estándares internacionales constituyen ventajas asociadas a la marca inelectra que la habilitan para formular una buena estrategia y así su reingreso a nuevos escenarios.

Basado en lo anteriormente dilucidado, se reconoce la importancia y necesidad que actualmente representa para inelectra el diseño de una estrategia innovadora y que pueda ofrecer alternativas viables para procurar su desarrollo, en este sentido resulta pertinente conocer: ¿Cuál es la estrategia que actualmente existe en la empresa inelectra?, ¿Cuáles son las alternativas estratégicas a nivel corporativo que podrían funcionar para inelectra?, ¿Cuáles son los factores internos y externos actuales que determinarían la estrategia corporativa más acorde con las realidades de inelectra?, ¿Es posible formular estrategias corporativas que le permitan a inelectra continuar creciendo en escenarios locales e internacionales?.

1.1.2 Objetivos

Los objetivos de la investigación para Arias (2012) “son enunciados que expresan lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. En ese sentido, el objetivo general plantea el ¿qué se pretende con la investigación?, según Hernández, Fernández y otros, (2010). Es decir, el propósito delimitado de la investigación alineado con el problema y, los objetivos específicos aluden con rigor los conocimientos, variables o dimensiones e indicadores que serán objeto de estudio en la investigación.

Objetivo general

Proponer estrategias corporativas para las empresas proveedoras de servicios de ingeniería y construcción. Caso: Inelectra, año 2016-2017.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación y desarrollo de la estrategia actual existe en la empresa Inelectra.
- ✓ Identificar los factores internos actuales que determinarían la estrategia corporativa más acorde con las realidades de Inelectra.
- ✓ Identificar los factores externos actuales que determinarían la estrategia corporativa con las realidades de Inelectra.
- ✓ Determinar las alternativas estratégicas a nivel corporativo resultantes del análisis estratégico que podrían funcionar para la empresa Inelectra.
- ✓ Formular una estrategia corporativa que le permitan a Inelectra continuar creciendo en escenarios locales e internacionales.

1.1.3 Justificación e Importancia

La investigación esta enfocada en proponer estrategias corporativas para la empresa inelectra. En ese sentido, la indagación abarca el estudio de varios tipos de estrategias, a saber: las integraciones horizontales y verticales; relaciones de cooperación, contratos de corto y largo plazo, el *outsourcing* estratégico, diversificación, adquisiciones, nuevas empresas internas y otras alternativas estratégicas. El desarrollo de todos ellos, conducen a diseñar un conjunto de inventivas dirigidas al diseño de una estrategia basada en la realidad de la empresa inelectra tomando en cuenta las aportaciones intelectuales de su cuerpo de gobierno corporativo.

En ese orden de ideas, se justifica plenamente toda investigación que tenga entre sus propósitos la indagación y fortalecimiento del conocimiento de cualquier área del saber científico, en este caso las ciencias gerenciales, más específicamente:

Desde el punto de vista de desarrollo social, para realizar esta investigación se amerita inicialmente hacer un análisis crítico de la situación del país y sobre el sector de los servicios de ingeniería y construcción de obras. En este estudio se deberán conocer las amenazas y oportunidades del contexto tomando en cuenta las grandes variables macroeconómicas que determinarían el panorama gerencial nacional e internacional.

De igual forma, se estudia a profundidad el estado de arte o situación actual sobre la temática en cuestión, en este caso la gerencia estratégica y particularmente la estrategia corporativa, lo que aportaría a los lectores del trabajo un entramado informativo actualizado sobre el área de estudio que bien sería el punto de partida de futuras investigaciones.

Adicionalmente, este trabajo una vez alcanzadas sus intencionalidades investigativas, sería un referente preponderante para otras empresas que conforman el sector industrial, en este caso los servicios de desarrollo de proyectos de ingeniería y construcción a grandes escalas.

Desde el punto de vista legal y normativo, este transitar investigativo permite que el investigador obligatoriamente deba penetrar en temas novedosos ya que el estudio apunta a un proceso de internacionalización empresarial donde se deben abordar realidades como legislación empresarial, tributación y marketing internacional, tratados de integración, entre otras.

Finalmente, se inscribe en varias de las líneas de investigación del postgrado en gerencia de la Universidad de Oriente, como por ejemplo la línea de investigación sobre gerencia estratégica, metodología de la investigación y estudios sobre el pensamiento gerencial emergente.

1.1.4 Delimitación de la Investigación

La investigación desde el enfoque teórico se apuntala en la obra de Mike W. Peng (2010), basada en el estudio de estrategias globales a nivel de negocios y a nivel corporativo, en este caso de estudio se abordarían solo las estrategias corporativas. Para el diseño de la estrategia en sí, se tomarían como referencias básicas los modelos de administración estratégica de David (2008), Serna (2006) y el de Thompson y Strickland (2004).

Adicionalmente, el estudio se ampara para su consecución en el paradigma positivista con una metodología cuantitativa, por cuanto se describirán los términos del diseño estratégico nivel corporativo, en la población objeto de estudio a través de observaciones directas que llevarán

a un diagnóstico estratégico, con la aplicación de un cuestionario a los *stakeholders* para finalmente plantear estrategias derivadas de la información de los miembros de la organización que conforman el nivel corporativo, a los fines de dar alternativas de solución al problema. En lo espacial, el estudio se desarrollará en la empresa Inelectra ubicada en el oriente del país, con sede principal en el municipio Diego Bautista Urbaneja, estado Anzoátegui, Venezuela. En el horizonte 2017.

1.1.5 Antecedentes de la Investigación

En esta sección se muestran de manera resumida algunos de los estudios previos relacionados con el trabajo a nivel nacional e internacionalmente, en especial sus principales conclusiones y los aportes que ofrecen a esta investigación.

Antecedentes nacionales

Ramírez (2007), presentó una propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A. El propósito del trabajo fue de diseñar una propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A., de manera tal que pueda tomar decisiones sobre bases sólidas y tener conciencia sobre su situación actual en el mercado. Para ello se realizó un análisis basado en sus antecedentes, situación actual, estructura organizacional y lineamientos estratégicos. Realizándose luego una evaluación externa (oportunidades y amenazas), construyendo la matriz del perfil competitivo, y la respectiva evaluación interna (fortalezas y debilidades).

Con todo el estudio anteriormente señalado, se procedió a realizar el análisis para la selección de la estrategia, elaborándose la matriz FODA, la

matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz de los factores internos - externos (IE) y por último la matriz de la estrategia principal, todo esto con el propósito de poder formular y seleccionar las estrategias que Arcontrol Ingeniería, C.A., debe seguir para lograr sus objetivos. El proceso implicó involucrar a gran parte del personal de la empresa, así como a los directivos y a la gerencia media de la misma, propiciando siempre el trabajo en equipo en pro de la consecución de los objetivos planteados. Adicionalmente expone lineamientos, estrategias y especificaciones a la alta gerencia, para su aprobación y posible implementación.

Ser relaciona porque es una empresa venezolana del mismo sector de ingeniería eléctrica, y en este sentido permite tener un basamento sobre la situación del sector en ese momento, lo que facilita continuar indagando para así obtener información sobre las variaciones y evolución de los contextos nacionales hasta la actualidad.

En otro sector industrial, Morales (2001), presenta el estudio titulado “Estrategia en la era global: el caso del complejo sectorial venezolano de grasas y aceites”. Estudia los procesos de reestructuración empresarial que han venido ocurriendo en la agroindustria venezolana en general y en la industria de grasas y aceites en particular, se refiere a las tendencias que se van perfilando dentro del contexto internacional como consecuencia de los procesos de apertura e integración económica. Es un estudio de casos de las empresas Cargill, Unilever, Nestlé, Mavesa y Polar, donde se analizan los procesos de reestructuración empresarial que han tenido lugar en la industria agroalimentaria de grasas y aceites en Venezuela, la que registró una notoria actividad en el mercado de fusiones y adquisiciones. El resultado de dicho análisis indica que a partir de las políticas de apertura e integración económica, puestas en práctica por el gobierno venezolano, se intensificaron

los procesos de reestructuración empresarial y, en consecuencia, se incrementaron los correspondientes índices de concentración de esta rama de la industria agroalimentaria.

Se vislumbra en el trabajo, las implicaciones de los fenómenos analizados sobre el Complejo Sectorial de Grasas y Aceites, en particular, sobre la etapa agrícola, las importaciones, el consumo y la correspondiente seguridad alimentaria. Esta relaciona porque es una industria venezolana que indaga los mecanismos estratégicos más viables para ser global y resulta vinculante a este estudio porque de igual manera es un estudio de casos que perfectamente podría ser aplicables para todo un sector industrial.

Antecedentes internacionales

Russell (2012), en investigación titulada: Estrategia Corporativa Rosen 2012 – 2016; se basó en diseñar una Planificación Estratégica (PE) para la empresa Colchones Rosen SAIC de acuerdo a sus condiciones de su industria y su mercado y coherente con su ambiente interno.

Para cumplir con el objetivo se efectuó primeramente un levantamiento de información general de la empresa, su mercado, su organización y sus procesos. Luego se avanzó en el diagnóstico externo, basado en el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, y el interno, basado en el análisis de la Cadena de Valor; para concluir construyendo la matriz FODA y determinar las Variables Críticas de Éxito. A continuación se analizaron los elementos de PE actuales y se planteó una nueva PE con Visión, Misión, Objetivos y un BSC de control con su respectivo Mapa Estratégico.

Como conclusión final y materia para cimentar el futuro y próximo desafío para la empresa, se planteó la necesidad de modificar la estructura de la

propiedad y el Gobierno Corporativo, para posibilitar su salto desde una exitosa empresa regional, a una corporación global.

Este trabajo de relaciona con la investigación en desarrollo porque en este caso igualmente se plantea la propuesta de una montura estratégica corporativa para una empresa, con la variante de que en este caso particular la empresa Inelectra pertenece a otro sector industrial que es la del sector electrificación y otras obras de ingeniería.

Por otra parte, Rodríguez (2012). Realizó el diseño de una Estrategia Corporativa para una Empresa Administradora de RR.HH. Para ello desarrollo una estrategia de expansión basada en una diversificación concéntrica, donde su principal negocio es la administración del proceso de pago de remuneraciones.

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, fue necesario establecer cuáles eran las acciones a seguir a nivel corporativo que dictan las directrices necesarias para un buen funcionamiento, generando instancias de sinergias entre las empresas que forman el Grupo Payroll. Se comenzó con un análisis de mercado que permitió conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelve el Grupo Payroll. Posteriormente, se estudió la situación actual, observando cuáles eran las brechas existentes que debían ser solucionadas. Luego se planteó una estrategia corporativa capaz de sustentar las actividades del Grupo Payroll.

Se propuso el desarrollo interno de un nuevo negocio, servicio de asistencia tributaria, el cual se diseñó para ofrecer apoyo a aquellos clientes que tienen un nivel de contacto bajo con la empresa, pero que poseen una alta disposición de pago por servicios de valor agregado. Los beneficios económicos de esta propuesta fueron de 0,025% de los ingresos anuales de la compañía, pero los beneficios a nivel de imagen y satisfacción de clientes

son significativamente superiores al esfuerzo que se debe realizar. De lo anterior se concluye que para el caso de Payroll es más importante enfocarse en la retención de los clientes y su desarrollo al interior de la compañía, que la búsqueda de nuevos negocios para ampliar la oferta.

Como aporte a la investigación, este antecedente internacional representa una experiencia interesante ya que permite revisar una metodología para estimar rentabilidad económica y considerar otros aspectos relevantes como los beneficios en cuanto a la imagen corporativa y satisfacción de los clientes.

1.1.6 Bases institucionales de la empresa Inelectra

La empresa Inelectra fue creada en 1968, con una clara visión de expansión y liderazgo en ingeniería y construcción que le ha llevado a ocupar una posición relevante en este negocio. De pequeña empresa que ofrecía servicios profesionales para proyectos electromecánicos, se transformó en una corporación capaz de asumir la responsabilidad integral en todas las fases de ejecución de un proyecto mayor, que incluyen diseño, construcción, arranque y puesta en operación.

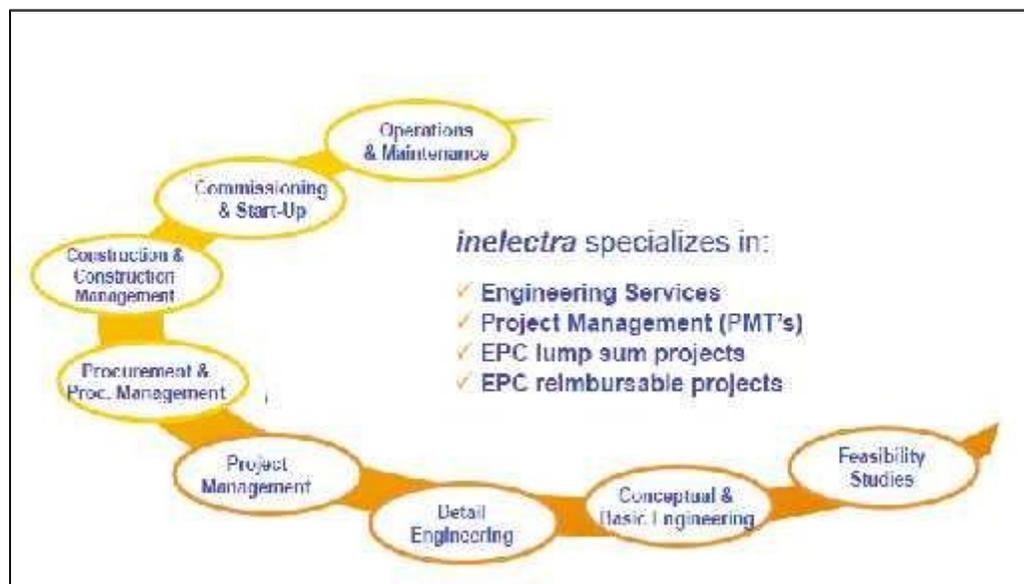
El nombre de Inelectra se deriva de Ingenieros Eléctricos Asociados porque en los inicios se pensó prestar servicios solamente a ese sector. Sin embargo, el escenario fue cambiando y rápidamente se convirtió en una empresa de ingeniería multidisciplinaria que incorporó posteriormente la construcción.

Hay dos hitos fundamentales en la historia temprana de **Inelectra**. El primero fue la contratación en 1970, con apenas dos años de existencia y

una nómina de menos de quince empleados, del diseño de la Planta de Generación de Vapor y Electricidad y las redes eléctricas del Complejo Petroquímico Zulia de Pequiven, en El Tablazo, estado Zulia, donde la transnacional M. W. Kellogg era contratista general. El segundo fue la construcción entre 1978 y 1980 del actual edificio sede en Santa Paula, Caracas, el primero de una empresa consultora venezolana.

Desde hace muchos años, la empresa **Inelectra**, trabaja con proyectos para Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), en el área de Refinación y mejoramiento de crudos, Facilidades de producción de crudos, transporte, distribución y almacenamiento de hidrocarburos, Producción, procesamiento y compresión de gas, petroquímica, generación de potencia y sistemas de transmisión, infraestructura, industrias básicas y transporte masivo e instalaciones costa afuera. Entre sus especialidades se encuentran, la ingeniería de procesos, aseguramiento y control de calidad, ingeniería de seguridad y estudios, automatización y control. Estas especialidades se aprecian en la siguiente figura.

Figura 1. Especialidades de Inelectra



Fuente: sitio web Inelectra, 2016.

Los logros de Inelectra han sido producto de la habilidad para identificar oportunidades en los mercados y concebir acertados planes estratégicos, siempre en el marco de una actuación inspirada en valores y principios que la han diferenciado desde el primer día, como el profesionalismo, transparencia, honestidad, calidad, seguridad, conciencia activa de respeto al ambiente y responsabilidad social hacia las comunidades con las que trabaja.

La permanente visión estratégica ha llevado a Inelectra a asumir riesgos con gran responsabilidad, convirtiéndola en empresa pionera en aportes a la historia de la ingeniería y construcción industrial. Esto ha sido posible con el respaldo de una organización eficiente y productiva, integrada por individuos involucrados con el cumplimiento de las metas y el desafío permanente de multiplicar las ventajas competitivas y afianzar el liderazgo.

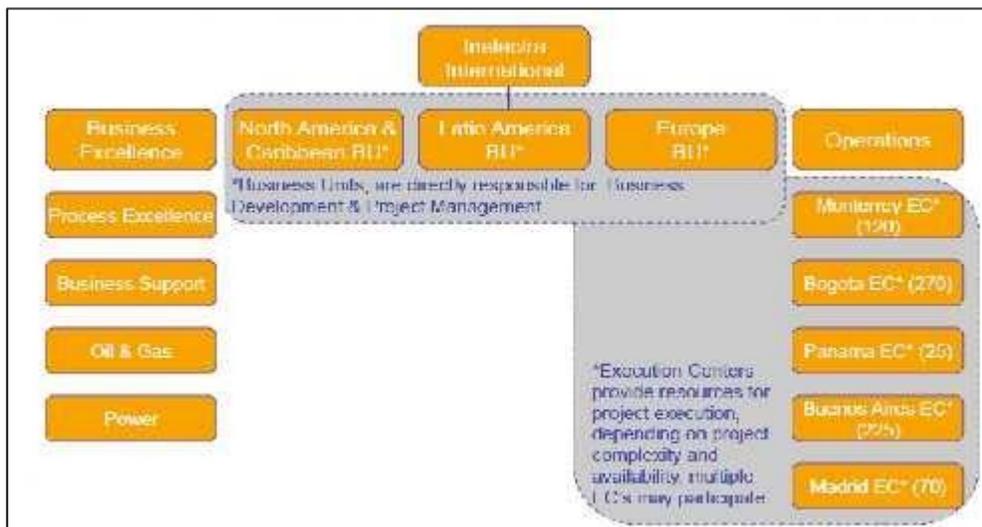
Ante los importantes cambios estructurales que ha debido enfrentar como parte de la dinámica de crecimiento, sus principios y valores se han mantenido intactos, convirtiéndose en el factor principal para ganar la confianza y el apoyo de sus empleados, clientes, accionistas y relacionados.

Inelectra es en la actualidad una corporación con imagen y reputación de excelencia, calidad, capacidad y cumplimiento, con visión de compromiso a largo plazo. El verdadero reto de la organización reside en mantener la sostenibilidad y continuidad del negocio como ha sido durante los últimos 47 años.

Inelectra es una empresa de ingeniería y construcción, líder en el desarrollo de soluciones técnicas integrales de alto valor agregado para el sector energético mundial, en Venezuela tiene su propio capital dedicada a la

ingeniería y construcción que ejecuta proyectos de gran envergadura. Su infraestructura global incluye centros de ejecución en Venezuela, Colombia, Argentina, México, España y Panamá, y oficinas de negocios en Trinidad y Tobago, Qatar y Abu Dhabi. Tal como se aprecia en la figura N° 7.

Figura 2. Organigrama infraestructura global Inelectra.



Fuente: Sitio web de Inelectra, 2016.

Está entre las 50 empresas más importantes del mundo en el sector de energía e hidrocarburos y es una de las 3 más grandes de América Latina. La fuerza de trabajo la integra más de 2000 profesionales y técnicos expertos en la realización de proyectos complejos. Todos comprometidos con la calidad y dispuestos a interactuar en los ambientes multiculturales que caracterizan la diversidad geográfica de sus operaciones. Tal como se refleja en el mapa sobre la presencia geográfica de la empresa:

Figura 3. Mapa de presencia geográfica.



Fuente: Sitio web de Inelectra, 2016.

Hoy cuenta con 1.300 trabajadores permanentes, de los cuales 800 son profesionales, siendo la mayor empresa de Hispanoamérica en su género. Tiene una capacidad de ejecución de 3 millones de horas-hombre anuales y una capacidad financiera que le ha permitido manejar directamente contratos de hasta US\$ 300 MM y participar en proyectos de hasta US\$ 1300. **Inelectra** es una empresa comprometida con el desarrollo industrial del país, invirtiendo una parte importante de sus beneficios en el sector nacional de hidrocarburos, siendo hoy operadora de campos petroleros y de gas, con inversiones en el sector petroquímico. También ha tenido como norte aumentar continuamente la participación nacional en sus proyectos, no solo en el área de ingeniería, sino también en la incorporación de equipos y materiales nacionales.

Misión

Crear valor para la sociedad en general, cumpliendo con nuestros objetivos en forma eficiente y eficaz, trabajando en equipo y con una clara orientación al logro. Reconocemos constantemente la excelencia entre nuestros empleados. Somos responsables con la seguridad, el ambiente y las comunidades que nos rodean.

Visión

Ser la empresa líder en satisfacción de nuestros clientes, suministrando soluciones en ingeniería y construcción que agreguen valor a accionistas, colaboradores, comunidades y clientes, asegurando la sostenibilidad y el mejor ambiente de trabajo

Valores

En Inelectra estamos en permanente búsqueda de la excelencia, creando relaciones perdurables basadas en la confianza y en nuestros valores corporativos:

- Orientación al cliente
- Seguridad
- Calidad
- Innovación
- Transparencia
- Ética

Gobierno Corporativo de Inelectra

Principios y normas que regulan el funcionamiento de la empresa, cumpliendo con las reglas de buen gobierno corporativo. Protegiendo y garantizando los intereses de la compañía y sus accionistas, creando valor y

haciendo un uso eficiente de los recursos. En ese sentido, funcionan los siguientes comités de gobierno corporativo: Finanzas, Talento, Ejecución estratégica y Proyectos mayores. A través de estas instancias fortalece el desenvolvimiento de una organización que fundamenta el éxito en factores como el trabajo en equipo, compromiso con la calidad, cumplimiento de la responsabilidad social, desarrollo de talento técnico, apego estricto a las normas nacionales e internacionales de seguridad, inversión en la tecnología más avanzada y consolidación de la capacidad financiera, atributos que se orientan hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes. En el cuadro número 5 está reflejada la estructura organizacional en un agrupamiento funcional, tomando en cuenta las principales unidades que fortalecen el negocio.

Cuadro 1. Agrupamiento funcional Inelectra.

Presidencia
Finanzas Corporativas
Contraloría Corporativa
Asuntos Públicos
Servicios
Gestión de la Calidad
Atención al Accionista
Seguridad, Higiene y Ambiente
Asuntos Legales
Tecnología de Información
Operaciones.
Finanzas
Proyectos
Ingeniería
Desarrollo de Negocios
Gestión del Talento
Procura y Construcción
Regionales

Fuente: elaboración propia, 2016.

Las unidades organizativas se encuentran conformadas por la representación de cinco áreas:

1. **Área o Centro de Ejecución:** Representa el primer carácter de la codificación, a través de una representación alfabética, con la inicial del país donde se realicen las actividades o el impacto en el negocio, siendo: Corporativo, Venezuela.
2. **Función:** Representa el segundo carácter de la codificación, refiriéndose a las unidades funcionales: Presidencia, Operaciones e Ingeniería, Desarrollo de Negocios.
3. **Jerarquía:** Establece los niveles jerárquicos y de autoridad en la organización. Conformada por tres caracteres numéricos de manera ascendente, determinan el esquema de las relaciones. A continuación se presenta la estructura organizacional del departamento que conforma el trabajo la Unidad de Gestión de Talento:

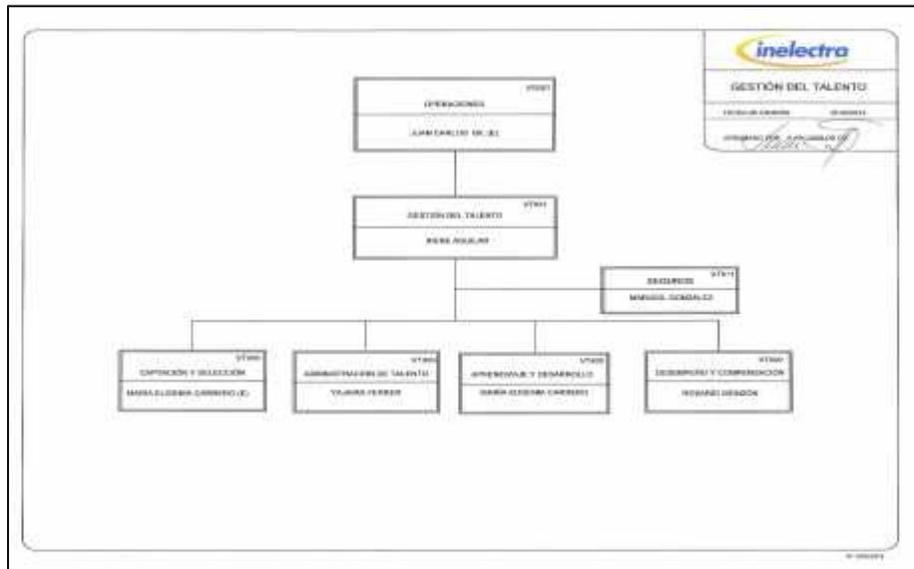


Figura 4 Estructura Organizacional N° 1 de Talento Humano.

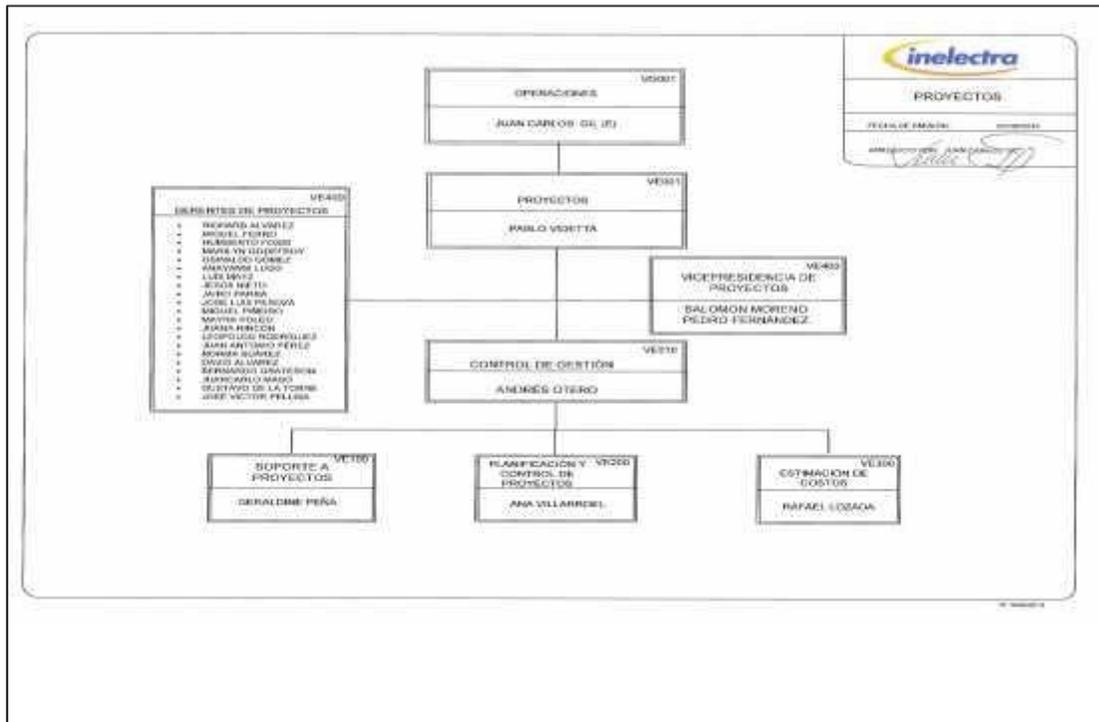


Figura 5. Estructura Organizacional N° 2 de Talento Humano.

1.2. Abordaje metodológico de la investigación

La metodología es el protocolo a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validación y confiabilidad del instrumento. Arias (2006), expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema”.

La actual investigación, se ha enfocado dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual consiste en investigar, desarrollar y elaborar propuestas de estrategias viables para solucionar los problemas o fortalecer la organización con alcance internacional. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de planeación estratégica dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

1.2.1 Tipo de Investigación

En función a lo planteado por Bisquerra (1989), éste indica que “la concepción cuantitativa de la ciencia del objetivo de la investigación consiste en establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno. Mientras que a los militantes del enfoque cualitativo lo que les interesa es la interpretación”.

Compartiendo la definición del autor, se considera cuantitativa porque durante la investigación se estudiará el proceso de traslado de materiales y

personal hacia las áreas operacionales, con la finalidad de saber cuáles son aquellos factores que afectan la calidad de servicio, conociendo así las causas raíces del problema.

En vista que se estableció que el tipo de investigación es cuantitativa, esta se clasifican de campo y descriptiva.

El aporte que da Fontaines (2012), considera que la modalidad de campo “se aplica a investigaciones que necesariamente requieren salir al contexto donde se genera el dato”.

Por lo antes expuesto, se confirma que en efecto la investigación es de campo, porque es necesario ubicarse en cada una de las actividades integran el proceso estratégico, específicamente el análisis interno de la organización, su cultura, clima organizacional, sentido de pertenencia, y concepción del liderazgo entre otras; y el análisis de las variables externas escala nacional e internacional, como por ejemplo los sistemas económicos, tributarios, mercados, normas legales, etc.

Fontaines (2012), dice que la investigación descriptiva “busca establecer mediante un análisis detallado de la realidad estudiada, las características, frecuencias, composición, funcionamiento de la investigación, sin realizar ningún tipo de modificación de la realidad inicial”.

De acuerdo a esta definición, la investigación se considera descriptiva, porque se realizará un estudio y análisis de la situación actual de la estrategia corporativa, donde se describirá realmente lo que está sucediendo sin alterar la realidad, con la finalidad de conocer aquellos factores internos y externos que afecta al proceso que se lleva a cabo en el nivel institucional o gobierno corporativo de la empresa.

1.2.2 Diseño y nivel de la Investigación

Con relación al diseño de investigación, Tamayo y Tamayo (1999) manifiestan que es un “planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos”.

Esta investigación se desarrolló de cierta forma que las actividades fueron consecutivas y organizadas, con la finalidad de lograr los objetivos planteados, es por ello que se comparte la definición establecida anteriormente e indicando a continuación como se ejecutó la investigación.

- Fase de Diagnóstico: Como primer paso, se elaboró un cuestionario con preguntas asociadas al manejo estratégico corporativo, el mismo permitió conocer la realidad de la empresa Inelectra a nivel interno y de su entorno nacional e internacional.
- Fase de Análisis de los datos: Una vez aplicados estos cuestionarios, se procedió a vaciar la información y analizar los resultados arrojados, diagnosticando estratégicamente la situación actual según la visión del gobierno corporativo de la empresa Inelectra , listando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detectarían en la empresa y su entorno.
- Fase de Elaboración de la propuesta: Se definió el tipo de estrategia que más se ajusta y de acuerdo con las matrices aplicables para generar las estrategias y posteriormente se selecciono las más adecuada en función de la realidad que emergieron de los datos.

En cuanto al nivel de la investigación se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible, dado que se estableció un plan de acción basado en la formulación de estrategias corporativas, en la búsqueda no solo de expansión de la empresa y sino también de un valor agregado que permita un crecimiento organizacional sostenible.

1.2.3 Población y Muestra

En el caso de la población de la investigación, Orieta (2006) define que “es el universo o población es la totalidad de sujetos individuales o colectivos que abarcará el estudio. Los sujetos pueden ser personas, grupos, instituciones, organizaciones, conglomerados, documentos”.

Compartiendo lo anterior, la población es de carácter finita, que estará conformado por: La empresa Inelectra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004), la unidad de análisis es sobre que o quienes se van a recolectar datos, ejemplo: personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.

Con base a lo planteado, la unidad de análisis está constituida por:

- El nivel institucional o gobierno corporativo de la empresa Inelectra.

Con relación a la muestra, se comparte la idea establecida por Ramírez González (2006) definiéndola como un “conjunto reducido de elementos de dicha población o en esencia un subgrupo de la población”.

Pues para efecto de esta investigación, se tomo todo el grupo de personas quienes conforman el nivel institucional o estratégico de la empresa.

Son dos tipos de muestras y para establecer qué tipo de muestra se utilizará en esta investigación, se procede a definir cada una de ellas. Para Briones (2002) las muestras probabilísticas o muestras al azar, son “aquellas en las cuales todas y cada una de las unidades de la población tienen una probabilidad conocida, distinta de cero, de ser incluida en la muestra”. Y la no probabilísticas, para Hernández, Fernández y Baptista (2004) es la “elección de los elementos que no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”.

A los fines de llevar a cabo este estudio se aplico el criterio de muestra no probabilística, al igual que el de población finita y/o población pequeña; por lo tanto no fue necesario recurrir a ningún tipo de muestreo para obtener los sujetos quienes han sido los informantes y que aportaron datos claves necesarios para esta investigación.

Muestra

La información y datos relevantes para desarrollar este aporte teórico investigativo a las ciencias gerenciales fue proporcionada por una población humana, constituida por todos los integrantes de la Junta Directiva, Tren Ejecutivo y gerencias de Inelectra a nivel nacional. Los cuales son treinta y cinco (35) personas. Tal como se detalla en la siguiente tabla N° 1.

Tabla N° 1. MARCO POBLACIONAL Y MUESTRAL.

JUNTA DIRECTIVA	
Presidente	01
Directores	06
TREN EJECUTIVO	
Presidente ejecutivo	01
Vicepresidente ejecutivo de proyectos	01
Vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios	01
Vicepresidente de procura y construcción	01
Vicepresidente de ingeniería	01
Vicepresidente de finanzas	01
Vicepresidente de gestión de talento	01
Vicepresidente de asuntos regionales	01
GERENCIAS	
Finanzas corporativas	01
Contraloría corporativa	01
Asuntos públicos	01
Atención al accionista	01
Servicios	01
Gestión de la calidad	01
Seguridad, higiene y ambiente	01
Asuntos legales	01
Tecnología de la información	01
Operaciones	01
Finanzas	01
Proyectos	01
Ingeniería	01
Desarrollo de negocios	01
Gestión del talento	01
Procura y construcción	01
Regionales	04
TOTALES	35

Fuente: Propia, 2016.

1.2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Una vez establecido el cómo se desarrolló la investigación y la selección de la muestra, el siguiente paso consistió en recolectar la

información o datos mediante la utilización de técnicas, que obviamente están relacionadas con las variables en estudio, por ende se eligieron los instrumentos que más se adecuan a las características del problema.

Para Orieta (2006), las técnicas son los modos a través de los cuales se aplican los métodos. A su vez, las técnicas se valen de instrumentos. Estos, b) Encuesta, c) Observación y d) Análisis documental. A su vez, tales técnicas últimas son los medios escritos que intermedian la relación investigador y hecho, situación, grupo o sujeto que proporcionan el dato necesario para la investigación. Las técnicas más usadas son: a) Entrevistase valen de instrumentos diversos: cuestionario, guía, cuaderno de registro, cédulas, escalas de diferencial semántico, de asociación de palabras, etc.

Por la naturaleza de esta investigación se considero aplicar la técnica de la encuesta para la población o muestra.

Instrumento de recolección de la información

El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir. Estas preguntas pueden ser cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas, contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas y las preguntas abiertas, no delimitan antemano las alternativas de respuesta. Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2004).

Al utilizar el cuestionario en esta investigación, se pudo dar a conocer por parte de los involucrados por escrito, su percepción y comentarios con

relación a la estrategia corporativa de Inelectra. Este cuestionario, estuvo compuesto por preguntas cerradas pero con la acotación indicada al encuestado que es libre de emitir opiniones sobre las preguntas, de manera de que cada persona pueda dar respuestas de forma objetiva, haciéndoles saber la importancia de su opinión para conocer datos relevantes.

Los datos derivados se procesaron en el programa Excel, con la finalidad de arrojar resultados relevantes que están reflejados en tablas y gráficas que mejor se ajusten para mostrar la realidad de los resultados, posteriormente se presenta un resumen del análisis de cada gráfica por ítems o grupos de ítem.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez y la confiabilidad son requisitos esenciales para toda investigación, porque así se da fé que los instrumentos de recolección de datos son los adecuados para obtener los resultados.

Teniendo en cuenta lo que plantean Hernández, Fernández y Baptista (2004), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Y así poder determinar hasta donde los resultados son estables y a la vez hasta donde los ítems del instrumento son representativos del dominio del contenido.

Mientras que la confiabilidad para Hernández, Fernández y Baptista (2004) la definen como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Compartiendo las definiciones planteadas, se procede a explicar como primera instancia, que la validación del instrumento se hará a través de la técnica o evaluación a juicios de expertos, la cual consiste, en someter a evaluación por parte de un calificado conjunto de personas (expertos), una serie de aspectos elementales, con el fin de obtener su opinión con relación a los ítems, pertinencia de los objetivos de investigación, dimensiones e indicadores.

Con base en lo anterior, para cumplir con este requisito, el instrumento fue sometido a la opinión y revisión de tres personas, dos profesores y un conocedor del proceso estratégico corporativo en la empresa, quienes revisaran la correspondencia de los ítems, redacción, correlación entre los objetivos, variables e indicadores, y emitieron las observaciones pertinentes para efectuar los ajustes necesarios para su posterior aplicación.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento se procedió a aplicar una prueba piloto con los cuestionarios, dirigido a 6 personas con características similares.

Hernández (2006), señala que una prueba piloto, “consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación”.

Por este motivo, se aplicó la prueba piloto para garantizar la confiabilidad del instrumento y para saber si es confiable, se utilizó el método alfa de Cronbach, lo cual se trata de un índice de consistencia interna que toma

valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. En el caso de esta investigación la confiabilidad es de 0,89.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo está conformado por los aspectos relativos a los compendios teóricos que constituyen la investigación y que orientan el sentido del estudio, alineados con el tema en cuestión, con el problema y objetivos planteados. Los mismos son presentados de manera detallada y en profundidad de acuerdo con las intencionalidades del mismo y las derivaciones que han emergido durante el trabajo.

Según Balestrini (2006), el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio. En ese sentido, este marco expone las bases teóricas y conceptuales, conformadas por: antecedentes investigativos nacionales e internacionales vinculados con el estudio, gerencia y planeación estratégica, modelos para la gestión estratégica, asuntos relativos a la estrategia a nivel corporativo.

2.1. Bases Teóricas

En este aparte se exponen los contenidos teóricos y conceptuales que se han considerado necesarios luego de visualizar los resultados del estudio completo.

2.2.1 Definición de Planeación Estratégica

David (2008), dice que la planeación estratégica se refiere “sólo a la formulación de la estrategia y que es, en esencia, el plan de juego de la

empresa, para la cual debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir”.

En este mismo sentido, Kotler (2002) opina que la planificación estratégica “es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización”.

Otro concepto sencillo y entendible es el que define Sallenave (2002) “proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Su importancia es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Para la fuente Wikipedia, el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

2.2.2. Modelos de Planeación o Administración Estratégica

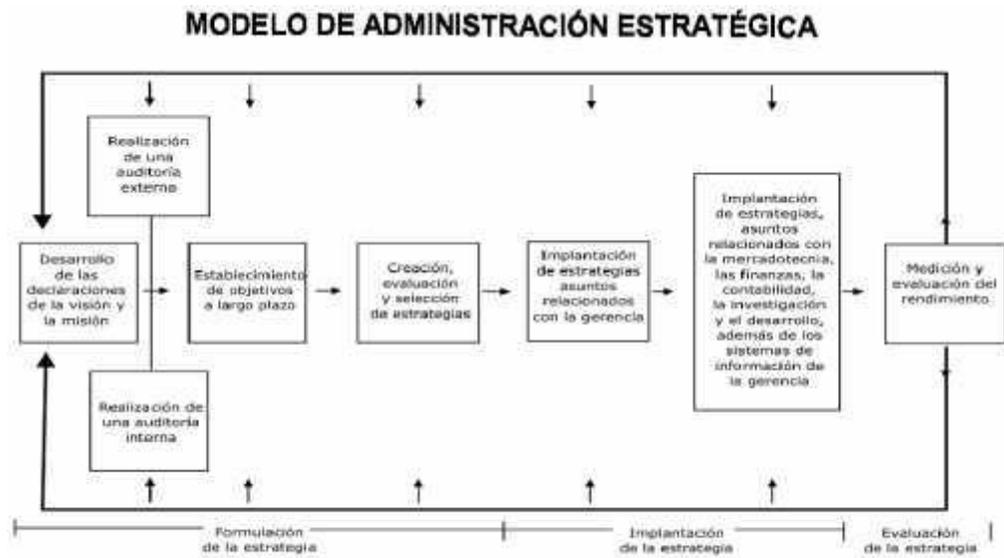
Para establecer el modelo de planificación estratégica que más se adecue a la investigación, se describirán brevemente tres enfoques descritos por varios autores, David (2008), Serna (2006) y Thompson y Strickland (2004), con la finalidad de comparar y elegir el más práctico y adecuado para dicho estudio, porque la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de planeación estratégica es utilizando un modelo de referencia.

Modelo de Fred David (2008)

Como un plan estratégico es en esencia el plan de juego de una empresa, David (2008) establece en su modelo de administración estratégica tres etapas:

Formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir”. (p.5)

Tal como se ilustra en la figura 1, mostrando las actividades que le competen a cada etapa. Pero como la investigación se encuentra delimitada hasta la formulación de estrategias, sólo se describirán las actividades que le



Fuente: David, 2008

correspondan.

Figura N°5. Modelo de Administración Estratégica

Para David (2008) una declaración de *visión* “debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión”.

La declaración de la *misión*, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras similares, es una declaración de la razón de ser de la organización. Responde a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio? David (2008).

Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Las declaraciones

de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. Para que una declaración de la misión sea eficaz debe presentar nueve características o componentes, los cuales son:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Como siguiente paso de la fase de formulación de estrategia, es realizar el diagnóstico estratégico en función a una auditoría externa e interna.

En la etapa de diagnóstico estratégico, primeramente se realiza el diagnóstico de los factores externos e internos con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en los resultados de la entidad, con los que se confecciona la matriz FODA.

Para David (2008:82), el objetivo de una *auditoría externa* es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas. Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo.

El proceso de realizar una auditoría externa debe implicar a la mayor cantidad de empleados y gerentes. La participación en este proceso deriva en la comprensión y compromiso por parte de todos los miembros de la organización.

Se debe elaborar una matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, entre otros. Una matriz EFE se desarrolla en

cinco pasos como lo establece David (2008), resumiéndolos de la siguiente manera:

- Se elabora una lista de factores externos clave tanto las oportunidades como amenazas que afectan a la empresa e industria.
- Se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito la organización. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna a cada factor externo una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como en las oportunidades pueden recibir 1, 2,3 o 4.
- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación moderada.
- Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas que se incluyen en una matriz EFE, la puntuación ponderada total de 4.0 indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. En la tabla 1, se muestra un ejemplo de una matriz EFE para la empresa avícola Pilgrim's Pride.

Tabla 2. Matriz EFE para la empresa avícola Pilgrim's Pride.

	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades				
1	La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente	0,07	4,00	0,28
2	La demanada de la comida preparada aumenta un 10% anualmente	0,08	4,00	0,32
3	La exportación de pollo crece un 12% anualmente	0,05	3,00	0,15
4	La tecnología de empaque of rece ahorros en costos del 15% anual	0,03	2,00	0,06
5	La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rapido	0,03	2,00	0,06
6	El principal competidor está a la venta por \$1,000millones	0,02	1,00	0,02
7	El pollo cuesta un 40% menos que otro tipo de carne	0,05	3,00	0,15
8	Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos	0,04	2,00	0,08
9	Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria	0,03	4,00	0,12
Amenazas				
10	La reputciónde la industria de pollo no es buena por el estado en que se encuentra	0,05	3,00	0,15
11	El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad	0,06	1,00	0,06
12	Creciente regulación gubernamental de la industria	0,04	2,00	0,08
13	Eñ miedo a la salmonelosis surge con f recuencia	0,06	2,00	0,12
14	La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos	0,06	4,00	0,24
15	Las tasas de interes aumentan 1% anual	0,04	2,00	0,08
16	Las condiciones de sequia aumenta los precios de grano	0,05	2,00	0,10
17	Las pincipales compañías rivales estan más integradas	0,07	2,00	0,14
18	El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa	0,09	3,00	0,27
19	La industria tiene márgenes de utilidades de menos de 3%	0,08	1,00	0,08
	TOTAL	1,00		2,56

Fuente: David, 2008

La auditoría interna, se trata de “identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio”. (David, 2008:122).

El proceso de desarrollo se asemeja mucho al de la externa. Es necesario que los trabajadores participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta auditoría requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

Un paso que resume la realización de una auditoría interna es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). En esta matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. De manera similar a la matriz EFE, también se desarrolla en cinco pasos, como lo establece David (2008), resumiéndolos de la siguiente manera:

- Se elabora una lista de factores internos clave tanto las fortalezas como debilidades de la empresa.
- Se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito la organización. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna a cada factor una clasificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

- Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

El puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. A continuación se muestra la tabla 3, ejemplo de matriz EFI para E*Trade Financial Corp.

Tabla 3. Matriz EFI de E*Trade Financial Corp.

	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas				
1	Brinda servicio 24horas al día, 7 días a la semana	0,08	3,00	0,24
2	Cuenta con una base de clientes en 119 países	0,06	3,00	0,18
3	Cuenta con más de 20.000 cajeros automáticos	0,03	3,00	0,09
4	Ofrece una comisión de \$9,99 por transacción	0,10	4,00	0,40
5	Las recientes ganancias a partir de las operaciones en curso fueron \$0,59	0,08	4,00	0,32
6	Excelente plataforma bancaria online	0,05	3,00	0,15
7	Las cuentas bancarias de nueva apertura se incrementaron en 2005	0,09	4,00	0,36
8	Provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia	0,05	4,00	0,20
9	Ofrece a los clientes protección a la privacidad	0,05	3,00	0,15
10	Ningún miembro del Consejo de administración tiene puesto ejecutivo	0,03	3,00	0,09
Debilidades				
11	La razón entre deuda y capital es de 0,36 en comparación al promedio de la industria 0,9	0,03	2,00	0,06
12	Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron en 2003	0,10	1,00	0,10
13	Actualmente cuenta con un número limitado de sucursales	0,07	1,00	0,07
14	Ha experimentado fallas en su sistema de cómputo	0,03	2,00	0,06
15	Los ingresos se originan en EEUU, Europa y Asia	0,10	1,00	0,10
16	El rendimiento sobre los activos es considerablemente bajo	0,03	2,00	0,06
17	La indemnización por despido del director fue ocultada en los estados financieros	0,02	2,00	0,04
	TOTAL	1,00		2,67

Fuente: David, 2008.

Con relación a la *formulación de las estrategias*, David (2008), indican que existen diferentes estrategias:

- Estrategias intensivas, relacionada a la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, los cuales requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.
- Estrategias de diversificación, se encuentran la relacionada y la no relacionada. La primera es cuando la cadena de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente; y se dice que los negocios son no relacionados cuando su cadena de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas.
- Estrategias defensivas, son aquellas que estrategias de reducción, desinversión o liquidación que la organización decide afrontar.
- Estrategias de integración, permite que una empresa obtenga en control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

Estas estrategias se dividen por niveles, tal como se muestra en el resume de las estrategias en el cuadro 2.

Cuadro 2. Clasificación por tipo de estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	NIVEL DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
INTEGRACION	Integración Directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa
	Integración Horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre las competidoras
INTENSIVAS	Penetración del mercado	Buscar una participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing
	Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas
	Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos
DIVERSIFICACIÓN	Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados
	Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos sin relación a los
DEFENSIVAS	Reducción	Requirirse por necesidad de reducción de costos y acciones para revertir el daño en varias oportunidades
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización
	Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: Propia, 2016.

El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Pero a continuación se presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarla y elegir una línea específica de acción, porque las elecciones de las estrategias buscan determinar las líneas

alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron la misión y visión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. Los involucrados deben tener esta información porque los ayudará a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar a la organización.

Se debe considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión. Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas y clasificándolas según el grado de pertinencia y de acuerdo a una escala, donde 1=no se debe implementar, 2=posiblemente se debe implementar, 3=es casi un hecho que se debe implementar y 4=definitivamente se debe implementar.

Se pueden integrar las técnicas de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, la cual se presenta en el siguiente cuadro 3. Esquema analítico de la formulación de estrategias

ETAPA 1. ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
ETAPA 2. ETAPA DE CONCILIACIÓN				
Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
ETAPA 3. ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Fuente: David, 2008.

La etapa 1 consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo, llamada etapa de entrada, donde resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias.

La etapa 2, llamada etapa de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de esta etapa incluyen la matriz FODA, la matriz de posición estrategia y evaluación de acciones (SPACE) la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa y la matriz de la gran estrategia.

La tercera etapa y última, se llama etapa de decisión, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y que constituyen así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

No todas las matrices son aplicables para este estudio, debido a la naturaleza de la gerencia. Para la etapa 1, sólo se utilizarán las matrices EFI y EFE porque permitirán resumir y evaluar la información tanto externa como interna de la gerencia, las cuales ya fueron explicadas anteriormente. A diferencia de la matriz MPC, no aplica porque su finalidad es identificar los principales competidores así como sus debilidades y fortalezas en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra, y como la investigación se basará en una gerencia que no tiene competencia dentro de la filial Costa Afuera, es decir, es la única responsable en prestar los servicios de logística operacional.

Para la etapa 2, se considerará para esta investigación sólo la matriz FODA. Se elige esta matriz y no el resto ya nombradas, porque aparte de ser la más utilizada, es la que más se ajusta para formular estrategias, debido que en ella reúne toda la información arrojada por las matrices EFI y EFE, y

porque es una técnica de conciliación que revelará estrategias alternativas viables. El resto de las matrices en forma general estudian diferentes carteras de negocios o divisiones de una organización, lo que implica que no se ajusta para la investigación.

Por último, para la etapa 3, se tiene la matriz MPEC, es una técnica que indica objetivamente qué estrategias son las mejores o qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Se alimenta de las etapa 1 y 2, y por ende de todas las matrices, con la finalidad de comparar entre negocios o gerencias de la misma naturaleza cuales estrategias son las más adecuada considerar.

En resumen, la matriz FODA arrojará todas las estrategias posibles y viables para la mejora de las actuales debilidades presentadas.

La matriz DOFA o FODA permite el diseño de las estrategias de acuerdo a la situación general de la empresa. De esta matriz se derivan cuatro tipos de acciones estratégicas fundamentales, según el cuadrante en el que se encuentre la empresa: FO, FA, DO, DA.

- Estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades.
- Estrategia FA: se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategia DO: tiene como objetivo la mejora de las debilidades de la organización valiéndose de las oportunidades externas.
- Estrategia DA: tiene como objetivo eliminar las debilidades de la empresa y eludir las amenazas externas.

Modelo Serna (2006)

Para Serna (2006:19), *“la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales a saber, los estrategas, el direccionamiento, el*

diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica”.

Estas etapas se encuentran interconectadas entre sí, dinamizando el proceso al permitir. A continuación se definen estos componentes.

Los *estrategas* son todas las personas o funcionarios de una empresa que tienen las competencias necesarias para decidir sobre el desempeño presente o futuro de la organización, como por ejemplo los gerentes de área, directores y jefes de departamento. Con un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una excelente capacidad de análisis y de adaptación, con habilidades insuperables para comunicarse, respetuoso del ser humano y conocedor de su trabajo. Aunado a lo anterior, los estrategas deben estimular la participación de los colaboradores del proceso a fin de garantizar su compromiso e identificación con los principios corporativos.

El *direccionamiento Estratégico*, comprende la clara definición de hacia dónde va una organización. Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión empresarial.

Serna (2006:23) señala que *“los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización”.*

La efectividad de los valores y las creencias queda demostrada cuando se comprueba, por un lado, que son parte integral de la cultura organizacional y por el otro que son apropiados para la época; el lugar y las condiciones o situaciones en las que se utilizan.

En lo que respecta a la visión corporativa, es un conjunto de ideas generales, que suministran el marco de referencia de lo que una empresa es

y quiere ser en el futuro. El autor señala que los elementos que comprende una visión son:

Formulada por los líderes: son las personas más idóneas para formular la visión, porque comprenden los principios filosóficos, conocen el negocio y su entorno y entienden las expectativas y necesidades de los actores empresariales, en consecuencia se supone que incorpora todos estos conocimientos cuando formula la visión.

Dimensión de tiempo: señala la necesidad de determinar, con claridad, un horizonte de tiempo el cual varía en función de la naturaleza del mercado en donde se desempeña la empresa y lógicamente a lo estable o dinámico del medio.

Integradora: se refiere a componer la visión con la incorporación de todos y cada uno de los elementos mencionados, sin perder de vista la consistencia con los principios y creencias corporativas.

Amplia y detallada: porque la visión no se expresa, en números, ni en frases, sino en términos que signifiquen acción. Debe expresar, sin generar ninguna duda, los logros que esperan alcanzarse.

Positiva y alentadora: quiere decir efectiva, verdadera, tangible, inspiradora, fácil de entender y de impulsar la acción, generar sentido de dirección y de transmitir fuerza. Estos atributos deben despertar los deseos de integrarla a las labores cotidianas del personal empresarial.

Realista: en la medida en que se aleja de un sueño inútil e imposible. Para evitar estos caminos, al formularla se considera el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia de la organización.

Consistente: cuando responde a los valores y creencias empresariales, evitando confusiones y promoviendo el desarrollo de políticas.

Difundida tanto interna como externamente: esto es que sea reconocida por los clientes y los grupos de referencias. Para lograr este propósito, los líderes deben proporcionar un sistema eficiente de difusión y estar dispuestos a explicar cada elemento empleado en su formulación, buscando, por todos los medios, su correcta comprensión.

Por su parte, la misión, describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa. La formulación de la misión es responsabilidad de la alta gerencia, debe ser definida en un trabajo de equipo, integrando la acción gerencial alrededor de su propósito común y que responda por lo menos preguntas tales como: ¿Cuál es el negocio?; ¿Para que existe la empresa?; ¿Cuál es el propósito básico?; ¿Cuáles son los elementos diferenciales?; ¿Quiénes son los clientes?; ¿Cuáles son los productos que ofrece?; ¿Cuáles son los mercados?; ¿Cómo se distribuyen?; ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?; ¿Cuáles son los principios organizacionales? y ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencias?.

El *Diagnóstico Estratégico*, comprende la revisión de la cultura organizacional, del entorno, de la competencia y de sus aspectos fuertes y débiles.

De acuerdo a los criterios expresados por este autor, el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de una organización. Si coincide con sus estrategias puede llegar a constituir una importante fortaleza; sino, será una de sus principales debilidades. Representa entonces, la forma cómo las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.

Revisar el entorno requiere de un análisis de los factores que están fuera de la empresa a fin de detectar que las oportunidades y amenazas en razón de la habilidad para adaptarse a los continuos cambios, constituye un elemento determinante para el éxito o fracaso organizacional. Estos factores pueden subdividirse en seis áreas claves: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

Una vez identificados los aspectos significativos en cada área, se ponderan y priorizan atendiendo las calificaciones alto, medio o bajo, donde alto es una oportunidad o amenaza importante, mientras que bajo significa una oportunidad o amenaza menor. Seguidamente se pondera el impacto del factor, para lo cual se usa también la escala anterior. Esta actividad genera una matriz denominada perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). Se interpreta y se identifican las oportunidades y amenazas de acuerdo con el impacto que generan al negocio.

Luego se hace un análisis competitivo de la industria, mediante el cual una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar una posición financiera favorable en el mercado.

Para complementar el diagnóstico estratégico hay que practicar un análisis interno, también llamada auditoría organizacional. Esta revisión consiste en identificar los aspectos fuertes y débiles de una empresa; es una evaluación de su desempeño. Para desarrollar esta actividad, en primer lugar se recopila y procesa información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis, esto es, capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano.

Esta información facilitará la identificación de fortalezas y debilidades por cada capacidad. Para ello, a semejanza del análisis externo, se

conforman grupos estratégicos bien sea siguiendo las líneas de la estructura organizacional, conformando grupos con miembros seleccionados aleatoriamente o aplicando una encuesta. En cualquier caso, será necesario integrar la información en un diagnóstico corporativo.

Seguidamente, se califican y priorizan los factores resultantes considerando la escala alta, media y baja. Esta escala también se utilizará para valorar el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio.

Los resultados obtenidos constituyen el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI). Se analizan y discuten en profundidad a fin de crear un documento contentivo de los hallazgos, formando bases sólidas de un diagnóstico estratégico objetivo.

Una vez alcanzada esta tarea, se realiza un análisis Fortalezas – Oportunidades; Debilidades-Amenazas, FODA. Esta herramienta sirve para la formulación de estrategias dirigidas a aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades, anticiparse y prepararse para las oportunidades así como contrarrestar las amenazas.

Se parte de los resultados obtenidos mediante el análisis externo cuando se elabora el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y del análisis interno a través del perfil de capacidad interna (PCI). Aquellos factores de mayor impacto, factores claves de éxito (FCE) se consideraran para construir la matriz FODA, anotándolos en los cuadros correspondientes, comenzando por los de alto impacto. Al confrontar las fortalezas (F) con las oportunidades (O) y amenazas (A) surgirán estrategias FO y FA respectivamente. De manera análoga se generan las estrategias DO y DA correspondientes al cruce de las debilidades (D) con las oportunidades y amenazas.

Esta información se organiza tal como lo señala el cuadro 4, originando así un primer acercamiento a la formulación de estrategias organizacionales.

Cuadro 4. Análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna, 2006.

Luego se tiene las Opciones Estratégicas, que consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos organizacionales, entre los cuales destacan: las alternativas estratégicas, el análisis vectorial de crecimiento y el análisis de portafolio.

Las alternativas estratégicas constituyen una de las metodologías más tradicionales. Se integran alrededor de las estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias genéricas y estrategias concéntricas.

El primer grupo, formado por las estrategias ofensivas o de crecimiento, tiene como propósito consolidar a la empresa en su mercado; dentro de esta categoría se encuentran: las de concentración, diversificación

concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovaciones y alianzas estratégicas.

En el segundo grupo se encuentran las estrategias defensivas, las cuales se aplican con la finalidad de anticipar los problemas y evitar o minimizar el impacto de las catástrofes que puedan afectar a una organización. En esta categoría se encuentran: las estrategias de reducción o ennichamiento, desinversión, liquidación y recuperación. La reducción o ennichamiento se implementa cuando se requieren disminuir los costos o el personal para poder mantenerse operativa y con niveles eficaces dentro del mercado.

En el tercer grupo están las estrategias genéricas las cuales se refieren a toda la organización; es decir pueden ser globales o generales y aplicables a todas las unidades estratégicas del negocio. Serna, H [*Op. Cit.*] mediante un ejemplo señala estrategias genéricas como: productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, cuentas corrientes y servicios, comercio internacional y mercadeo corporativo interno.

En el cuarto y último grupo se encuentran las estrategias concéntricas, definidas como aquellas que afectan a toda la organización y que le otorga posibilidades ciertas para adaptarse a los constantes y acelerados cambios del entorno. Siguiendo con el ejemplo tratado por el autor, el desarrollo de las estrategias globales se soportará en tres estrategias concéntricas que son: la calidad, el servicio y la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

El segundo camino para generar opciones estratégicas es el análisis vectorial de crecimiento; mediante el cual se examinan diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la empresa. Así, un análisis sistemático de la estructura de mercado permitirá conocer las

condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento por explorar, debido a que los escenarios entre la colocación de un producto actual en un nuevo mercado difieren, considerablemente, a los de un producto nuevo en un mercado consolidado.

Un crecimiento vectorial horizontal comprende tres opciones estratégicas: la primera, se refiere a mantenerse en el mercado existente con los productos contemporáneos, por lo que se requiere del diseño de estrategias para consolidar estos mercados; la segunda opción trata la delineación de productos para los mercados actuales, lo cual exige llevar adelante actividades de innovación en el desarrollo de productos, así como definir estrategias de penetración y la tercera opción comprende el diseño de nuevos productos bajo las condiciones del mercado, de manera que demanda al igual que en la segunda opción, estrategias de penetración, acompañadas, por las tareas que implica la investigación y desarrollo de productos.

La segunda alternativa, es decir un crecimiento vectorial vertical, encierra el desarrollo de estrategias encaminadas hacia la ampliación de los segmentos del mercado tanto nacional como internacional. Será necesario entonces, realizar una intensa investigación de mercado a fin de establecer las estrategias de penetración, ingeniería de imagen y las pautas para la comercialización y publicidad de los productos bien sean actuales, mejoradas o nuevas.

En la tercera alternativa es posible seleccionar entre las distintas opciones que ofrece la combinación de los crecimientos vectorial horizontal y vertical, de manera tal que una empresa puede apostar buscando nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional con la presencia de productos mejorados, una extensión con los que actualmente opera o con

productos totalmente nuevos. Para ello, las estrategias comprenderán penetración de mercados, investigación y desarrollo.

Continuando con las líneas o vías para generar opciones estratégicas se encuentra el análisis del portafolio competitivo, el cual se basa en el concepto de la curva de experiencia, haciendo énfasis en la participación de una empresa en el mercado y en la tasa de crecimiento de la industria a la cual ésta pertenece. Fue desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) por lo que comúnmente se denomina matriz de portafolio BCG.

Tomando en cuenta las variables participación relativa en el mercado (generación de efectivo) y la tasa de crecimiento de la industria (uso de efectivo), cada producto puede colocarse en una matriz de portafolio tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Matriz de portafolio de productos

Tasa de crecimiento de la Industria (uso de efectivo)	ALTO	? Interrogantes (fase introductoria)	☆ Estrellas (fase de crecimiento)
	BAJO	Perros rabiosos (fase de decadencia) 0	Vacas lecheras (fase de madurez) \$
		BAJO	ALTO

Fuente: Serna, 2006

Los productos estrellas son aquellos de alto crecimiento y con una elevada participación en el mercado, por lo general tiene los más altos márgenes de utilidad, en consecuencia es muy probable que requieran flujos

netos de efectivo. Circunstancialmente, las estrellas se transformaran en vacas lecheras a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Las interrogantes representan productos con alta tasa de crecimiento pero baja participación en el mercado, para superar este status requieren grandes inversiones de efectivo; si logran conseguir el éxito es probable que se conviertan en productos estrellas y posteriormente en vacas lecheras; si no lo logran se transformarán en perros rabiosos o productos de bajo crecimiento y baja participación en el mercado.

Esta herramienta puede usarse para determinar las estrategias de inversión, durante la asignación de recursos entre los productos y buscando maximizar las utilidades a largo plazo; es decir, se usa principalmente para que la gerencia establezca pautas y objetivos de desarrollo de productos. La idea consiste en que el efectivo generado por las vacas lecheras se redistribuya en aquellos productos que potencialmente aseguran el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Posteriormente *la Formulación Estratégica*, que consiste en convertir las opciones estratégicas en proyectos de acción concretos, con definición de los responsables de su correcta y oportuna ejecución; los cuales deberán reflejarse en el presupuesto estratégico.

Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su evaluación y control. También deben formularse de manera explícita, consistentes con los objetivos organizacionales y dinámicos; es decir, que conduzcan a la acción. Resulta común, que los proyectos coincidan con las áreas funcionales, por lo tanto, constituyen en realidad los factores clave de éxito de la empresa.

Posteriormente, se definen las estrategias para el logro de cada proyecto, así como los responsables de su desarrollo, los cuales pueden ser una unidad estratégica o una persona. Por cada proyecto se elabora una matriz con el propósito de organizar la información correspondiente. En ella se identificarán, como máximo, cinco estrategia por proyecto y su correspondiente gestor.

Aunado a lo anteriormente expresado, los responsables deben desarrollar los planes de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del lapso establecido.

Auditoria Estratégica, comprende el monitoreo y medición del desempeño de la organización a través de los índices o indicadores de gestión, los cuales se definen con base en los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico.

La auditoría estratégica debe hacerse bajo la concepción de la planeación estratégica en cascada, por lo tanto es responsabilidad de cada nivel. La corporativa debe realizarla el presidente o gerente de la compañía con los colaboradores que le reportan directamente. La funcional o táctica es responsabilidad del vicepresidente o sub-gerente de la unidad respectiva, así como sus colaboradores inmediatos y la operativa debe ser realizada por el jefe de la unidad operativa y también sus colabores más inmediatos.

Modelo Thompson y Strickland (2004)

Para Thompson y Stricklanda (2004:6) indican que “la administración estratégica está formada por cinco tareas: desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, determinar objetivos, crear una estrategia para el logro de los objetivos, poner en práctica y ejecutar la

estrategia y evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes progresivos”.

La figura 7 muestra estas tareas, las cuales se describen a continuación.

Figura 7. Las cinco tareas de administración estratégica



Fuente: Thompson y Strickland, 2004.

La tarea 1, Desarrollo de una visión estratégica, consiste en definir hacia dónde va la organización. Refleja las aspiraciones de la administración dado que proporciona una visión panorámica en torno a una dirección particular y señala el camino que habrá de recorrer. Encuentra complemento con la declaración de la misión empresarial al precisar su razón de ser; es decir, “quienes somos” y “qué hacemos”.

Al desarrollar una visión se define la clase de empresa que quiere llegar a ser a largo plazo, al mismo tiempo que se infunden en ésta “el sentido de una acción con un propósito determinado”. Thompson y Strickland (2004:6)

Después de las consideraciones anteriores, es evidente que estos autores establecen una notable diferencia entre visión y misión estratégica al asociar la primera con el rumbo que ha de tomar la empresa a largo plazo y relacionar la segunda al ámbito actual.

En todo caso, no queda duda que cuando se formula una visión estratégica se determina la dirección empresarial y se crean las bases para la elaboración de la estrategia. Por el contrario, si se descuida la tarea de pensar estratégicamente sobre el futuro empresarial se corre el riesgo de navegar a la deriva, perdiendo así, cualquier posibilidad de destacar exitosamente.

La segunda tarea, es el *establecimiento de objetivos*, que consiste en transformar la visión y misión estratégica en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr; en otras palabras, establecer los fines y objetivos empresariales. Esta actividad demanda o requiere un esfuerzo mayor y disciplinado, constituyendo verdaderos retos.

Asimismo, estos deben formularse, por una parte para cada unidad de manera concreta, medible, lógica, alcanzable, de forma tal que contribuyan al logro de los objetivos generales de la firma, y por la otra, respondiendo a una perspectiva global en torno al desempeño financiero y al desempeño estratégico.

En este sentido, es necesario que todos los directivos establezcan objetivos que al desglosarlos en metas específicas, logren motivar generando un clima que guíe y oriente para conseguir los resultados deseados, disminuyendo considerablemente las posibles brechas entre éstos y los resultados reales.

Señalan los autores que, los objetivos financieros se relacionan con metas de desempeño financiero trazadas y que han de lograrse, como por ejemplo, el incremento de las utilidades, crecimiento de dividendos, buen flujo de efectivo entre otros. A diferencia de los primeros están los objetivos estratégicos, los cuales tienen que ver con resultados que fortalecen la posición general en los negocios así como la ubicación a la vanguardia competitiva con costos más bajos que sus rivales, mejor prestigio, mayores oportunidades de crecimiento, entre otros.

Los objetivos, ya sean financieros o estratégicos deben formularse con un horizonte temporal, el cual suele ser a corto y largo plazo. Los primeros, facilitan la atención al mejoramiento continuo y a los resultados inmediatos del desempeño; mientras que los segundos deben activar la fuerza impulsora para pensar en las actividades de ahora para lograr un buen desempeño después.

También dicen los autores que, cuando la coyuntura requiera negociar entre los objetivos a corto plazo con los de largo plazo, hay que otorgarle prioridad a estos últimos, pues no es común encontrar a una empresa bien posicionada cuando deja a un lado su perspectiva a largo plazo para concentrarse en acciones repetitivas que se inclinan por un mejor desempeño a corto plazo.

La *Creación de una estrategia*, es la tercera tarea, donde la estrategia es el medio para lograr los objetivos, refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con la manera de operar la empresa, mercados, productos, entre otros.

Los autores señalan que una estrategia *consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos a de la organización.* Thompson y Strickland (2004:10)

Con referencia a lo anterior debe indicarse que los “cómo” de una estrategia generalmente resultan de combinar acciones deliberadas e intencionales, reacciones como consecuencias de imprevistos, innovaciones en el mercado y presiones de competitividad y el aprendizaje colectivo adquirido sobre la organización a lo largo del tiempo.

En consecuencia, la estrategia es tanto proactiva (intencional y deliberada) como reactiva (de adaptación) y constituye el medio para lograr los objetivos. La figura 8 ilustra estos señalamientos.

Figura 8. La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reactiva



Fuente: Thompson y Strickland, 2004.

Crear una estrategia es una tarea que requiere de un espíritu emprendedor, es decir, una búsqueda activa de oportunidades para realizar nuevas cosas o para hacerlas de nuevas formas; ejemplo de ello son las empresas punto.com, presentes en la red de redes. Los creadores de

estrategias con espíritu emprendedor responden rápido y oportunamente a los nuevos retos, con el propósito de construir la empresa y fortalecer su posición de mercado.

Una vez creada la estrategia, se irá adaptando a medida que se incorporan nuevas características y se desechan otras como consecuencia de las condiciones cambiantes del entorno. Por lo tanto, la modificación de la estrategia bien sea progresiva o radical; reactiva o proactiva, está plenamente justificada; en consecuencia, los administradores están en la obligación de revisarla constantemente y redefinirla en concordancia con los cambios tanto internos como externos.

La cuarta tarea es la *Puesta en práctica y ejecución de la estrategia*, donde una vez creada la estrategia, la siguiente tarea consiste en ponerla en práctica y ejecutarla, para ello la habilidad administrativa cobra mucho valor, es fundamentalmente, un proceso orientado a la acción y a crear las condiciones necesarias para que las cosas sucedan. Estos autores diferencian la puesta en marcha de la ejecución en el sentido que la primera se refiere al acto administrativo de llevar a cabo una estrategia, mientras que la segunda se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro.

Para adelantar estas tareas hay que considerar los siguientes aspectos: Fomentar una organización con las competencias necesarias para que la estrategia funcione con éxito; presupuestar y asignar recursos a aquellas actividades internas determinantes para el éxito estratégico; dar respaldo a la estrategia mediante el diseño de políticas y procedimientos; poner en práctica una estrategia seleccionada recientemente; motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y si fuera necesario, modifiquen sus obligaciones y su conducta a fin de adaptarse a las exigencias propias para la ejecución de una estrategia exitosa.

Además de las anteriores, también se debe relacionar la estructura de recompensas con el logro de los objetivos planeados; crear un entorno laboral que facilite la implantación exitosa de la estrategia; desarrollar e instalar sistemas de información, comunicación y operación que sirvan de apoyo al desempeño eficaz y eficiente de los empleados; instaurar políticas de mejoramiento continuo a través de los más excelentes programas y prácticas; impulsar la puesta en práctica y proseguir mejorando la manera como se está desarrollando la estrategia ejerciendo el liderazgo necesario.

Como puede apreciarse, esta tarea requiere hacer ajustes entre la forma como se hacen las cosas y la manera como deben hacerse. Durante esta transición los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades de la organización; entre la estrategia y las políticas y procedimientos; entre la estrategia y la estructura de recompensas y entre la estrategia y la cultura de la organización. Por estas y otras razones, implantar la estrategia constituye la tarea más complicada y la que demanda mayor cantidad de tiempo.

Por último la tarea 5, la cual se refiere a la *evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos*. La evaluación es una tarea de carácter continuo. Los responsables de la conducción de una empresa están en la obligación de supervisar de cerca la evolución de las estrategias, solo de esta manera se pueden introducir los ajustes necesarios en la dirección a largo plazo, redefinir el negocio, reformular los objetivos, o modificar la estrategia debido a los cambios antes mencionados.

La evaluación debe concebirse como una tarea normal. Una organización que revise su progreso, que se ocupe de buscar nuevas formas para mejorar continuamente, que realice ajustes correctivos cuando se

requiera, es una organización abierta a las revisiones y dispuesta a aprender sostenidamente.

Una vez descritas estas cinco tareas resulta oportuno hacer énfasis en cuatro aspectos fundamentales: primero, la retroalimentación está presente en todo el proceso, permitiendo una continua interacción entre las asignaciones. Segundo, aun cuando administrar la estrategia es la función más importante del gerente, éste debe atender otras obligaciones y responsabilidades tales como tener puestos los cinco sentidos en los problemas del personal, deberes con la comunidad, asistir a juntas, enfrentar las crisis y todas aquellas operaciones cotidianas. Tercero, se requiere habilidad estratégica para identificar cuando implantar los cambios ya que estos no se manifiestan de manera ordenada, a veces necesitaran largos meses y en otras ocasiones muy poco tiempo. Cuarto y último, pero no menos importante, está el hecho de obtener el mejor desempeño del talento humano a fin de crear un respaldo seguro para la estrategia, pues en la medida que se involucra al personal, este ofrece menos resistencia a los cambios.

2.2.3 Estrategias a Nivel Corporativo.

Las entidades se diseñan en diferentes niveles jerárquicos distintos tipos de estrategias, con las cuales se puede responder a demandas del ambiente. En la cumbre, se formula la estrategia corporativa. Una estrategia corporativa enumera los objetivos a alcanzar con el fin de armonizar las expectativas de los accionistas con los valores alrededor de los cuales la empresa se organiza. La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos; entendiéndose estas concepciones tanto para una empresa pequeña como para una gran corporación multinacional.

De acuerdo con Wheelen & Hunger (2007), una estrategia corporativa es la estructura por medio de la cual una organización especifica cómo desea dirigir la administración de sus unidades de negocios. Para definir la estrategia corporativa los estrategas utilizan los siguientes conceptos:

- Metas corporativas de la Compañía. Es el primer componente de la estrategia corporativa. Estas metas pueden reflejar demandas sociales de la comunidad y económicas de los accionistas de la compañía.
- El segundo componente es el concepto de congruencia. Este guía la manera cómo los planes de la firma enlazan los negocios dentro de su portafolio para crear el valor económico por medio del apalancamiento estratégico. Este concepto ofrece también las bases para elegir los nuevos sectores en los cuales la firma desea competir.
- El tercer componente de la estrategia corporativa es el concepto de ensamble de la firma. Éste guía la manera cómo la compañía desea agregar nuevos negocios a su portafolio para conjugar/hacer consistentes los criterios del concepto de congruencia. Por ejemplo, el concepto de congruencia sería la base para decidir si la firma ingresa a nuevos sectores mediante el desarrollo interno de nuevos negocios o si busca en el exterior alianzas o se decide por las adquisiciones.
- El cuarto componente de la estrategia corporativa es el concepto de seguimiento en la implementación de. Éste especifica cómo la firma controlará y motivará a sus directivos en cada unidad de negocios para lograr los beneficios explícitos en su concepto de congruencia y en su concepto de ensamble.

Metas

Expresa el fin básico de un negocio o de una organización. Las metas se enuncian como objetivos a largo plazo con indicadores de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado; también se expresan por medio de propósitos más amplios de naturaleza política o social. Especificar y jerarquizar las metas son etapas importantes en la determinación de la estrategia corporativa y de la estrategia competitiva. Las estrategias son los medios y las metas son los fines que se persiguen.

Congruencia

Es un criterio para relacionar o enlazar unos con otros a las áreas dentro del contexto interno organizacional. Es uno de los cuatro componentes de la estrategia corporativa. La congruencia es la manera cómo y la extensión para que un negocio sea más valioso, (lo que pudiera ser si se estableciera como una entidad aparte). El concepto de congruencia financiera trata de hacer el mejor uso de los recursos financieros. La congruencia funcional aprovecha la habilidad para capitalizar o compartir la destreza tecnológica y operativa. La fórmula de congruencia se refiere a la consistencia en la estrategia que clarifica y fortalece el enfoque de la compañía como un todo.

Una compañía define el concepto de congruencia como una estructura que detalla las acciones para construir el apalancamiento estratégico y crear el valor económico que piden sus metas.

Ensamble

El ensamble determina si la compañía desarrollará internamente nuevos negocios o si los buscará en el exterior. Dependiendo del resultado de esta decisión, una firma puede emprender la aventura de abrir una nueva filial o desarrollar un nuevo producto o establecer un grupo de análisis/investigación para asociarse con otros. Si la compañía elige

depender del desarrollo interno, entonces estimulará a sus directivos para crear y desarrollar nuevos productos y para explorar nuevos negocio.

Seguimiento

En la determinación del concepto de seguimiento, los estrategias corporativos toman en cuenta las metas de la compañía, el concepto de ensamble de la misma y específicamente el concepto de congruencia. El concepto de seguimiento define las interrelaciones entre la organización y sus divisiones, así como la interrelación de las divisiones entre sí.

El concepto de seguimiento incluye las siguientes dimensiones importantes:

- Estructura organizacional.
- Jerarquía organizacional.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema de gerencia.
- Sistema de incentivos.
- Integración de los sistemas.
- Proceso de planeación estratégica.
- Jerarquía de planeación o grupo de planeación.

El seguimiento determina las funciones que los directivos deben desempeñar al hacer avanzar las estrategias de la compañía y los criterios para que los directivos desempeñen tales tareas.

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección general de la empresa. Aborda aspectos clave que una corporación enfrenta, como lo son: la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción; las industrias o mercados en los que la empresa compite a través de sus productos y unidades de negocio; y también, la manera en que

la administración coordina las actividades, transfiriere recursos y cultiva capacidades.

2.2.3.1 Tipos de estrategias corporativas

Según Weheelen & Hunger (2007), plantea tres formas estratégicas a nivel corporativo que son: la *estrategia direccional* (orientación había el crecimiento), el *análisis de cartera* (coordinación del flujo de efectivo entre unidades), y la *sombrilla corporativa o parenting* (sinergias corporativas por medio de los recursos compartidos y desarrollo).

1. La *estrategia direccional*, integrada por tres orientaciones generales con frecuencia denominadas *estrategias magistrales*:
 - ✓ Las estrategias de crecimiento: expanden las actividades de la empresa, dentro de este grupo están las estrategias de integración vertical y horizontal, al igual que las estrategias de diversificación concéntrica y de conglomerado.
 - ✓ Las estrategias de estabilidad: no realizan cambios en las actividades corrientes en la empresa. En algunos casos se trata de hacer una pausa, en otros de proceder con cautela y sin hacer modificaciones importantes.
 - ✓ Las estrategias de reducción: disminuyen el nivel de actividades de la empresa. En este grupo encontramos las estrategias de: cambio, empresa cautiva, liquidación/desinversión, quiebra o liquidación.

2. La estrategia de *análisis de cartera*, este tipo de estrategias es aplicable a corporaciones de múltiples negocios. En estas estrategias, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocios como una serie de inversiones

de la que espera un beneficio rentable. Las líneas y unidades de negocio forman una cartera de inversiones que ella debe manejar constantemente para garantizar el mejor retorno sobre el dinero que la corporación invirtió. Los dos enfoques de cartera más populares son la matriz BCG (desarrollada por Boston Consulting Group) de crecimiento-participación y la pantalla de negocios de GE (desarrollada por General Electric y la empresa consultora McKinsey & Company).

3. La estrategia de *parenting (sombrija) corporativo*, se basa en visualizar a las corporaciones con relación a los recursos y las capacidades que se pueden usar para crear valor de las unidades de negocio, así como generar sinergias a través de éstas. Esta estrategia se concentra en las competencias centrales de la corporación madre (padre) y en el valor creado a partir de la relación entre la madre (padre) y sus negocios. Se trata de buscar un buen encaje entre las destrezas y recursos de la madre (padre) y las necesidades y oportunidades de las unidades de negocio para crear valor corporativo.

2.2.3.2 Modelo de trípode estratégico corporativo

Para Peng (2010), una de las estrategias corporativas más usadas es la *diversificación*; que consiste en aumentar nuevos negocios a la firma y que son distintos de sus operaciones existentes. La *diversificación del producto*, que se basa en entradas a nuevos mercados de productos y/o actividades de negocios que están relacionados con el mercado o actividad existente. Por otra parte, la *diversificación geográfica*, que se basa en la entrada a diferentes países.

Otras de las estrategias a nivel corporativo referidas por Peng, son las *fusiones y adquisiciones (F&A)*; se tratan de firmas que se fusionan o adquieren otras firmas. Entre ellas están:

1. F&A Horizontales: involucran formas competidoras en la misma industria.
2. F&A Verticales: involucran a proveedores (hacia arriba) y/o compradores.
3. F&A Conglomeradas: involucran firmas en industrias de productos no relacionados.
4. F&A Amigables: la directiva y la administración de una firma objetivo están de acuerdo con la transacción (aunque inicialmente pueden resistirse).
5. F&A Hostiles: se llevan a cabo en contra de los deseos de la directiva y la administración de la firma objetivo, que rechaza la oferta de la F&A.

Finalmente, para el referido autor señala que también la reestructuración es una estrategia corporativa que podría llevarse a cabo de las siguientes dos formas:

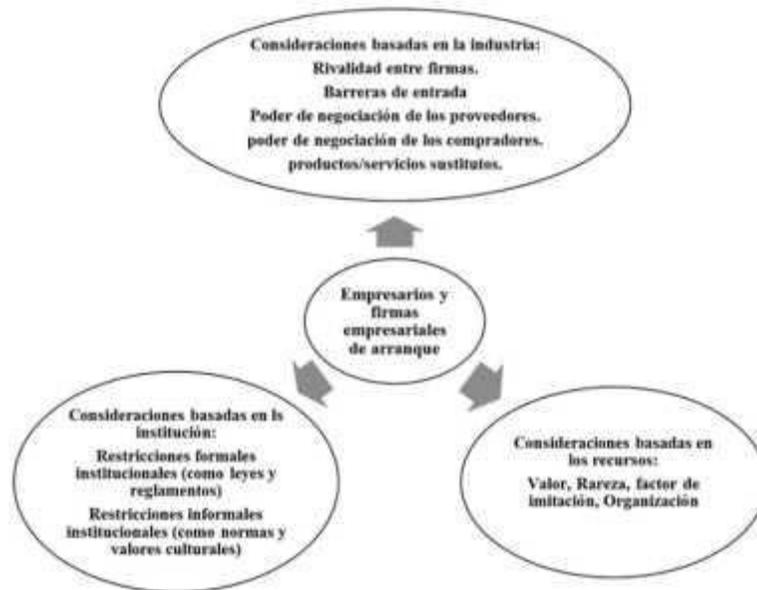
1. Ajustando el tamaño de la firma y su alcance ya sea por medio de la diversificación (expansión o entrada), despojo (contracción o salida) o ambas.
2. Reduciendo el tamaño y alcance de la firma.

La estrategia global debe partir de bases sólidas y claras que permitan identificar el real potencial de las empresas para incursionar en mercados internacionales.

Al respecto Peng (2010), resalta unas perspectivas muy importantes, ellas son: la industria, los recursos y las instituciones. Las consideraciones basadas en la industria parte de las denominadas cinco fuerzas de Porter:

rivalidad de firmas, barreras de entrada, poder de los proveedores, poder de los compradores y amenazas de productos sustitutos.

Figura No. 9 Un modelo completo de iniciativa empresarial



Fuente: Peng, 2010, p. 128.

2.2.4 El gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), define el gobierno corporativo como el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Por su parte, J. Wolfensohn, presidente del banco mundial define el gobierno corporativo como las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia corporativa, la transparencia y la rendición de cuentas.

Podría entonces afirmarse que el gobierno corporativo se define como el conjunto de normas y herramientas por las que se rige una organización. El gobierno corporativo, según el Banco Mundial (BM), se base en cuatro grandes principios que lo sustentan, responsabilidad, independencia, transparencia e igualdad.

- **Responsabilidad:** relativa a la identificación de las responsabilidades y derechos de los accionistas, a fin de enajenar las acciones, por medio del manejo permanente de la información relevante y su participación en las utilidades de la organización.
- **Independencia:** se refiere a que tanto los accionistas como los auditores habrán de verificar la información financiera con imparcialidad y objetividad.
- **Transparencia:** se trata de promover la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la verdadera situación financiera de la organización.
- **Igualdad:** significa que todos los accionistas tendrán derecho al acceso a la información corporativa por igual.

Evidentemente para llegar al punto de poseer un código de gobernabilidad empresarial hace falta establecer una serie de pasos para tal fin. En un principio es necesario realizar una concientización, debido a que no todas las organizaciones poseen la noción de la gobernabilidad y lo que

su implementación conlleva. Posteriormente deben definirse las normas y principios que regirán la relaciones entre accionistas, (el código), seguido de una etapa de seguimiento de la implementación, y finalmente cuando ya los involucrados están capacitados para asumir nuevos retos se entra en una continua etapa de revisión del código previamente formulado.

El Gobierno Corporativo posee ventajas competitivas para las organizaciones que lo aplican voluntariamente. Como por ejemplo:

- Prolonga la vida de las empresas y las ayuda a crecer en una nueva arquitectura económica.
- Establece principios gerenciales más competitivos y brinda mayores garantías a los Stakeholders.
- Garantiza el manejo eficiente de los recursos de la organización, y limita el acceso de las empresas al mercado de capital.

Por lo antes mencionado poseer un código de gobierno corporativo es una ventaja competitiva en la actualidad. Así como la ética y responsabilidad social en las organizaciones. La administración estratégica juega un papel determinante en la adaptación a los nuevos requerimientos gubernamentales e industriales que no todas las organizaciones poseen la noción de la gobernabilidad y lo que su implementación conlleva. De lo anterior se aprecia la importancia que deban definirse las normas y principios que regirán la relaciones entre accionistas, (el código), seguido de una etapa de seguimiento de la implementación, y finalmente cuando ya los involucrados están capacitados para asumir nuevos retos se entra en una continua etapa de revisión del código previamente formulado.

2.2.5 Ética y responsabilidad social corporativa (RSC).

Para Chiavenato (2008), el término responsabilidad social corporativa es utilizado de forma generalizada para designar el compromiso de las

empresas respecto a los requerimientos de la sociedad y del medio ambiente.

El significado de la ética, como la parte de la filosofía que trata del bien y del mal en los actos humanos, surge de la teorización y la reflexión sobre el comportamiento moral, definiendo moral como el conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas.

En el contexto organizacional, también se plantean problemas de carácter moral que afectan a los individuos que se relacionan con ella, porque el comportamiento moral es propio de las relaciones sociales y la empresa es un lugar de encuentro entre individuos y grupos con distintos intereses y objetivos. La ética empresarial define lo que es bueno, recomendable, correcto en la administración de las empresas.

En la actualidad las empresas, como agentes económicos que son, y de acuerdo a la visión tradicional, se comportan de forma racional y persiguen un fin que, en principio, no pretende beneficiar a la sociedad. De no ser así, perderían la confianza de sus inversores actuales y potenciales y quedarían apartadas del mercado.

El mundo de los negocios ha sufrido cambios importantes en los últimos años. Uno de ellos es el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, (RSE) y de Desarrollo Sostenible, o Sustentable de las mismas. Las organizaciones de vanguardia en el desarrollo de sus esquemas de implementación de estrategias, han recurrido a diversas metodologías como por ejemplo el Balanced Scorecard, plasmando bajo diversos enfoques la vinculación entre tres esquemas de Valor, (ganar dinero, generar riqueza y generar bienestar). Esto último teniendo como premisas la sostenibilidad, ambiental, económica y social.

La construcción de una reputación sólida mediante actuaciones socialmente responsables se ha convertido no sólo en deseable, sino en obligatoria para hacer frente a la fuerte competencia para captar a los grupos de interés y convertirlos en consumidores.

La responsabilidad social corporativa ha empezado a ocupar un importante espacio en las relaciones entre los distintos agentes económicos. En este sentido, la transparencia en la actuación de las empresas y en la información clara, veraz y oportuna sobre la misma se ha convertido en un factor relevante.

La responsabilidad social empresarial no puede verse como una simple acción marginal y complementaria de las acciones propias de una empresa, como puede ser el logro de beneficios monetarios. Por el contrario, obliga a que la responsabilidad social sea reconocida como un nuevo paradigma que exige una gestión estratégica, que debe ser generadora de ventaja competitiva.

La organización socialmente responsable no sólo está en capacidad de suministrar bienes y/o servicios de calidad, sino que incluye un gran valor agregado que se refleja en el aporte que hace a sus stakeholders, comunidad y medio ambiente, es decir, considera la mejoría en el bienestar y calidad de vida de la sociedad. En este caso, la empresa debe tener en cuenta que del resultado de estas prácticas contribuye a su propio desarrollo. De ahí, que la responsabilidad social no puede dejarse al libre albedrío de alguien, para que pueda funcionar se hace necesario que forme parte de una adecuada gestión estratégica.

CAPITULO III

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA INELECTRA

En este capítulo se presenta la información que ha emergido de la aplicación del instrumento de recolección de información debidamente validado y con la confiabilidad suficiente para tales fines; el mismo aborda un completo análisis estratégico que inicialmente se basa en un diagnóstico de la situación y desarrollo de la estrategia actual existe en la empresa Inelectra, posteriormente se dejan conocer los factores internos y externos actuales que determinan la estrategia corporativa más acorde con las realidades de Inelectra y finalmente se exponen las diferentes alternativas a nivel corporativo resultantes del análisis estratégico que podrían funcionar para la empresa Inelectra.

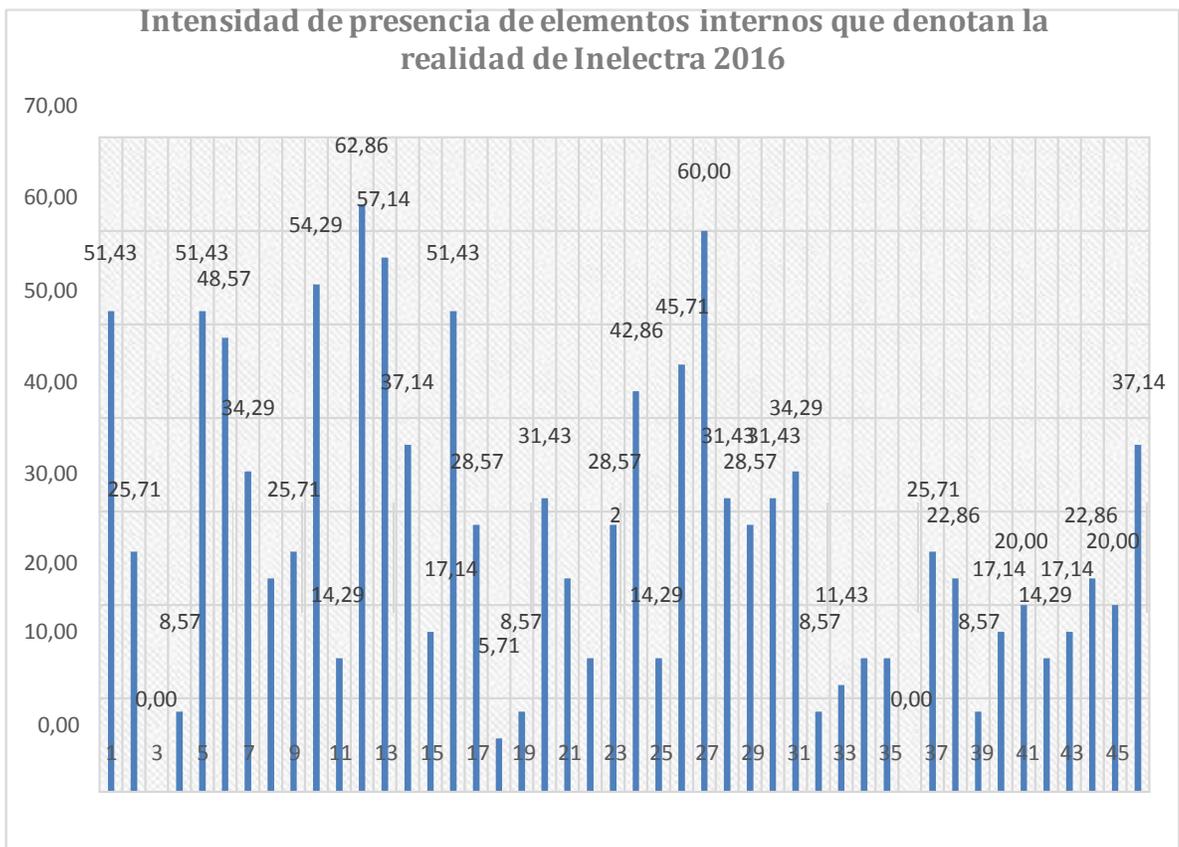
3.1 Factores internos determinantes de la estrategia corporativa de la empresa de Inelectra

Los factores internos clave son aquellos que se ven determinados o puede ser influido por la gerencia, el análisis de los factores internos corresponde en un inventario de todo aquello que se tiene en la empresa y que puede ayudar a impulsar favorablemente a los proyectos empresariales emergentes. En este caso, se ha logrado investigar todo aquello que se está haciendo particularmente bien y aquello que no se considera se está haciendo bien, en esta parte se han revisado las provisiones empresariales, para así determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de Inelectra.

Dentro de los elementos más considerables o que se han calificado de mayor peso o importancia para diseñar la estrategia corporativa a decir de los informantes que facilitaron su ayuda para la realización de esta investigación se

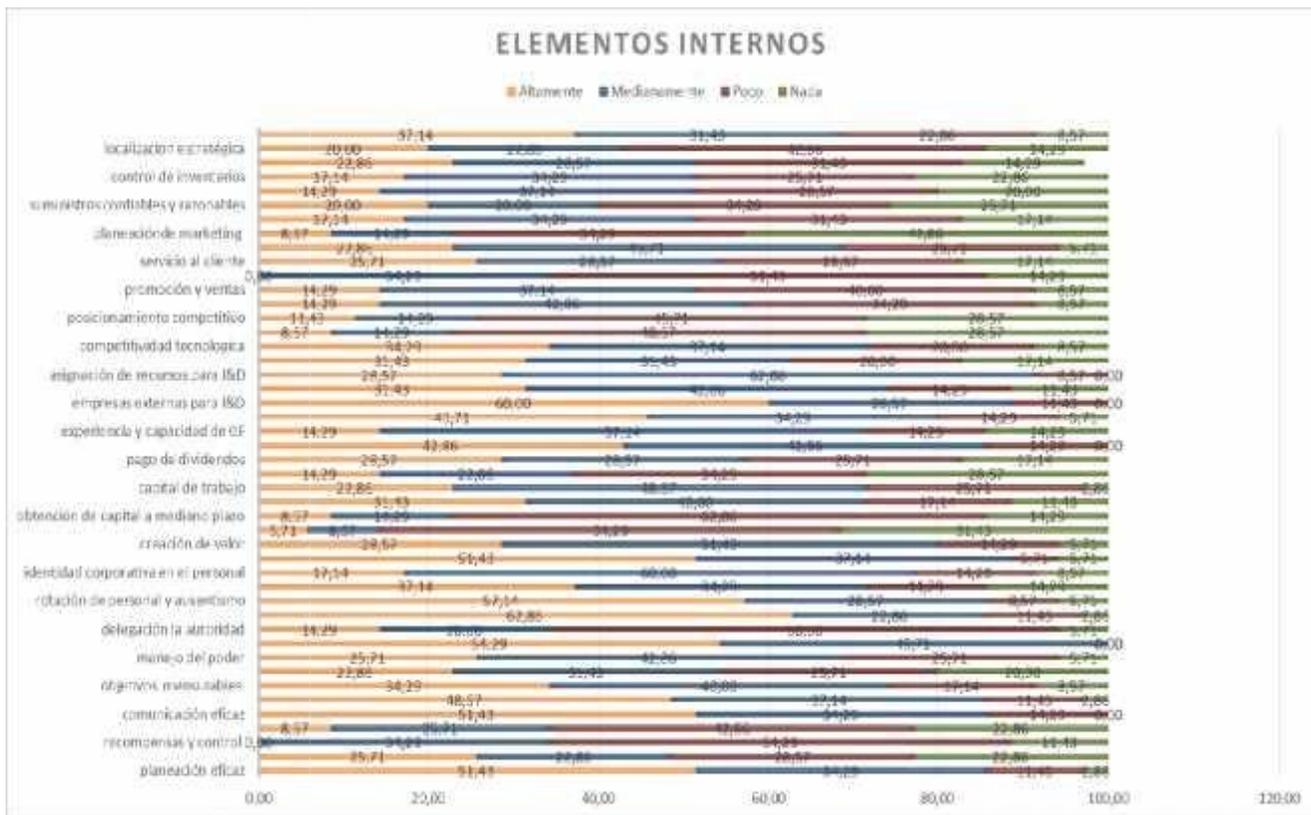
aprecia la planeación y comunicación eficaz, la aplicación de concepciones sobre administración estratégica, un código de ética y su debida difusión, algunos inherentes al talento humano como lo son la especificación de puestos y funciones al igual que la rotación del personal.

De igual modo las opiniones se orientaron a la consideración de altamente importante aspectos relacionados con la investigación y desarrollo (I&D) y la capacidad tecnológica. Las áreas que se han considerado con un menor grado de importancia para definir una estrategia corporativa en esta investigación son asuntos inherentes al talento humano como la moral de sus trabajadores, la participación individual y colectiva; los asuntos de obtención de capital y su presupuestación, los asuntos de la segmentación del mercado, posicionamiento competitivo, la planeación del marketing e instalaciones, y también los suministros de materia prima. Tal y como se muestra en el gráfico nro. 1

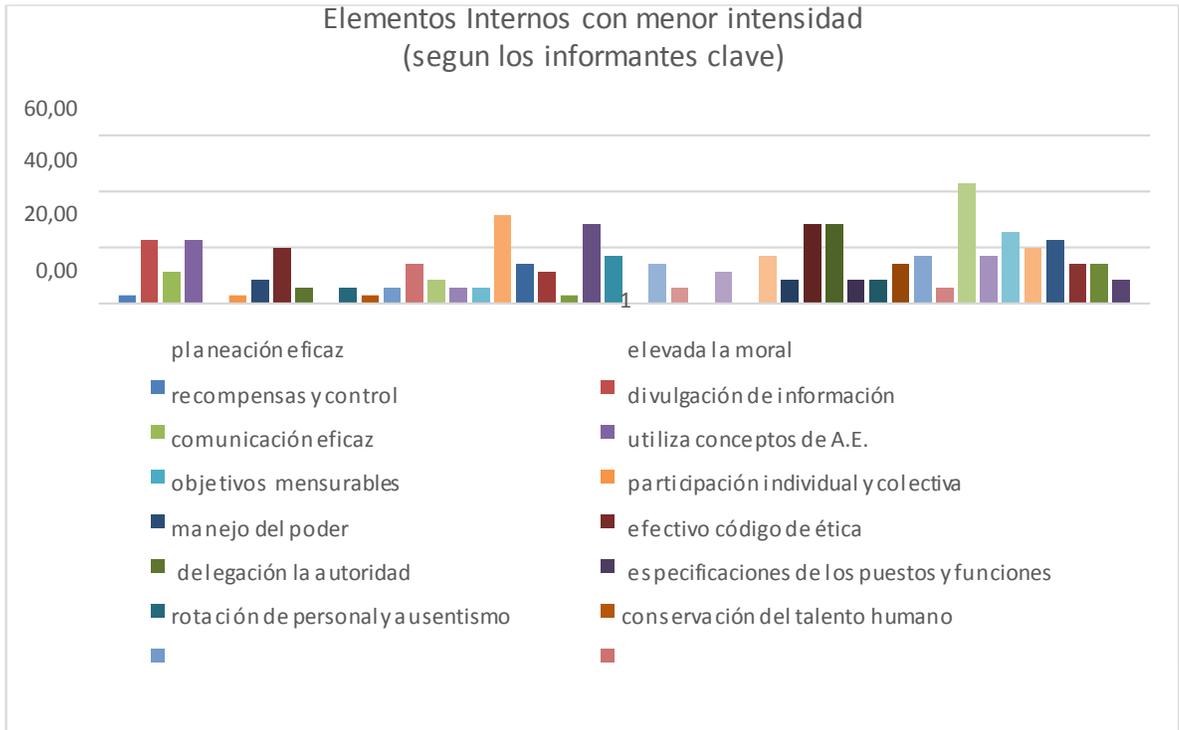


Algunos otros aspectos del área gerencial que se mostraron con opiniones diversas como por ejemplo medianamente de acuerdo o poco también se consideran vinculantes para este estudio investigativo porque el grado de importancia que le han otorgado los 35 ejecutivos, posteriormente se triangula con la teoría a los fines de revisar si se les está otorgando la importancia que ameritan para el diseño de las estrategias.

En este caso se consideraron con una importancia mediana o con poca importancia áreas de trabajo como la localización estratégica, suministros e inventarios, el servicio al cliente, la identidad corporativa del personal, el manejo del poder dentro de la organización, aspectos de promoción y ventas, la asignación de recursos para investigación y desarrollo, la capacidad que tenga el gerente de finanzas, el capital de trabajo e inclusive los objetivos organizacionales y la comunicación. Así como lo plasma el grafico 2.



Seguidamente, en el gráfico 3 al revisar la información obtenida sobre los asuntos que los gerentes y el cuerpo corporativo han considerado sin importancia, encontramos cuestiones vinculadas con las recompensas y el control del personal, y en menor proporción la participación y el manejo del poder. Estos resultados nos dejan muchos elementos de análisis que es menester de este trabajo y a continuación se contrastan.

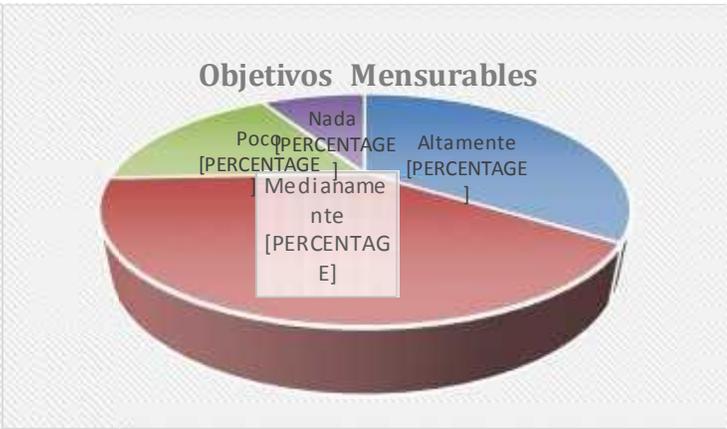


Extraído como punto de interés particular del total de elementos internos que la mayoría de la muestra determino, se encuentra un eje medular como es la aplicación de conceptos sobre planificación estratégica, lo que un 51% señaló que lo apreciaban altamente importante y otro grupo considero que en un 34% resulta ser de mediana importancia. Estos resultados dejan ver que el cuerpo de gobierno o nivel corporativo de Inelectra poseen consciencia plena de la necesidad del diseño de estrategias coherentes.

Gráfico Nro. 4.

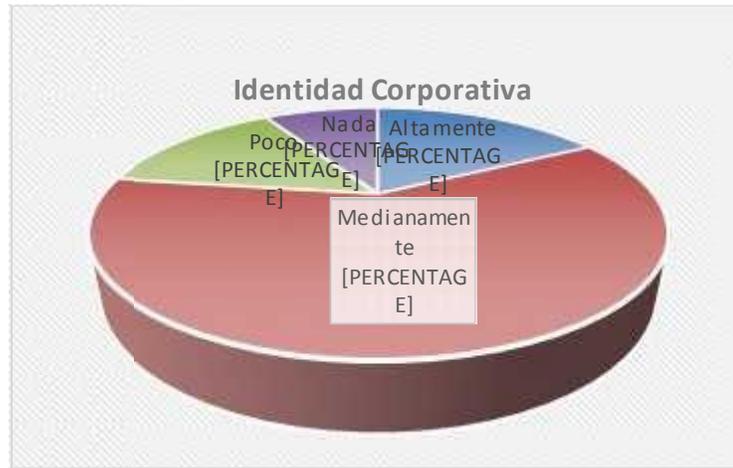


Con relación y para dar consistencia aún más al análisis anterior, se exhibe el gráfico nro. 5, relativo a los objetivos y el grado en que los mismos puedan ser medidos y alcanzados, que es otro elemento clave para este estudio. En este ítem el gobierno corporativo señala que los mismos son altamente y medianamente importantes en casi el 84% de sus aseveraciones. Esto se interpreta en razón que la alta gerencia comprende plenamente sobre la importancia estratégica y la necesidad de plasmarla y renovarla constantemente.



Por otra parte, un aspecto que mostro un consenso en cuanto a las opiniones fue la importancia de la identidad corporativa, es decir, el valor que

se le ha otorga a la consonancia que exista de todo el personal o los miembros de la organización con él con el gobierno corporativo. En esta parte más de la mitad de los ejecutivos señalaron que es medianamente importante que estén de acuerdo con sus ideas. Grafico Nro. 6



Caso resaltante en el entramado de datos y opiniones que se han tomado en cuenta para el estudio fue la evidente falencia en cuanto a la jerarquía que se le ha otorgado a los elementos de marketing en la investigación, así como se señala en el grafico nro. 7; sobre este aspecto y de acuerdo con los teóricos citados a lo largo de este estudio se contrasta con los consensos académicos e investigativos que actualmente están vigentes, por lo tanto para el diseño de esta estrategia se le otorgara la valoración y el grado que le corresponda de acuerdo con el autor David (2008).



Como cierre a la presentación de los factores internos que se consideraron más o menos trascendentes para realizar el diseño de una estrategia corporativa, encontramos asuntos concluyentes tales como la relevancia que se le reconoce a los fundamentos de gerencia estratégica.

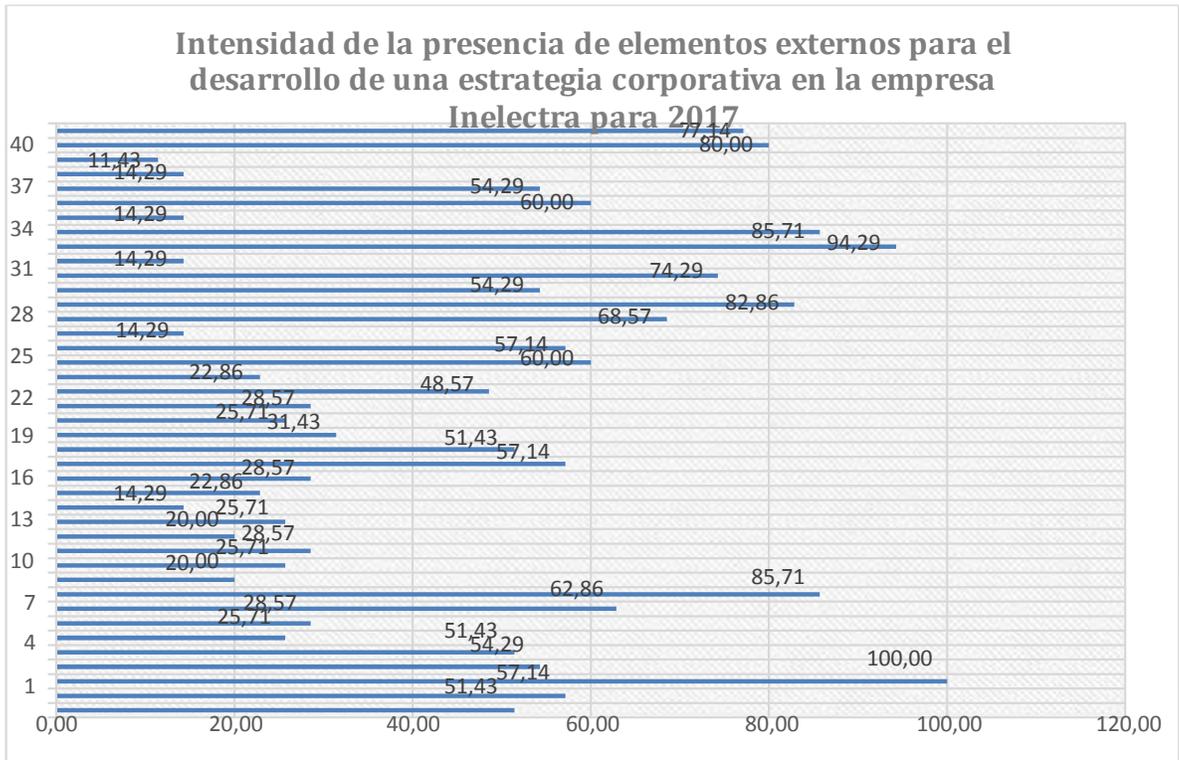
3.2 Factores externos determinantes de la estrategia corporativa de la empresa de Inelectra

El análisis de los factores claves externos se hace siempre desde el centro hacia fuera, es decir, comenzamos muy cerca de nosotros y nos vamos extendiendo en la medida que las fuerzas nos alcancen; esto significa que primero vemos el "entorno cercano" y luego el menos cercano hasta llegar, si fuera el caso a analizar factores externos de otras regiones del mundo, como es necesario a la hora de diseñar estrategias a nivel corporativo.

En la revisión de los factores externos se deben tomar en cuenta aspectos relevantes como las fuerzas competitivas en cuanto a empresas, productos y mercado. Las fuerzas económicas, en cuanto a proveedores,

distribuidores, financistas, acreedores, la balanza de pagos; fuerzas políticas como los accionistas, dueños (son propietarios de la empresa pero debemos analizarlos desde el punto de vista político externo), directores, el gobierno, sindicatos, sistema legal. Indicadores sociales, como la parte demográfica, clientes empleados, comunidades y grupos de población; y las señales tecnológicas, tales como procesos de investigación fuera de la empresa, manejo de patentes, servicios de repuestos, inversión que se está haciendo en tecnología y la disponibilidad de ella.

Para estudiar los factores claves externos se debe de contar con información verídica, completa, oportuna muy cercana a la base, que es este caso se obtuvo del mismo cuerpo corporativo de la organización objeto de estudio, la empresa Inelectra. En esta parte los 35 ejecutivos respondieron en cuanto a la intensidad de presencia de estos factores y opinaron de acuerdo a lo que, según sus diversas visiones, consideraban de mayor relevancia para el diseño de la estrategia corporativa.



Como es evidente en los datos plasmados en el grafico nro. 8, se aprecian factores o variables que determinan las realidades del entorno particular para la empresa, a decir de los informantes, aspectos como las fluctuaciones de precios de los servicios y productos tienen influencia y revisten de capital importancia, al igual que asuntos como la política fiscal del país, la política de integración con otros países, la variedad de empresas menores asociadas a la actividad productiva, las regulaciones gubernamentales asociadas a la actividad, la confianza en el gobierno del país donde se va a desarrollar la estrategia, la existencia de aranceles especiales que le puedan afectar directamente.

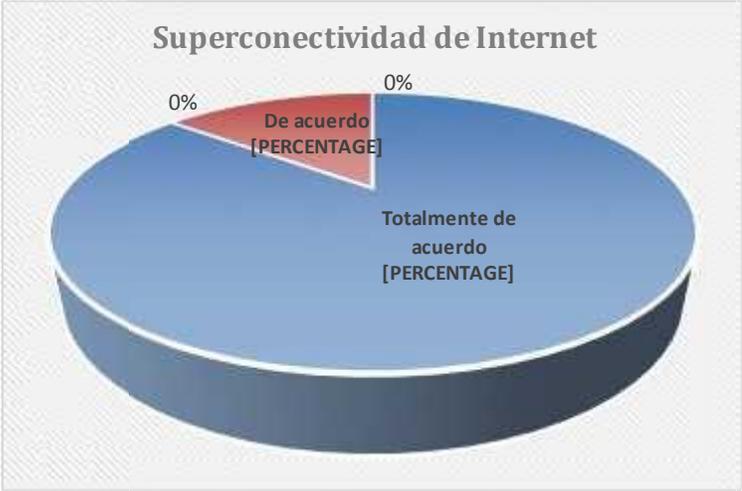
Igualmente, otros aspectos técnicos y de infraestructura como lo son, la disponibilidad de superconductividad eléctrica u otras bondades derivadas de avances tecnológicos; y la disponibilidad de adecuados medios de transporte y vialidad. Así como también la disponibilidad superconectividad

internet y las empresas nuevas que entran a la industria al igual que las antiguas que salen. Tal como se aprecia en los gráficos nro. 8 y 9.

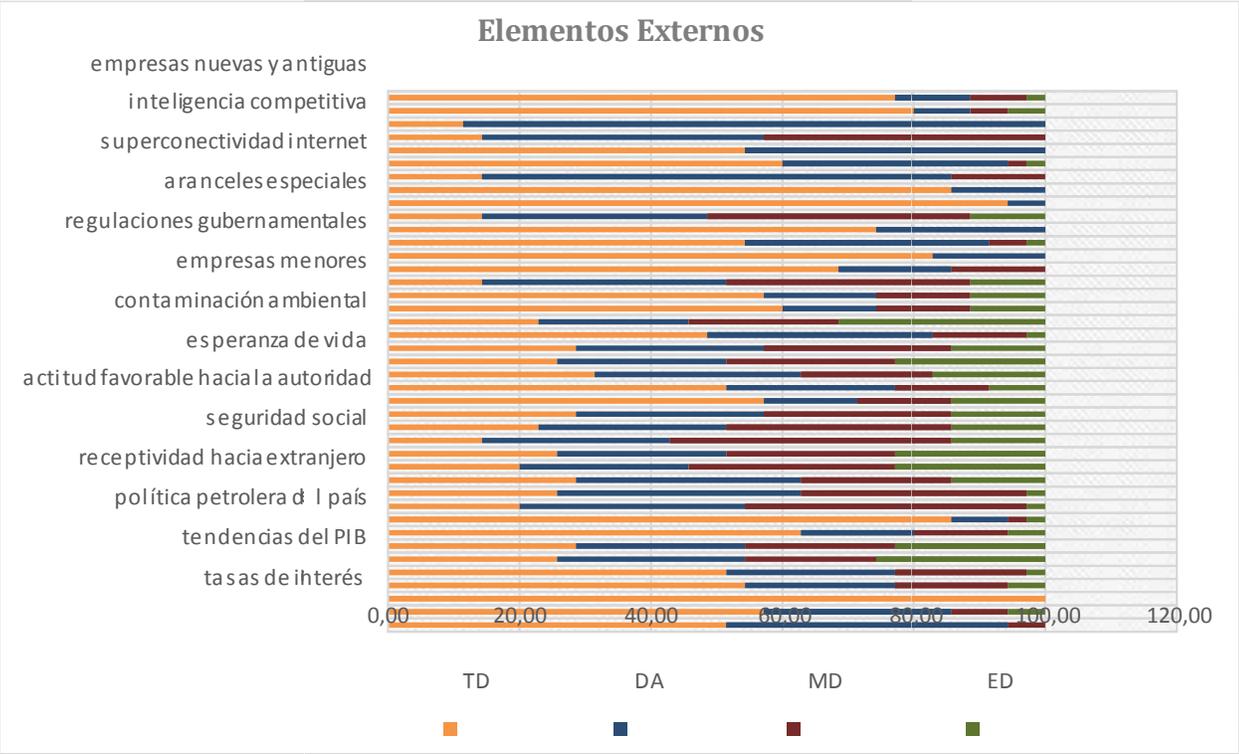
Para profundizar un poco más en estos elementos que han tenido un grupo de opiniones, se contrasta con la realidad y la teoría vinculante para llegar a una opinión más consistente y considerar que hoy en día los factores determinantes del desarrollo de infraestructura industrial son tomados en cuenta para realizar inversiones en algún país. En esta investigación deja en evidencia lo anterior en cuando se le otorga a la velocidad o superconductividad eléctrica un 94% de opiniones a favor.



De acuerdo con lo anterior la disponibilidad de servicios de internet de avanzada tiene un peso importante que es tomado en cuenta, en esta consulta se aprecia que un 86% de los ejecutivos quienes conforman el cuerpo corporativo de Inelectra le han otorgado una categoría especial.



En el siguiente grafico nro. 10, se aprecia más detalladamente todas aquellas variables que representaron acuerdos o desacuerdos en cuanto a su nivel de intensidad o importancia para el desarrollo de la estrategia.



En el grafico anterior se exhiben las derivaciones en cuanto a valoraciones de variables y categorías. La intensidad como se manifiesten las mismas se considera elementos de análisis para poder opinar con base sustancial sobre qué elementos son aquellos habría que tomar en cuenta y escudriñar a un nivel de detalle mayor, para así incorporar en las alternativas estratégicas y de este modo buscar que las mismas puedan ser viables en cuanto a su implementación.

Por otra parte, hubo aseveraciones distribuidas casi uniformemente en cuanto a variables clave como la es el caso de la necesidad de que exista en el medio donde se va a desarrollar la estrategia una actitud favorable hacia la inversión, en esta parte los informantes opinaron de manera variada, es decir, que para algunos están totalmente de acuerdo, otros de acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo con la importancia de la actitud que se tenga hacia la inversión en el sector industrial de este ramo. Se muestran estos resultados en el grafico nro. 11.

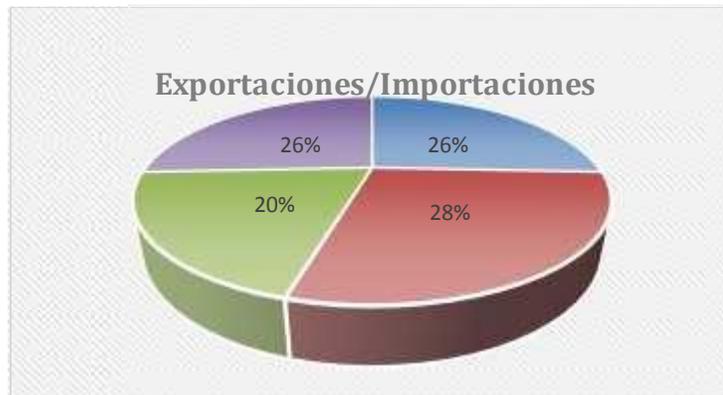
Grafico nro. 11.



Por otra parte fue necesario consultar a los encuestados sobre su opinión para el diseño de la estrategia corporativa si la relación exportaciones/importaciones tendría influencia, igualmente las opiniones se

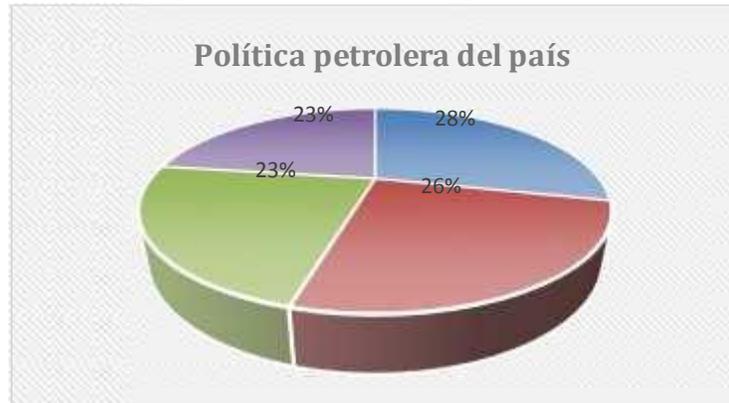
distribuyeron casi uniformes, tal como se muestra en el siguiente grafico nro. 12.

Grafico nro. 12.



A pesar de que la empresa Inelecta principalmente ofrece sus servicios al sector petrolero, le fue examinado a los informantes sobre la eventual influencia que podría tener la política petrolera del país y extrañamente las hubo opiniones diseminadas, cuando en el contraste o triangulación informativa se considera este aspecto de alta importancia. Estos resultados se exhiben a continuación en el grafico nro. 13.

Grafico nro. 13.



Hubo consulta sobre algunos asuntos demográficos que se consideran de especial atención, sobre la importancia de la existencia de adecuados programas de seguridad social donde se pondrá en práctica la estrategia, las opiniones de los consultados se apreciaron de manera dispareja, tal como se nota en el gráficos 14, donde algunos opinaron están totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo, tal como se presenta seguido.

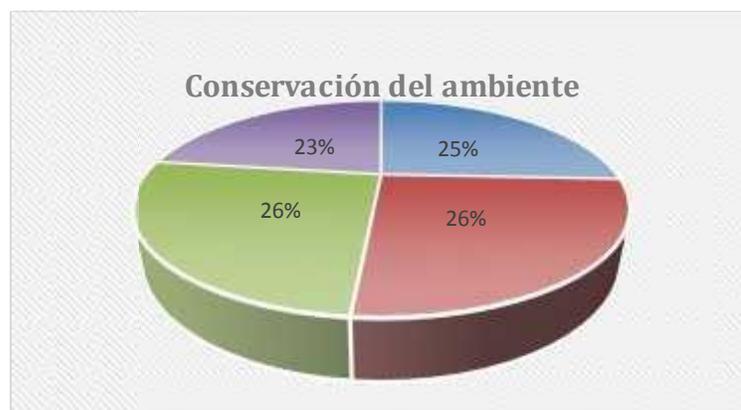
Grafico nro. 14.



Un aspecto trascendental para la formulación de estrategias a nivel de gobierno corporativo, que es hoy en día tomado en cuenta en la práctica

gerencial y a nivel académico inclusive son los asuntos medioambientales, sin embargo se considera en esta consulta investigativa que dentro de Inelectra no se considera como tal, dado que se indago sobre la importancia de que existan prácticas comúnmente aceptadas para la conservación del ambiente en las ciudades y/o pueblos; y la opinión es develada el gráfico 15.

Grafico nro. 16.

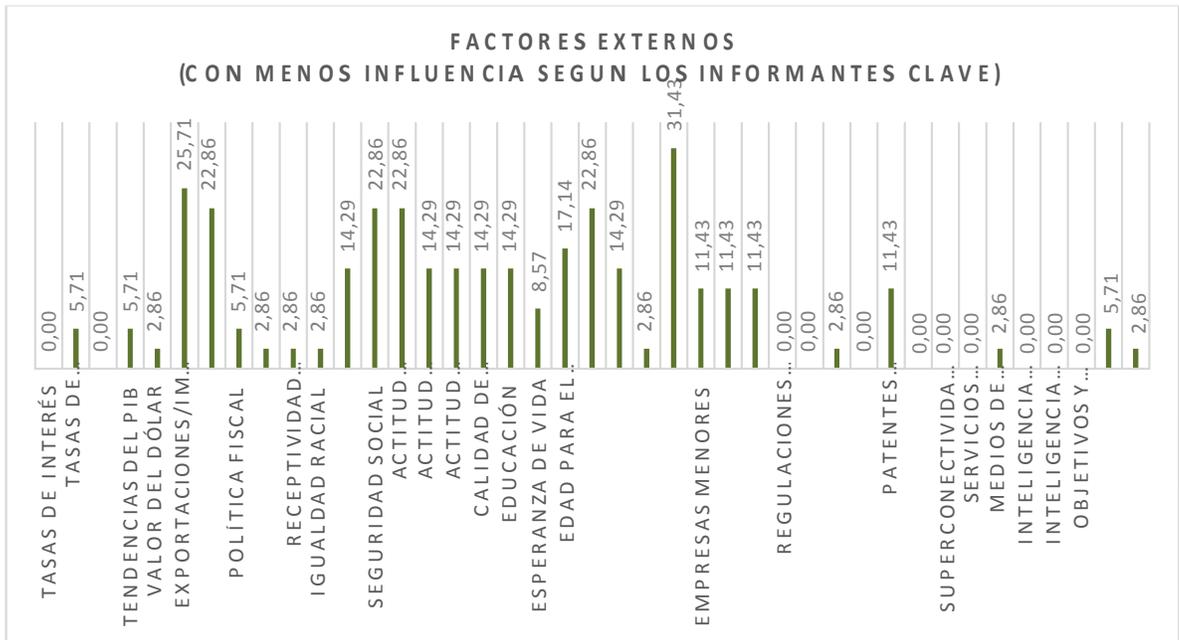


Los anteriores ítems objeto de análisis que presentaron opiniones diseminadas dan muestra de que en el cuerpo de gobierno corporativo no existe consenso sobre asuntos como la importancia que reviste la actitud hacia la inversión, la relación exportaciones/importaciones, la política petrolera, la seguridad social y la conservación del medio ambiente.

Finalmente, para cerrar esta sección analítica se presenta a continuación el gráfico nro. 17 que pone a la vista los factores que se consideraron de menos influencia o menos repercusión en cuanto al diseño de la estrategia, entre ellos tenemos; las prácticas de participación de la ciudadanía en asuntos de interés colectivo relativos a las actividades que atañen a la empresa, que existan patentes industriales y/o de comercio asociadas a la actividad productiva de la empresa en el país que la

conciernan directamente, la necesidad de mecanismos investigativos para evaluar a los competidores en cuanto a sus debilidades y fortalezas; y por último, la utilidad de conocer los objetivos y estrategias de los competidores.

Grafico nro. 17



Derivado del análisis anterior, a continuación se puntualizan las diferentes alternativas que podrían desplegar el diseño de una estrategia corporativa adecuada a las realidades particulares de la empresa en estudio.

3.3 Análisis estratégico para la empresa Inelectra.

Una estrategia empresarial o competitiva se preocupa de la forma en la que una empresa compite dentro de un sector o industria. En el caso de la estrategia corporativa es la que define el alcance de la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compete. Las decisiones de estrategia

corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones entre otras.

La estrategia corporativa que a continuación se plasma persigue como propósito guías las decisiones de los altos ejecutivos respecto a los roles que los diversos negocios deben desempeñar, además de consolidar todas las estrategias de las unidades de negocio y de las áreas funcionales.

En este sentido, la estrategia corporativa para Inelectra se constituye en un plan de largo plazo y esta diseñada para seleccionar los diversos negocios en los que una empresa podría estar y la mejor forma de hacerlo.

En estas alternativas estratégicas corporativas, se ofrece la información para que la gerencia de Inelectra pueda identificar a los negocios en los cuales la empresa deberá involucrarse en el futuro, especificando los productos a ofrecer y los seguir, con base en una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

De acuerdo con la información obtenida de treinta y cinco (35) informantes clave, a través de la administración de un instrumento de recolección de información se obtuvo las orientaciones que ahora permiten deducir la estrategia corporativa, y tiene como finalidad orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella; es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber – hacer, ya que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Las alternativas estratégicas a nivel corporativo que se expone en esta parte son consecuentes con los objetivos de Inelectra y son alcanzables con los recursos existentes, según los expertos entrevistados.

El conocimiento y estudio de estas alternativas estratégicas es importante porque le permite a la gerencia identificar los negocios en los

cuales la empresa deberá involucrarse en el futuro, especificando los productos a ofrecer y los mercados a servir, con base en una evaluación del entorno, los recursos y objetivos de la empresa Inelectra.

En tal sentido, se cumplen los objetivos de esta investigación cuando se ofrecen a Inelectra alternativas para poder ver hacia el futuro y seguidamente en el próximo capítulo se preparan las estrategias a largo plazo, con objeto de encarar las condiciones cambiantes. Sin embargo es pertinente acotar que no existe una estrategia única que le sirva a todas las empresas o que funcione en todos los escenarios, cada una de ellas debe encontrar el plan de acción que le resulte más idóneo, dada su situación se concretan las oportunidades, objetivos, metas y recursos de cada empresas, en este caso la referida empresa en estudio.

Problemas y Oportunidades para Inelectra:

Esta organización como todas las opera en un entorno dinámico que puede generar una diversidad de problemas u oportunidades en los mercados actuales o potenciales de la empresa, específicamente los gerentes deben estar conscientes del posible impacto sobre sus mercados, en este caso de estudio, en los según los datos plasmados en el anterior capítulo podrían ser las siguientes:

Realidades demográficas: como la distribución de los estados de la población, tasas de natalidad, crecimiento de la población regional y porcentajes de familias en que trabajan. Al estar los mercados constituidos por personas, la demografía adquiere dimensiones transcendentales en el mercado de la empresa.

Valores sociales y culturales: como las actitudes hacia la salud y la nutrición, necesidad de auto expresión, materialismo, aspectos ecológicos, seguridad del producto, entre otros. La influencia de los factores socio – culturales en las decisiones de mercado son cuestionables, específicamente si se tratan de productos de consumo.

Factores económicos, incluyendo la tasa de inflación y desempleo, crecimiento económico, escasez de materia prima, costos de la energía, tasas de interés, derechos de importación e impuestos sobre el consumo. Es evidente que la economía de un país y aún la mundial influyen en la duración de una empresa en un mercado tan competitivo.

Tecnología, particularmente desarrollar y anticipar cambios que tengan impacto sobre los tipos de productos disponibles en un mercado y los tipos de procesos (como la automatización o el uso de materiales sintéticos) que se emplean para producirlo.

La tecnología es, sin lugar a duda, una fuerza de gran influencia en la empresa y por consiguiente en el mercado de sus productos, ya que los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados y los procesos de producción.

Acciones legales y regulatorias, incluyendo regulaciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, requerimientos de pruebas y de etiquetación de productos, control de la producción, restricciones o incentivos con respecto a las importaciones y exportaciones.

Las leyes pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa en particular, dependiendo del cuestionamiento que se le dé.

Competencia, que en gran medida, es una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo de orientación (por ejemplo orientada hacia los precios versus orientada hacia la tecnología).

Un análisis de estos factores es esencial para el desarrollo de las estrategias corporativas, pues dichos factores darán forma al atractivo de las diversas empresas, con frecuencia éstos generan nuevas oportunidades o conducirán al rejuvenecimiento de los mercados maduros.

Una vez que se ha hecho el análisis externo, se tiene el listado mencionado, se distingue entre lo que es una oportunidad y una amenaza:

Las oportunidades, son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el presente y futuro.

Las amenazas son las tendencias económicas, sociales políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que potencialmente son dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que ha sido elaborada a partir de los datos obtenidos en la investigación, en esta matriz se aprecia que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor en estudio. En este sentido queda expresamente demostrado en qué medida las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla Nro. 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa Inelectra

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Tendencias del PIB	0,05	3,00	0,15
2	Políticas de integración	0,07	3,00	0,21
3	Actitud favorable hacia la inversión	0,01	2,00	0,02
4	Actitud favorable hacia el trabajo	0,02	2,00	0,04
5	Actitud favorable hacia la autoridad	0,03	2,00	0,06
6	Confianza en el gobierno	0,08	1,00	0,08
7	Superconductividad eléctrica	0,04	2,00	0,08
8	Superconectividad internet	0,05	3,00	0,15
9	Servicios públicos de avanzada	0,07	2,00	0,14
10	Medios de transporte y vialidad	0,08	2,00	0,16
AMENAZAS				
11	Tasas de interés	0,04	2,00	0,08
12	Tasas de inflación	0,03	2,00	0,06
13	Regulaciones políticas	0,09	1,00	0,09
14	Aranceles especiales	0,05	1,00	0,05
15	Prácticas de conservación del ambiente	0,05	3,00	0,15
16	Política fiscal	0,04	1,00	0,04
17	Regulaciones gubernamentales	0,09	1,00	0,09
18	Servicios sustitutos	0,05	3,00	0,15
19	Objetivos y estrategias competidores	0,03	3,00	0,09
20	Nivel educativo	0,03	2,00	0,06
TOTAL		1,00		1,95

Con el resultado anterior se denota que la empresa Inelectra no está respondiendo eficazmente en cuanto a la utilización de su capacidad para

atender las realidades externas determinantes, por cuanto el 1,95 indica está por debajo del promedio.

Recursos y capacidades organizacionales de Inelectra:

Debido a que los cambios del entorno generan oportunidades y amenazas cambiantes, estos son consideraciones fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todas las empresas son iguales en términos de sus capacidades para obtener ventajas de una oportunidad o evitar una situación amenazante. Una consideración fundamental en la selección de una estrategia corporativa, es que la empresa posea los recursos y las capacidades necesarias para aprovechar las ventajas o evitar las situaciones perjudiciales.

Las fortalezas son aquellas actividades a nivel de gerencia que son hechas especialmente bien, donde son muy efectivas, eficientes y eficaces. Es importante para las empresas seguir estrategias que les ayuden a beneficiarse de sus fortalezas.

Las debilidades consisten en todas aquellas actividades a nivel de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

A continuación se prosigue con la realización de un diagnóstico o auditoría interna es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). En esta matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa Inelectra y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito la organización; el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo

hasta 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla Nro. 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Inelectra

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Conciencia estratégica	0,05	2,00	0,10
2	Talento humano	0,09	3,00	0,27
3	Capacidad tecnológica	0,03	1,00	0,03
4	Investigación y desarrollo	0,02	2,00	0,04
5	Presupuestación y obtención de capital a largo plazo	0,03	2,00	0,06
6	Capacidad de creación de valor	0,09	1,00	0,09
7	Identidad corporativa	0,05	2,00	0,10
8	Aseguramiento de la calidad	0,05	1,00	0,05
9	Manejo del poder	0,09	2,00	0,18
10	Estructura organizacional	0,80	1,00	0,80
DEBILIDADES				
11	Atención a la planeación del marketing	0,03	1,00	0,03
12	Manejo de la Información	0,03	2,00	0,06
13	Localización y disposición de suministros	0,09	1,00	0,09
14	Presupuestación y obtención de capital a corto plazo	0,05	1,00	0,05
15	Inteligencia competitiva	0,05	2,00	0,10
16	participación individual y colectiva	0,05	1,00	0,05
17	delegación la autoridad	0,09	1,00	0,09
18	conservación del talento humano	0,03	3,00	0,09
19	Promoción y ventas	0,04	3,00	0,12
20	Control de inventarios	0,04	1,00	0,04
TOTAL		1,00		2,44

El resultado anterior de 2,44 indica que la empresa Inelectra necesita reformular sus estrategias para poder utilizar sus fortalezas internas y minimizar sus debilidades.

Seguidamente, una vez obtenidos los resultados de factores internos y externos se procede a la etapa de conciliación, y se elaboran las matrices FODA y MPEC.

Cuadro Nro. 6

Matriz FODA de la empresa Inelectra

	FORTALEZAS 1. Talento humano 2. Conciencia estratégica 3. Capacidad de creación de valor 4. Manejo del poder 5. Estructura	DEBILIDADES 1. Marketing 2. Competitividad 3. Capital a corto plazo 4. Autoridad 5. Suministros
OPORTUNIDADES 1. Políticas de integración 2. Medios de transporte y vialidad 3. Servicios públicos 4. Superconectividad 5. Confianza	ESTRATEGIAS FO *Internacionalización e integración: Integración vertical Integración horizontal Integración hacia atrás Integración hacia adelante	ESTRATEGIAS DO *Desarrollo de nuevos proyectos Nuevos productos y servicios en nuevos mercados Productos y servicios actuales en nuevos mercados
AMENAZAS 1. Regulaciones 2. Asuntos medioambientales 3. Servicios sustitutos 4. Competidores 5. Aranceles	ESTRATEGIAS FA *Crecimiento para mercados: Productos existentes en mercados actuales Nuevos productos y servicios en mercados actuales	ESTRATEGIAS DA *Consolidación: Atrincheramiento Contracción mercado Contracción de productos Contracción de negocio

Tabla Nro. 6

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para Inelectra

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
		ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4
<p>FACTORES EXTERNOS CLAVE: Económicos Políticos/legales/gubernamentales Sociales/culturales/demográficos/ ambientales Tecnológicos Competitivos</p> <p>FACTORES INTERNOS CLAVE: Administrativos y personal Marketing Finanzas y Contabilidad Producción y operaciones Investigación y Desarrollo Sistemas de información gerencial</p>	1,95	Internacionalización e integración:	Desarrollo de nuevos proyectos:	Crecimiento para mercados:	Consolidación:
	2,44	Integración vertical Integración horizontal Integración hacia atrás Integración hacia adelante	Nuevos productos y servicios en nuevos mercados Productos y servicios actuales en nuevos mercados	Productos existentes en mercados actuales Nuevos productos y servicios en mercados actuales	Atrincheramiento Contracción mercado de productos Contracción de negocio
Asignar puntuaciones del grado de atractivo (PA del 1 al 4)		4	4	2	1

3.4 Alternativas estratégicas a nivel corporativo para la empresa Inelectra.

La estrategia corporativa se refiere a los negocios que un grupo empresarial despliega en distintas industrias y sectores, la estrategia de los negocios que se pretenden forma parte, el proceso por el cual se define este papel y la integración de la organización en este proceso. En esta parte se descubren diversas opciones que los autores han caracterizado y permitirán encauzar el diseño de la estrategia corporativa que enrumbe la empresa Inelectra al cumplimiento de sus fines corporativos. Seguidamente, de acuerdo con los datos derivados y analizados en esta investigación, se concentra la variedad de concepciones acordes indispensables de para que Inelectra proceda a ubicar y plasmar su novedosa estrategia a nivel corporativo.

3.4.1 Estrategia de integración e internacionalización:

Una estrategia integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se encuentra.

La estrategia de alianza a grandes signos es un convenio formal y a largo plazo entre dos compañías para combinar sus capacidades y recursos a fin de alcanzar objetivos globales.

Para Inelectra podrían existir tres (3) posibilidades de crecimiento integrado, que son:

- Integración hacia atrás: Consiste en que la compañía busque la propiedad o un mayor control de sus sistemas de suministros.
- Integración hacia delante: Consiste en que una compañía busque la propiedad o un mayor control de sus sistemas de distribución.
- Integración horizontal: Radica en que una compañía busque la propiedad o un mayor control sobre alguno de sus competidores.

3.4.2 Estrategias de diversificación para nuevos proyectos

La estrategia de crecimiento para los nuevos proyectos es una estrategia de desarrollo de mercado, consiste en que la compañía busque mayores ventas llevando sus productos nuevos o actuales a nuevos mercados, la estrategia de expansión del mercado, implica moverse a una nueva área geográfica del mercado.

Podría implicar también la diversificación cuando existen nuevos productos y nuevos mercados. Esta estrategia es la más probable de seleccionar cuando existen una o más de las siguientes condiciones:

No pueden establecerse otras oportunidades de crecimiento con productos o mercados existentes.

La empresa tiene ventas o ganancias inestables porque opera en mercados que se caracterizan por entornos inestables.

La empresa desea capitalizar en una ventaja corporativa

Para Inelectra esta estrategia podría darse por lo general con nuevos productos y nuevos mercado y se convertiría en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad.

3.4.3 Estrategia de crecimiento en mercados actuales

Esta estrategia sigue concentrándose en los mercados actuales, pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes.

Una estrategia de desarrollo de productos nuevos, consiste en aumentar las ventas desarrollando productos, mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

Se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas de productos existentes o nuevos en sus mercados actuales. La penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzos de marketing (como al incrementar la publicidad o distribución) o mediante la reducción de precios.

De acuerdo a la opinión de Kotler (1980, pág. 99) “la penetración del mercado, consiste en que la compañía busque ventas mayores para sus productos corrientes en sus mercados normales, mediante un trabajo de mercadotecnia agresivo”. Existen tres posibilidades que define este autor, como son:

- La compañía puede procurar estimular a los clientes actuales a aumentar su ritmo corriente de empresas.
- La compañía puede aumentar sus esfuerzos para atraer y arrebatarse clientes a los competidores.
- La compañía puede incrementar sus esfuerzos para atraer nuevos usuarios, ubicados dentro de sus áreas actuales de mercado.

Se pueden considerar diversas posibilidades, conforme a:

Adición de características: Añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado. Algunos ejemplos son:

añadir un valor social o emocional a un producto utilitario, y mejorar la seguridad o el confort de un producto.

Ampliar la gama de productos: Desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto correspondientes o diferentes niveles de calidad. Como por ejemplo: lanzar nuevos envases, aumentar el número de sabores, de perfumes o de colores, y ofrecer el producto bajo diferentes formas o composición

Rejuvenecimiento de una línea de productos: Establecer la competitividad de productos obsoletos o inadecuados, reemplazándolos por los productos mejorados en el plano funcional o tecnológico. Por ejemplo: Introducir una nueva generación de productos más potentes, lanzar una gama de productos compatibles con el entorno, mejorar la estética de los productos.

Mejora de la calidad: Mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos. Como por ejemplo determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores, establecer normas de calidad precisas en cada atributo, establecer un programa completo de control de calidad.

Adquisición de una gama de productos: Se trata de completar o ampliar la escala de productos existentes, recurriendo a medios exteriores. Por ejemplo comprar una empresa que tenga una gama de productos complementarios, acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa, creación de una empresa para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

Racionalización de una gama de productos: Modificar la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución. Como por ejemplo, estandarización de una gama de productos, abandono selectivo de productos marginales o poco rentables, modificación del concepto del producto.

3.4.4 Estrategias corporativas de consolidación

En esta alternativa, la empresa buscaría alcanzar las metas actuales (especialmente el incremento de las ganancias) a través de medios diferentes al crecimiento. El atrincheramiento implica reducir los compromisos con sus productos existentes al retirarse de mercados más débiles.

Contracción de productos significaría reducir el número de productos que ofrecen en el mercado en la actualidad.

Contracción del negocio sería la posibilidad de que la empresa venda parte de su negocio a otra organización.

Por lo general una empresa sigue estrategias de contracción cuando la gerencia está consciente de que con determinado negocio no estará logrando los objetivos de la organización.

CAPITULO IV

PROPUESTA ESTRATEGICA CORPORATIVA PARA LA EMPRESA INELECTRA

Este capítulo se presenta como último agregado investigativo, está constituido por una propuesta estrategia corporativa que plantea algunas acciones permitirían a la empresa Inelectra continuar creciendo en escenarios locales e internacionales.

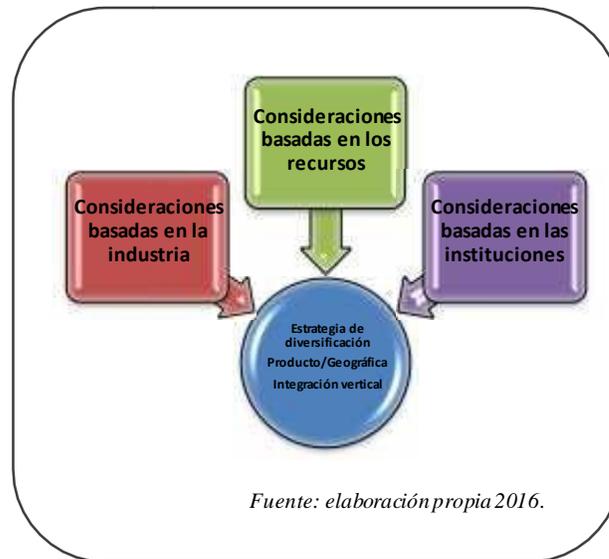
Para el diseño de esta estrategia corporativa se supone un desafío complejo y una enorme responsabilidad que exige el mayor compromiso por parte de los encargados de la planificación estratégica. Y como todo plan estratégico suele ser pensado como una herramienta que va a guiar el trabajo y desarrollo de la organización durante los siguientes 2 a 5 años de la vida empresarial de Inelectra.

El propósito fundamental de esta estrategia es que todos los integrantes de la organización estén informados, sintonizados y preparados para asumir el reto de los proyectos de su compañía y que estén conscientes de lo que se espera de ellos. Por esta razón, a continuación se presentan los elementos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de planificación y selección de la estrategia. Seguidamente se plasman cada uno de esos elementos que dan cuerpo al diseño de la estrategia corporativa.

4.1. Estrategia Corporativa en función a las Perspectivas: Competencias basadas en la industria, Recursos y potencial específico de la empresa; y Condiciones institucionales y transiciones.

El análisis estratégico realizado con los insumos que el instrumento de recolección de datos, y la elaboración de la matriz FODA recoge las opciones estratégicas resultantes, permitieron establecer las estrategias para las tres perspectivas del “*Trípode de la estrategia*”, que es un marco que sugiere que la estrategia corporativa como disciplina tiene tres aristas claves que contempla las consideraciones líderes basadas en: *La industria, los recursos y las instituciones*; estableciéndose las relaciones causa-efecto y obteniéndose de este modo el mapa estratégico para la empresa. A continuación se presentan las estrategias asociadas a cada perspectiva, sus objetivos, los indicadores para cada perspectiva y finalmente el mapa estratégico que reúne las relaciones causa efecto para todas las perspectivas.

Figura Nro. 9. Estrategias para las tres perspectivas del Trípode.



4.1.1 Consideraciones basadas en las competencias de la industria

- Estrategia de diversificación basada en el crecimiento de las oportunidades de la industria de la cual forma parte Inelectra. La visión establece que si la industria tiene un crecimiento de oportunidades sustancial, las firmas titulares tienen el incentivo de entrar a la diversificación de productos relacionados o internacional

– **Objetivos estratégicos:**

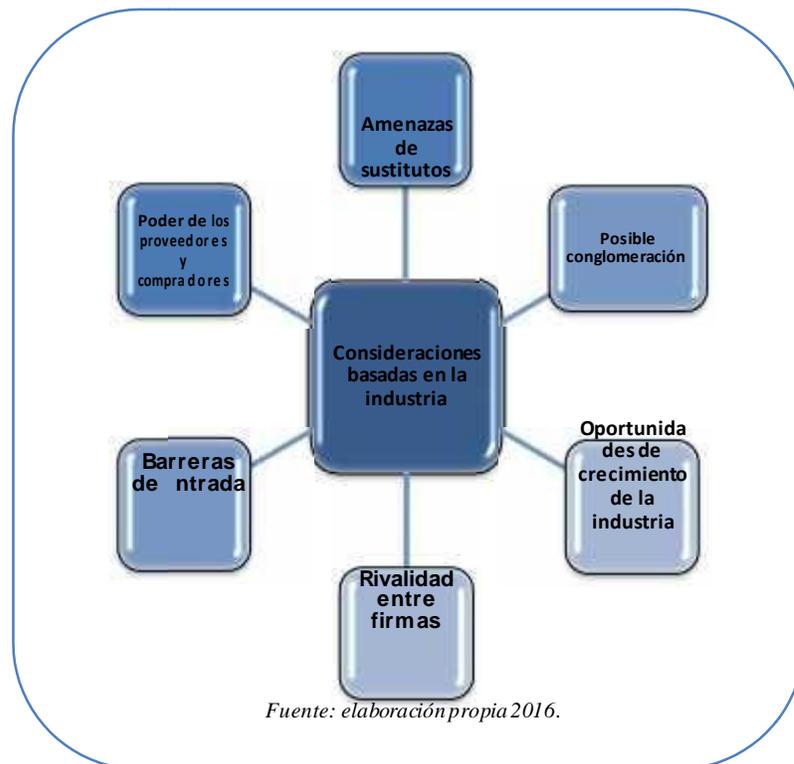
- Identificar plenamente las oportunidades de crecimiento de la industria.
- Conocer la rivalidad entre las firmas.
- Generar confianza a los fines de atender el poder de compra de los proveedores y compradores.
- Definir políticas en relación al vencimiento de las barreras de

entrada.

- Fomentar la especial atención a posibles amenazas de productos o servicios sustitutos.
- Establecer alianzas en cuanto a posibles conglomerados.

– Mapa estratégico:

Figura N° 10. Mapa estratégico para la Consideraciones basadas en las competencias de la industria



– Indicadores:

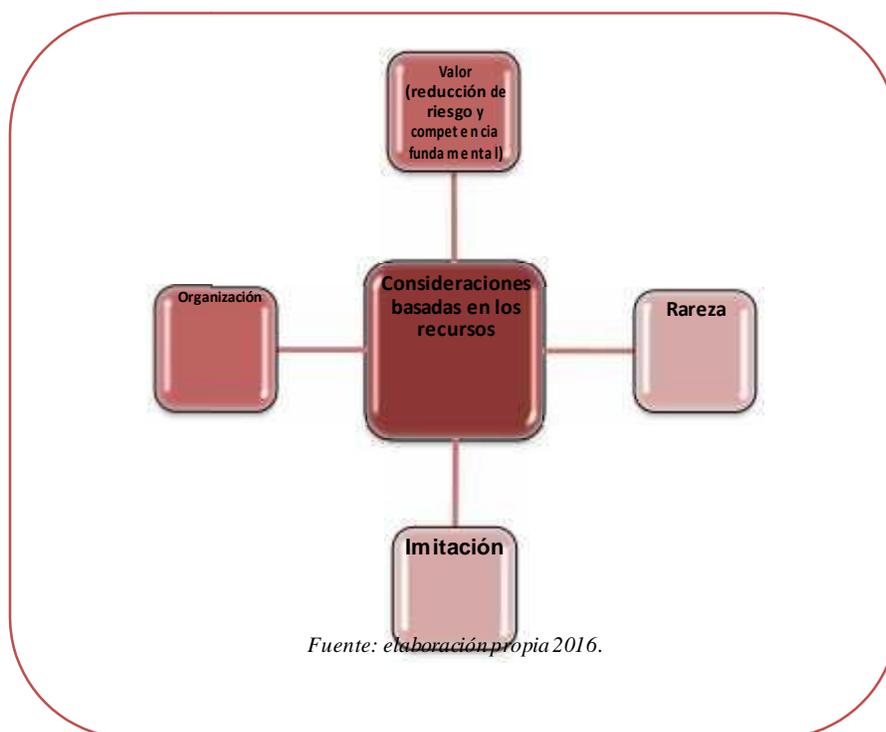
- Identificar mediante estudios científicos la situación del ramo industrial al cual pertenece Inelectra.
- Cuantificar el poder de rivalidad del total de las firmas.

- Mecanismos para caracterizar los proveedores y compradores para ofrecer relaciones serias y duraderas.
- Conocimiento a las legislaciones arancelarias y/o civiles.
- Cantidad de productos o servicios sustitutos.
- Capacidad de trabajo articulado en conglomeración.

4.1.2. Consideraciones basadas en los recursos y el potencial específico de la empresa

- Estrategia de diversificación fundamentada en una visión de los recursos y potencial específico de Inelectra como empresa, se centra en un marco de consideraciones complementarias a cada una de las atribuciones llamadas *VRIO (valor-rareza-imitación-organización)*.
- Objetivos estratégicos:
 - Apalancar las competencias, los recursos y las capacidades fundamentales.
 - Definir las características hacen únicos y exclusivos los servicios que presta la empresa.
 - Constituir la capacidad de perfeccionar el arte de reproducir cualidades importantes.
 - Adaptar la organización de la empresa para la creación de valor.
- Mapa estratégico:

Figura N° 11. Mapa estratégico para las consideraciones basadas en los recursos y el potencial específico de la empresa



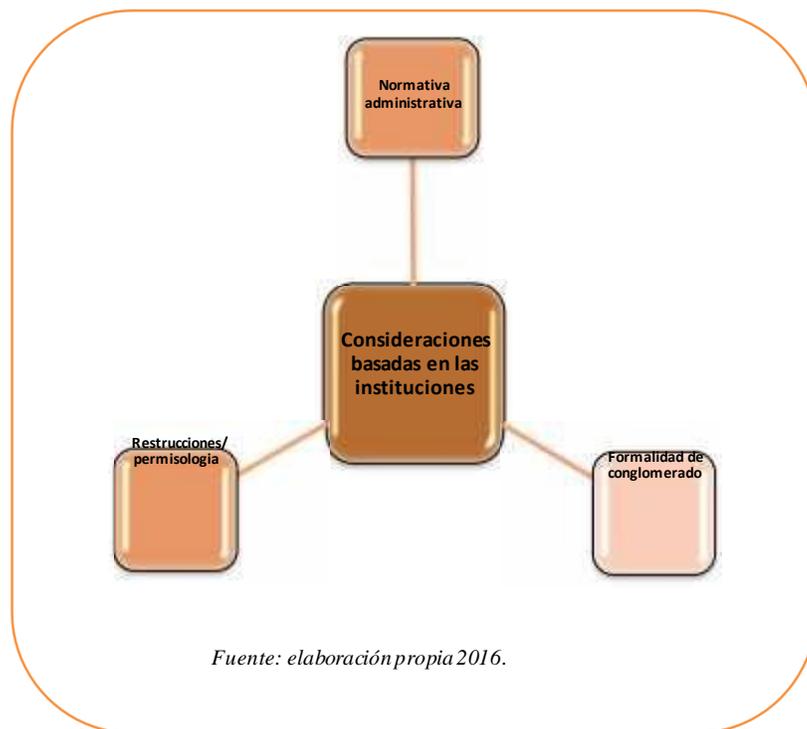
- Indicadores:
 - o Establecimiento de los principios, valores y marca corporativa en un plazo determinado.
 - o Investigaciones de mercado y campañas de marketing.
 - o Definición de las políticas de gestión empresarial a mediano plazo.

- Resultado de los comités corporativos.

4.1.3. Consideraciones basadas en las condiciones institucionales y transiciones

- Estrategia para impulsar la diversificación de productos relacionados y geográfica que se basa en una combinación de instituciones formales e informales.
- Objetivos estratégicos:
 - Promover conexiones con los gobiernos para obtener licencias y/o financiamiento.
 - Diseñar programas que permitan adaptar a la organización a las presiones normativas.
 - Definir políticas para la toma de decisiones, enmarcando las normas, los procesos, los responsables, la delegación, grados de autonomía, atribuciones y los mecanismos para la toma de decisiones gerenciales.
 - Establecer mecanismos de comunicación efectivos que permitan que la información fluya adecuadamente y otorgar confianza en la gestión a los diversos grupos de interés.
- Mapa estratégico:

Figura N° 12. Mapa estratégico para las consideraciones basadas las condiciones institucionales y transiciones.



- Indicadores:
 - Reuniones y acuerdos consolidados sobre alianzas estratégicas con el sector público y privado.
 - Número de publicaciones con información relacionada a las prácticas gerenciales.
 - Porcentaje de resultados de mediciones realizadas en la institución en relación a las prácticas normativas.

- Número de cursos, charlas y programas que divulguen la definición de políticas.
- Porcentaje de resultados obtenidos a través de encuestas en torno a la oportunidad de toma decisiones.
- Cantidad de información enviada efectivamente a los diferentes grupos de interés a través de los mecanismos de comunicación.

4.2. Estrategia combinada para Inelectra de diversificación geográfica y de producto relacionado

Kaplan, R. y Norton, D. (1996) afirman con mayor propiedad que realmente la estrategia es un conjunto hipótesis que los directivos o gerentes establecen con la convicción de que si realizan un conjunto de acciones, entonces lograrán cumplir varios objetivos y si se alcanzan los objetivos estratégicos, entonces se cumple con la misión y se alcanza la visión de la compañía.

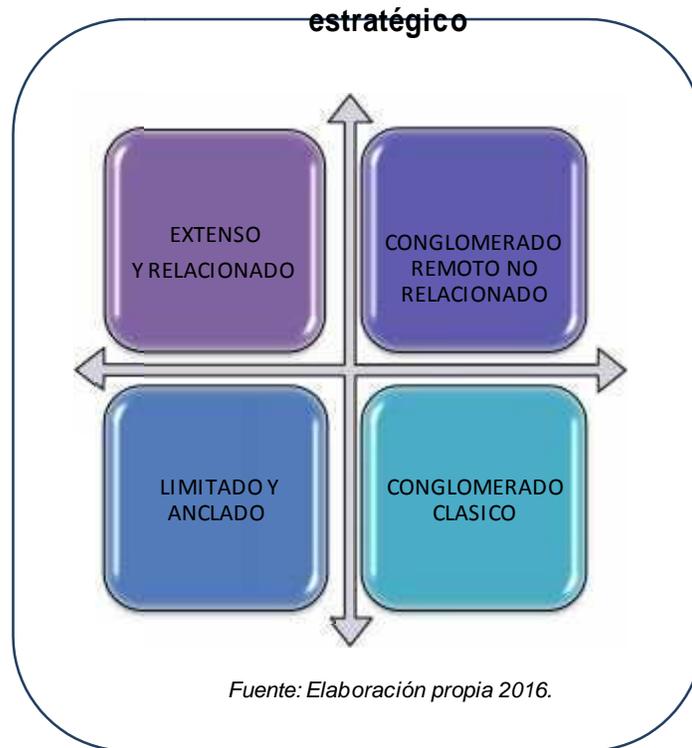
El desarrollo de las estrategias y los objetivos asociados a cada perspectiva del modelo de trípode estratégico propuesto por Peng (2010), permitió la elaboración del mapa estratégico para la empresa Inelectra, como se muestra en este capítulo.

En el caso de Inelectra se ha optado por una estrategia combinada de diversificación geográfica y de producto, por lo cual es necesario contemplar ambas dimensiones de diversificación simultáneamente a pesar de que es en la práctica una tarea compleja.

La siguiente figura 13, ilustra las cuatro combinaciones posibles para la firma Inelectra, ubicándose para el diseño estratégico inicialmente como un reproductor anclado, dado que, se va a enfocar en la diversificación de

productos relacionados y un alcance geográfico limitado. Esta estrategia busca reproducir un grupo de actividades en industrias relacionadas en un pequeño número de países unidos por el país de origen. Sin embargo, y según la efectividad que pueda ofrecer esta estrategia, Inelectra en un futuro podría ubicarse en el reglón de los reproductores multinacionales.

Figura Nro. 13. Combinaciones posibles para el diseño



A continuación se exhibe un mapa estratégico conformado por las consideraciones o perspectivas sobre las cuales se basa la estrategia de

diversificación combinada para Inelectra; seguidamente y se presentan los cuadros contentivos de las acciones e iniciativas para dar viabilidad a la estrategia.

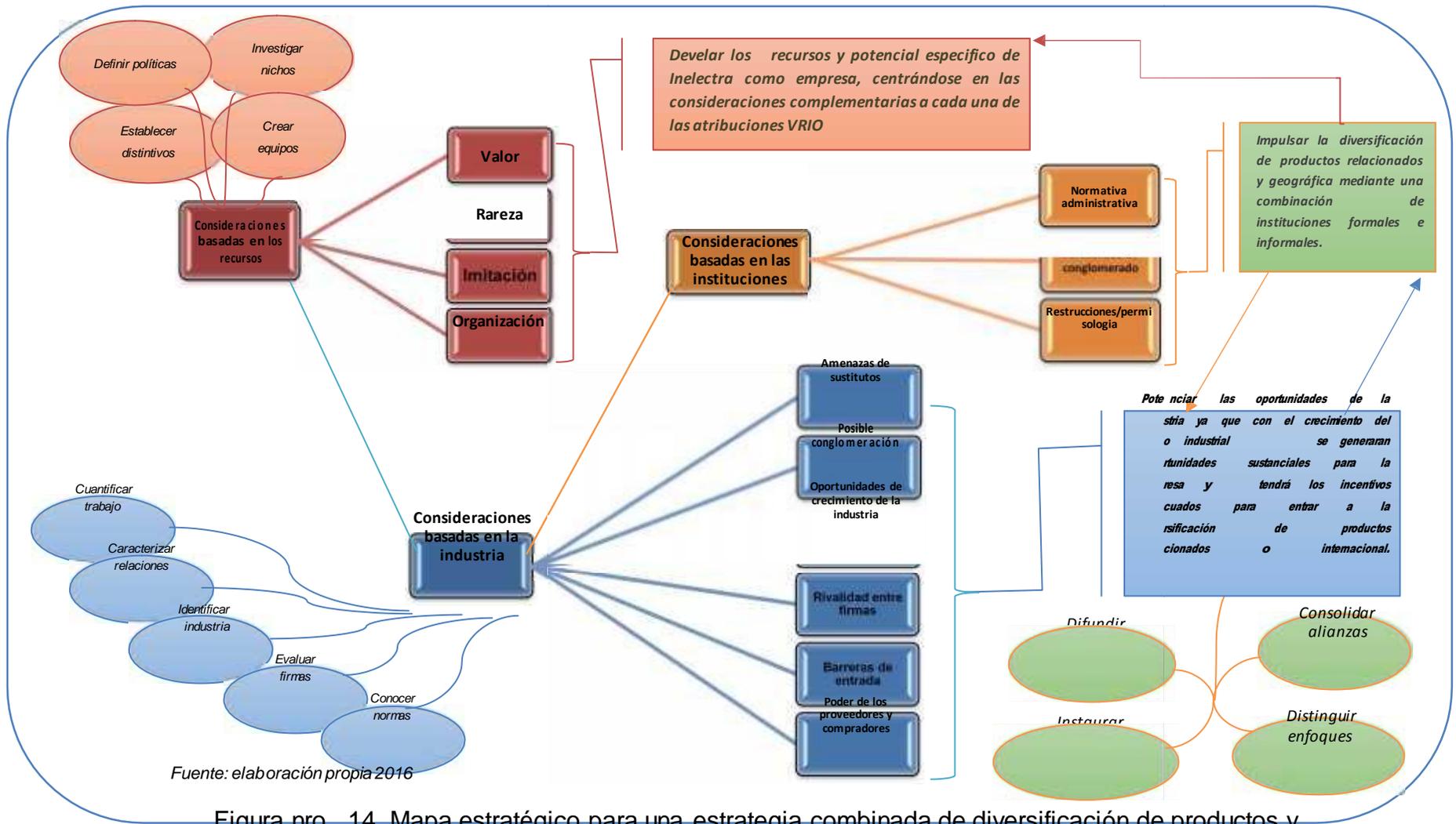


Figura nro. 14 Mapa estratégico para una estrategia combinada de diversificación de productos y geográfica

Cuadro Nro. 6. Acciones estratégicas y prácticas corporativas para la empresa Inelectra.

<i>Perspectiva</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
<p>Consideraciones basadas en las condiciones institucionales y transiciones</p>	<p>Estrategia para impulsar la diversificación de productos y geográfica que se basa en una combinación de instituciones formales e informales.</p>	<p>Promover conexiones con los gobiernos para obtener licencias y/o financiamiento.</p>	<p>Reuniones y acuerdos consolidados sobre alianzas estratégicas con el sector público y privado.</p>	<p>Adopción de normas gubernamentales.</p>	<p>Establecimiento de cronograma sobre Talleres/Cursos</p>
		<p>Diseñar programas que permitan adaptar a la organización a las presiones normativas.</p> <p>Definir políticas para la toma de decisiones, enmarcando las normas, los procesos, los responsables, la delegación, grados de autonomía, atribuciones y los mecanismos para la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>Establecer mecanismos de comunicación efectivos que permitan que la información fluya adecuadamente y otorgar confianza en la gestión a los diversos grupos de interés.</p>	<p>Número de publicaciones con información relacionada a las prácticas gerenciales.</p> <p>Porcentaje de resultados de mediciones realizadas en la institución en relación a las prácticas normativas.</p> <p>Número de cursos, charlas y programas que divulguen la definición de políticas.</p> <p>Porcentaje de resultados obtenidos a través de encuestas en torno a la oportunidad de toma decisiones.</p> <p>Cantidad de información enviada efectivamente a los diferentes grupos de interés a través de los mecanismos de comunicación.</p>	<p>Obtención de licencias y permisología.</p> <p>Obtención de financiamiento especial.</p> <p>Innovación en procesos de sectores industriales.</p> <p>Redes al servicio del sector industrial.</p> <p>Investigación y desarrollo disponible para la industria.</p> <p>Efectividad y fluidez comunicacional a nivel industrial.</p>	<p>Trámites a realizar para la obtención de patentes industriales.</p> <p>Solicitudes procesadas y tramitadas, documentos y solvencias disponibles.</p> <p>Instalación de programas especializados.</p> <p>Divulgación a través de Tics.</p> <p>Decisiones en torno a la instauración de nuevos sistemas.</p> <p>Adopción de tecnología comunicativa pluridireccional.</p>

<i>Perspectivas</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
<p>Consideraciones basadas en los recursos y el potencial específico de la empresa</p>	<p>Estrategia de diversificación fundamentada en una visión de los recursos y potencial específico de Inelectra como empresa, se centra en un marco de consideraciones complementarias a cada una de las atribuciones llamadas VRIO (valor-rareza-imitación-organización).</p>	<p>Apalancar las competencias, los recursos y las capacidades fundamentales.</p> <p>Definir las características hacen únicos y exclusivos los servicios que presta la empresa.</p> <p>Constituir la capacidad de perfeccionar el arte de reproducir cualidades importantes.</p> <p>Adaptar la organización de la empresa para la creación de valor.</p>	<p>Establecimiento de los principios, valores y marca corporativa en un plazo determinado.</p> <p>Investigaciones de mercado y campañas de marketing.</p> <p>Definición de las políticas de gestión empresarial a mediano plazo.</p> <p>Resultado de los comités corporativos.</p>	<p>Evaluación de la capacidad interna</p> <p>Renovación de la marca corporativa</p> <p>Innovación de productos y servicios.</p> <p>Reestructuración y adaptación interna.</p> <p>Plan estratégico que contemple efectivos mecanismos de monitoreo.</p> <p>Reconfiguración de la visión corporativa.</p>	<p>Programa para el mantenimiento de un talento humano de primera.</p> <p>Auditoría financiera.</p> <p>Auditoría de sistemas.</p> <p>Diseño de productos y servicios en función a la realidad actual.</p> <p>Flexibilización de la estructura de acuerdo a cada proyecto.</p> <p>Adecuación al trabajo con el software Stratec.</p> <p>Refundación corporativa sobre la base de la participación colectiva.</p>

<i>Perspectivas</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
---------------------	--------------------	-------------------------------	--------------------	--------------	--------------------

<p>Consideraciones basadas en las competencias de la industria</p>	<p>Estrategia de diversificación basada en el crecimiento de las oportunidades de la industria de la cual forma parte Inelectra. La visión establece que si la industria tiene un crecimiento de oportunidades sustancial, las firmas titulares tienen el incentivo de entrar a la diversificación de productos relacionados o internacional.</p>	<p>Identificar plenamente las oportunidades de crecimiento de la industria.</p> <p>Conocer la rivalidad entre las firmas.</p> <p>Generar confianza a los fines de atender el poder de compra de los proveedores y compradores.</p> <p>Definir políticas en relación al vencimiento de las barreras de entrada.</p> <p>Fomentar la especial atención a posibles amenazas de productos o servicios sustitutos.</p> <p>Establecer alianzas en cuanto a posibles conglomerados.</p>	<p>Identificar mediante estudios científicos la situación del ramo industrial al cual pertenece Inelectra.</p> <p>Cuantificar el poder de rivalidad del total de las firmas.</p> <p>Mecanismos para caracterizar los proveedores y compradores para ofrecer relaciones serias y duraderas.</p> <p>Conocimiento a las legislaciones arancelarias y/o culturales.</p> <p>Cantidad de productos o servicios sustitutos.</p> <p>Capacidad de trabajo articulado en conglomeración.</p>	<p>Conocimiento pleno de los stakeholders.</p> <p>Procesos innovadores para estudiar cuantitativamente la industria.</p> <p>Análisis de marketing y sectores.</p> <p>Nuevas políticas, procesos y normas internas.</p> <p>Convenios y contratos celebrados.</p> <p>Proyectos adjudicados.</p>	<p>Estudios de impacto de contexto.</p> <p>Auditoras estratégicas.</p> <p>Investigaciones de mercado.</p> <p>Revisión permanente del marco legal y normativo.</p> <p>Instalación de softwares especializados.</p> <p>Reuniones entre sectores industriales</p>
---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente. Elaboración propia. 2016.

4.3. Declarativas estratégicas para Inelectra

En esta empresa que persigue instaurar una estrategia corporativa orientada a la diversificación debe radicar en una consideración más global de la organización, investigar en la especificación de los sectores de actividad empresarial donde la empresa debe invertir o desinvertir en el presente, dónde debe hacerlo en el futuro, y por otro lado en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios.

La estrategia corporativa de Inelectra se refiere a los movimientos de diversificación para establecer posiciones empresariales en industrias relacionadas y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios hacia la rentabilidad.

Declaración de la Misión:

En este aparte Inelectra debe replantearse un propósito o misión clara, y entender que con el tiempo la claridad de esa misión puede ir borrándose conforme la organización crece y va incluyendo productos y mercados nuevos. La misión de Inelectra se tiene que disgregar mediante objetivos detallados que respalden cada uno de los niveles administrativos. Que pueda tener más de un objetivo en un determinado momento, sin dejar de vista una meta principal hacia la cual pueden dirigirse las estrategias corporativas.

Declaración de la Visión:

Refundar y precisar en comité corporativo hacia dónde se orienta Inelectra con exactitud y qué es fielmente lo que aspira a lograr y en lo que quiere convertirse.

Valores:

Reformular los principios indiscutibles que rigen a Inelectra. Estos valores deben responder a las nuevas creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía en esta novedosa etapa.

Objetivos:

Estos nuevos objetivos corporativos, deben reflejar las expectativas específicas de la gerencia con respecto al desempeño organizacional. Exponer las metas de Ineectra, en este caso podrían abarcar un plan de largo plazo, entre 3 y 5 años, para los departamentos un periodo a mediano plazo, entre 12 a 18 meses, y para los miembros del equipo a corto plazo, entre 6 y 12 meses. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr Ineectra.

Proceso de implementación:

Este proceso de llevar a cabo posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia. Es necesario abarcar las asignaciones puntuales para la ejecución del trabajo, se hace indispensable el diseño de un calendario para poner plazo a cada tarea, y la identificación de quienes, dónde y cuándo se encargaran de ejecutar las funciones y proyectos de Ineectra.

Mecanismos de comunicación:

La comunicación en redes de intranet se plantea como la herramienta estratégica para transmitir correctamente a todos los colaboradores, sin importar su nivel estratégico, los objetivos, valores y estrategia de ejecución que promueve Ineectra en esta nueva etapa, lo cual se aspira

genere una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia Inelectra por parte de su talento humano, que se sienta motivado y valorado al tener claros los principios y retos a los que se enfrenta la compañía en su proceso de diversificación combinada.

Dirección estratégica:

A la dirección de la organización, aparte de revisar la viabilidad de la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo. Esto con el fin de realizar un minucioso seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de Inelectra.

Seguimiento y evaluación de resultados:

Los objetivos que se replantee constantemente Inelectra deben tener una fecha límite para alcanzarlos, esta compañía tiene que asignar un tiempo adecuado para ejecutar las tareas y completar los proyectos, al tiempo que debe hacer un seguimiento, por medio del Stratec, KPIs y el Balanced Scorecard por ejemplo. Apenas se cumplan esos plazos, se debe proceder a realizar una minuciosa evaluación de los resultados obtenidos y tomar las decisiones necesarias para afianzar los éxitos y corregir los errores.

CONCLUSIONES

Como parte final de este trabajo investigativo se presentan las consideraciones finales, que se derivan de cada uno de los agregados más trascendentes del estudio que consistió en diseñar y plasmar una estrategia corporativa de diversificación geográfica y de producto para la empresa Inelectra.

El estudio investigativo ha dejado en evidencia varios de los elementos necesarios para construir una estrategia corporativa sólida y se aspira que se convierta en la piedra angular para la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa Inelectra.

A continuación las derivaciones conclusivas de la investigación y la propuesta estratégica:

En cuanto al análisis interno:

- ✓ El análisis interno indica que la empresa Inelectra se encuentra casi en el límite en cuanto a la utilización sus fortalezas internas para minimizar sus debilidades. Un promedio de 2,44 indica que la empresa necesita reformular sus estrategias para poder utilizar al máximo sus capacidades.
- ✓ Es necesario obtener un orden de magnitud del nivel de presupuesto que hay que destinar para aplicar las estrategias elegidas para la empresa Inelectra.

En cuanto al análisis externo:

- ✓ La empresa Inelectra no está respondiendo eficazmente con la utilización de su capacidad para atender las realidades externas determinantes, ya que el análisis externo arrojó un resultado de 1,95, e indica que está por debajo del promedio.
- ✓ Es difícil seleccionar algunas opciones estratégicas si los lazos que unen a la empresa con su entorno son demasiado fuertes.
- ✓ Los nexos de una empresa con su entorno determinan un tejido de limitaciones y de oportunidades que se deberán tener en cuenta cuando se identifiquen las diferentes opciones estratégicas posibles.

En cuanto a la estrategia:

- ✓ La estrategia combinada de diversificación geográfica y de producto es la más conveniente a desarrollar inicialmente para la empresa Inelectra.
- ✓ La dirección estratégica es de gran importancia para cumplir con los objetivos formulados a través de la aplicación de los indicadores propuestos y las iniciativas que se plantearon en este trabajo.
- ✓ En la selección de la estrategia o de las estrategias posibles, la elección de una o más alternativas constituye la primera etapa, y se hace teniendo en cuenta determinados criterios con los que se podrán sopesar cada una de las estrategias posibles para tener una evaluación más global.
- ✓ A mediano plazo, una vez alcanzados los objetivos de la estrategia actualmente diseñada, la empresa Inelectra podría optar por una estrategia de integración.

BIBLIOGRAFÍA

ADRFORMACIÓN. Concepto de estrategia. 2014. [en línea] [Consultado 07 de Julio de 2014]. Disponible en: <http://www.adrformacion.com>

Arias, Fidas G. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Editorial Episteme. Caracas, 2006. [en línea] [Consultado 22 de Febrero de 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/bo>.

Ansoff, H. y Mc Donell E. (1997). LA Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Segunda edición, Addison Wesley. Iberoamericana. EEUU.

Balestrini M., (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados. Caracas.

Baszo, C. A. (2008). *Gestión de la Estrategia en organizaciones gubernamentales Concentración de los esfuerzos para generar un efecto duradero*. Sao Paulo: Comunica.

Bisquerra, Rafael. Clasificación de los métodos de investigación. Lectura 2. Barcelona, 1989.

Bolaños Rodríguez, Ernesto. Muestra y muestreo. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. Enero-Junio 2012.

Briones, Guillermo. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Módulo 3. Bogotá, 2002.

Chandler, Alfred. Strategy and structure. Washington, 1962. . [en línea] [Consultado 02 de Marzo de 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>

Chiavenato, I., "<http://www.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion>", (2004).

David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Pearson Prentice Hall. México, 2008.

Drucker, Peter. The practice of management. USA, 1955. [en línea]
[Consultado 02 de Marzo de 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/>

Fontaines Ruiz, Tomás. Metodología de la investigación. Pasos para realizar el proyecto de investigación. Jupiter Editores, C.A. Caracas, 2012.

Francés, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición. Prentice Hall. México, 2006. [en línea]
[Consultado 10 de Marzo de 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>

Fred A. David. "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases (15th Edition) ", (2008).

Fuentes, A. S. (1993). *El Análisis Estratégico: La Empresa y el Entorno*. Alcalá de Henares: I.D.O.E. Universidad de Alcalá.

García, C. (2010). Pensamiento estratégico, Herramienta competitiva. TEACS, 95.

Garza Mercado, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. 7ma edición. México, 2007.

Gavetti y Rivkin. ¿Cómo piensan realmente los estrategas? HBR, (2005).

Gerstein, M. (2004). *Pensamiento Estratégico*. Santiago de Chile: CLADES. *Guía para la reflexión estratégica de PYMES Industriales*. (2007). Madrid: CEX.

González y de la Vega. "http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_mention/magister-en-gerencia-de-proyectos.html."Universidad Católica Andrés Bello - Venezuela. (2000).

Hernández, Sampieri. Metodología de la Investigación. Editorial Mc graw Hill. Bogota, 2006.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. Canadá, 2004.

Hidalgo, A. (1999). La Gestión de la Tecnología como factor Estratégico de la Competitividad Industrial. *Economía Industrial*, 330.

Hill M., Ireland R., Hoskisson R. (2008). Administración estratégica. Thomson. México.

INELECTRA (2011) <http://www.inelectra.com/>. Consulta realizada 30/01/2016.

Kotler, Philip. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Pearson Educación. México, 2002 [en línea] [Consultado 12 de Marzo de 2014]. Disponible en: <http://books.google.es/books>

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento Estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24 No 55, 47-68.

Licha, I. (2002). *El Análisis del entorno: Herramienta de la Gerencia*. Lima: INDES Instituto interamericano para el desarrollo.

Martínez, J. (2014). Gerencia Estratégica e innovación empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 107-116.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico*. México: Editorial Prentice - Hall.

OCDE (s/f). [«Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos \(OCDE\)»](http://www.oecd.org). www.oecd.org. Consultado el 12 de marzo de 2014

Orieta, Pedro W. Metodología de la investigación social y educativa.

Argentina, 2006.

Peng. Estrategia global. Cengage learning. (2010)

Pérez, C. (2008). *Pensamiento Estratégico*. Maracaibo, Venezuela: Material de apoyo, Universidad Rafael Bellosó Chacín.
Qué es la gestión de la innovación y la tecnología. (2006, Vol 1, No 2). *Jurnal of Technology Management & Innovation*, 64.

Porter, Michael E. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 1996. [en línea] [Consultado 04 de Febrero de 2014]. Disponible en: <http://www.ucipfg.com>.

Ramírez González, Alberto. Metodología de la investigación científica. 2006.

Rivera, J. (1995). *La Implementación de Estrategias Competitivas en Servicio*. Madrid: Universidad Carlos III Madrid.

Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico, Puro y Simple*. México: Mc Graw-Hill. 35

Rodríguez Gutiérrez, S. (2012). Diseño de una Estrategia Corporativa para una Empresa Administradora de RR.HH. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/104391>

Russell Barra, P. (2012). Estrategia Corporativa Rosen 2012 – 2016. Universidad de Chile. Disponible en: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/111439>

Sabino C., (2007). El proceso de investigación. Panapo. Caracas.

Sainz Fuertes, A. (1995). *El Análisis Estratégico: La Empresa y el Entorno*. Alcalá de Henares: CICA I Reproducciones, S.L.

Sallenave, Jean Paul. La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témele a la incompetencia!. Editorial Norma. Bogota, 2002. [en línea] [Consultado 12 de Marzo de 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>

Serna H.,(2003). Gestión estratégica: teoría-metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Legis, Bogotá.

Tamayo Mario y Tamayo. El proceso de la investigación científica. Cuarta edición.

Editorial Limusa. México, 2004. [en línea] [Consultado 02 de Marzo de 2014].
Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>

Tamayo, Mario y Tamayo. Aprender a investigar. Módulo 2. Bogotá, 1999.

Velasco, A. (2008). *Implementación de la Estrategia*. México: Grupo Empresarial Cooperativo COOMEVA. Bibliografía

Venamcham (2009) <http://www.venamcham.org/>. Consulta realizada el 20 de abril 2016.

Von Newman, J. y O Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, 2da ed. Princeton: Princeton University Press, 1947, pp. 79-84.

Wheelen T., Hunger D., (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson. México.

WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Plan estratégico, 2014. [en línea] [Consultado 28 de Febrero de 2014]. Disponible en: <http://es.wikipedia>

ANEXOS

Definición	Dimensión	Indicador	Ítems	Instrumento
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	Análisis Interno			
	Aspectos Administrativos			
	Generales	Planeación Remuneración e Incentivos Motivación y comunicación Capacidad Informativa	1 AI 5	¿Los gerentes a todos los niveles llevan a cabo una planeación eficaz? ¿Esta alta la moral de los trabajadores? ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y control de la empresa? La empresa cuenta con una estrategia eficaz de divulgación de información Es eficaz la comunicación entre las distintas unidades organizacionales
	Estratégicos	Concepción estratégica Políticas y poder Empoderamiento y responsabilidad Código de ética y valores	6 AI 10	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica? ¿Los objetivos y metas de la empresa son mensurables y se comunican adecuadamente? ¿Se fomenta y permite la participación individual y colectiva como sugerencias en los asuntos organizacionales? ¿Las políticas organizacionales se encuentran alineadas con el manejo del poder? ¿Posee y divulga la empresa un efectivo código de ética?
	Liderazgo y talento humano	Enfoque compartido Propósitos comunes Liderazgo colectivo Talento humano Compromiso e identidad corporativa	11 AI 15	¿Los gerentes delegan la autoridad? ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos y funciones? ¿La rotación de personal y ausentismo se mantienen en su nivel más bajo? ¿Existen políticas de mantenimiento y conservación del talento humano? Sentido de pertenencia, compromiso e identidad corporativa
	Estructura	Estructura organizacional Creación de valor	16 AI 17	¿Es apropiada la estructura de la organización? ¿Es eficaz la estructura de la empresa en cuanto a la creación de valor?
	Finanzas y Contabilidad			

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	Capital	Confianza Transparencia Presupuestación del capital	18	¿La empresa estaría en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
	Accionistas	Relación con los inversionistas Política de dividendos	AI	¿La empresa estaría en condiciones de obtener el capital que necesita a mediano plazo?
			25	¿La empresa estaría en condiciones de obtener el capital que necesita a largo plazo? ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo? ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación de capital? ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos? ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y capacidad adecuada?
Investigación y Desarrollo				
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	Investigación	Capacidad tecnológica Disposición a aprendizaje Disposición a la innovación	26	¿La empresa cuenta con instalaciones dispuestas para la I&D?
	Desarrollo		AI	¿Se emplean empresas externas para I&D? ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización? ¿Se asignan eficazmente recursos para I&D?
			31	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y administración de la información? ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?
Marketing				
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	Marketing	Segmentación de mercado Posicionamiento Participación Promoción Precios Capacidad gerencial	32	¿Los mercados están segmentados eficazmente? ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores? ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
			AI	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de promoción y venta de los servicios que presta? ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
			40	¿La calidad del servicio al cliente son buenos? ¿Los precios de los servicios son adecuados y competitivos? ¿La planeación y presupuestos de marketing son adecuados? ¿Los gerentes de marketing demuestran experiencia y capacidad?
Producción y Operaciones				
Producción	Operaciones	Materia prima, partes y componentes Instalaciones y equipos	41	¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
			AI	¿Las instalaciones, los equipos, las maquinarias, y las oficinas están en buenas condiciones?
			46	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios? ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad? ¿Las instalaciones, los recursos y los

		Control de inventario Localización de los mercados Capacidad tecnológica		mercados están localizados estratégicamente? ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	Análisis Externo			
	Aspectos Económicos			
	Económicos	Tasas de interés Tasas de inflación Tendencias del PIB Fluctuaciones de precios Valor del dólar respecto a monedas locales Exportación/Importación Políticas petroleras Políticas fiscales Políticas de integración de países	47 AI 55	¿Para el diseño de una estrategia corporativa las tasas de interés tienen influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa las tasas de inflación tienen influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa las fluctuaciones de precios de los servicios y productos tienen influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa las tendencias del PIB tienen influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa el valor del dólar respecto a monedas locales tendría influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa la relación exportaciones/importaciones tendría influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa la política petrolera del país tendría influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa la política fiscal del país tendría influencia? ¿Para el diseño de una estrategia corporativa la política de integración de países tendría influencia?
	Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales			
	Sociales	Actitud hacia los extranjeros Igualdad racial Roles de género Programas de seguridad social	56 AI 59	¿Es importante que exista receptividad hacia el personal extranjero donde se pondrá en práctica la estrategia? ¿Es importante que exista igualdad racial donde se pondrá en práctica la estrategia? ¿Es importante que exista respeto y receptividad hacia la diversidad de género? ¿Es importante que existan adecuados programas de seguridad social donde se pondrá en práctica la estrategia?
	Culturales	Actitud hacia la inversión Actitud hacia el trabajo Actitud hacia la autoridad Actitud hacia la calidad de los servicios	60 AI 63	¿En general se manifiesta favorablemente la actitud hacia la inversión? ¿En general se manifiesta favorablemente la actitud hacia el trabajo? ¿En general se manifiesta favorablemente la actitud hacia la autoridad? ¿En general se manifiesta favorablemente la actitud hacia la calidad de los servicios?
	Demográficos	Nivel promedio de educación Esperanza de vida Promedio de edad del retiro	64 AI	¿En general es alto el nivel promedio de la educación en las localidades donde la empresa va a trabajar? ¿En general es alto el nivel promedio de la educación en las localidades donde la

			66	<p>empresa va a trabajar?</p> <p>¿En general es alto el nivel promedio de la educación en las localidades donde la empresa va a trabajar?</p>
	Ambientales	<p>Ambiente en las ciudades</p> <p>Contaminación ambiental</p> <p>Manejo de los desperdicios</p> <p>Congestionamiento de tránsito</p> <p>Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicios</p>	<p>67</p> <p>AI</p> <p>71</p>	<p>¿Existen prácticas comúnmente aceptadas para la conservación del ambiente en las ciudades?</p> <p>¿Se perciben indicios de que existe contaminación ambiental asociada a las actividades de la empresa?</p> <p>¿Hay un adecuado manejo de los desperdicios en la localidad donde la empresa desea desarrollar su estrategia?</p> <p>¿Hay un adecuado manejo del tránsito en la localidad donde la empresa desea desarrollar su estrategia?</p> <p>¿Existen variedades de empresas menores asociadas a la actividad productiva de Inelectra en la localidad donde la empresa desea desarrollar su estrategia?</p>
Políticas, Gubernamentales y Legales				
	Políticas	<p>Regulaciones o liberalizaciones políticas</p> <p>Participación de la ciudadanía en asuntos de interés colectivo</p>	<p>72</p> <p>AI</p> <p>73</p>	<p>¿Existen regulaciones políticas asociadas a la actividad productiva de Inelectra en el país donde la empresa va a desarrollar la estrategia?</p> <p>¿Se práctica la participación de la ciudadanía en asuntos de interés colectivo relativos a las actividades que atañen a la empresa?</p>
	Gubernamentales	<p>Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales</p> <p>Confianza en el gobierno</p>	<p>74</p> <p>AI</p> <p>75</p>	<p>¿Existen regulaciones gubernamentales asociadas a la actividad productiva de la empresa en el país donde se va a desarrollar la estrategia?</p> <p>¿Existen confianza en el gobierno del país donde se va a desarrollar la estrategia?</p>
	Legales	<p>Leyes fiscales</p> <p>Aranceles especiales</p> <p>Patentes</p>	<p>76</p> <p>AI</p> <p>78</p>	<p>¿Existen leyes asociadas a la actividad productiva de la empresa en el país que la atañen directamente?</p> <p>¿Existen aranceles especiales asociadas a la actividad productiva de la empresa en el país que la atañen directamente?</p> <p>¿Existen patentes industriales y/o de comercio asociadas a la actividad productiva de la empresa en el país que la atañen directamente?</p>
Tecnológicas				
	Tecnológicas	<p>Superconductividad eléctrica</p> <p>Superconectividad internet</p> <p>Servicios público de avanzada</p> <p>Transporte y vialidad</p>	<p>79</p> <p>AI</p> <p>82</p>	<p>¿Para el diseño de una estrategia corporativa es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de superconductividad eléctrica?</p> <p>¿Para el diseño de una estrategia corporativa es necesario tomar en cuenta la disponibilidad superconectividad internet?</p> <p>¿Para el diseño de una estrategia corporativa es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de servicios público de avanzada?</p> <p>¿Para el diseño de una estrategia corporativa es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de adecuados medios de transporte y vialidad?</p>
Competitivas				

	Competitivas	Inteligencia competitiva Evaluación de competidores Conocimiento de objetivos y estrategias del competidor Vulnerabilidad competitiva Servicios sustitutos	83 AI 87	¿En la estrategia corporativa es conveniente manejar la llamada inteligencia competitiva? ¿Posee la empresa mecanismos investigativos para evaluar a los competidores en cuanto a sus debilidades y fortalezas? ¿Conoce la empresa los objetivos y estrategias de sus competidores? ¿En qué medida entran empresas nuevas y salen empresas antiguas de la industria? ¿Hasta qué grado los servicios sustitutos son una amenaza para los competidores de la industria?
--	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

