Administración Estratégica en el Entorno Empresarial Venezolano: Evaluación del Caso CATEMAR C.A CASA MATRIZ.

Evaluation of the Strategic Management of CATEMAR, C.A., Casa Matriz

Centeno, Carmen
Leal, Andres
Leal, Paula
Leal, Hugo

Tutores:
Msc. José Manuel Guerere
Dra. Dayli Quiva

RESUMEN

La presente investigación evalúa la administración estratégica en CATEMAR, C.A. Casa Matriz, empleando referentes teóricos de Chiavenato (2017), David y David (2017) y Hill, Jones y Schilling (2015). El estudio adopta un enfoque descriptivo, de campo, con diseño no experimental y de corte transeccional; la población fue constituida por seis integrantes del personal administrativo. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado de 51 ítems con respuestas tipo escala, validado por expertos. El análisis estadístico, basado en frecuencias absolutas, relativas y tendencias, reveló una orientación positiva de la organización hacia la formulación, implementación y evaluación de estrategias, así como el empleo adecuado de sistemas de control estratégico de personal, resultados y comportamiento. Sin embargo, se identificaron debilidades en la generación de estrategias alternativas y en la sistematización del uso de pronóstico a nivel divisional. Se recomienda fortalecer la capacidad de análisis externo, integrar sistemas de información estratégica y fomentar la evaluación continua de las estrategias.

Palabras claves: Administración estratégica, diagnóstico estratégico, control estratégico.

ABSTRACT

The present research evaluates strategic management at CATEMAR, C.A. Headquarters, employing theoretical frameworks from Chiavenato (2017), David

and David (2017), and Hill, Jones, and Schilling (2015). The study adopts a descriptive, field-based approach with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of six members of the administrative staff. Data was collected using a structured questionnaire of 51 scale-type items, validated by experts. Statistical analysis, based on absolute and relative frequencies and trends, revealed a positive organizational orientation toward the formulation, implementation, and evaluation of strategies, as well as appropriate use of strategic control systems for personnel, results, and behavior. However, weaknesses were identified in the generation of alternative strategies and in the systematization of forecasting at the divisional level. It is recommended to strengthen external analysis capacity, integrate strategic information systems, and promote continuous evaluation of strategies.

Keywords: Strategic management, strategic diagnosis, strategic control.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan entornos complejos y dinámicos que exigen la revisión continua de sus enfoques de gestión para asegurar competitividad y sostenibilidad en el mercado, como señalan Hill, Jones y Schilling (2015). En este contexto, la administración estratégica surge como un elemento clave, al facilitar la anticipación de cambios, la identificación de oportunidades y la minimización de riesgos mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias alineadas con los objetivos institucionales.

En Venezuela, sin embargo, las empresas enfrentan desafíos adicionales debido a la compleja situación económica y los efectos de la pandemia de COVID-19, lo que resalta la necesidad de fortalecer los procesos estratégicos. Uno de los problemas clave expuestos es la falta de “capital gerencial” capaz de tomar decisiones estratégicas efectivas en un contexto marcado por incertidumbre y turbulencias económicas, señalado por la Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones (2024).

El análisis de fortalezas y debilidades en este ámbito permite identificar oportunidades de mejora para optimizar su desempeño organizacional y capacidad de adaptación ante los desafíos del entorno. La investigación aborda el contexto situacional, los fundamentos teóricos, la metodología empleada, los principales resultados y recomendaciones orientados al fortalecimiento de la gestión estratégica en la organización.

Ante esta realidad, se presenta la empresa CATEMAR, C.A. Casa Matriz, empresa dedicada a la comercialización mayorista de piedras naturales y superficies innovadoras, su administradora enfatizó, en una entrevista, la presencia de dificultades en la alineación entre decisiones, metas y estrategias, además de una gestión departamental fragmentada que dificulta la toma de decisiones unificadas. Esta desconexión afecta la ejecución y resultados estratégicos, agravada por influencias macro y microeconómicas que debilitan el control operativo. La posible falta de análisis externo integral y de controles internos adecuados pone en riesgo la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa.

Si CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ, no corrige las posibles debilidades en su administración estratégica, podría tomar decisiones financieras erróneas, poner en riesgo las relaciones internacionales y la continuidad de sus operaciones, así como ver limitada su capacidad de adaptación. Ante esta situación, la dirección de la empresa ha propuesto una reestructuración administrativa respaldada por esta investigación, cuya finalidad es evaluar su administración estratégica, identificar debilidades y proponer mejoras orientadas a optimizar la formulación,

implementación y control de estrategias que aseguren la adaptabilidad y continuidad de la organización.

Con este propósito, se realizó la investigación titulada “Evaluación de la administración estratégica de CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ”, desarrollada entre septiembre de 2024 y agosto de 2025 para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, por los autores, Centeno, Carmen; Leal, Andres; Leal, Paula y Leal, Hugo.

Administración Estratégica: Consideraciones Teóricas

Para fundamentar este estudio, se consideran los enfoques teóricos de Hill, Jones y Schilling (2015), David y David (2017) y Chiavenato (2017), quienes sostienen que la administración estratégica debe estar orientada al logro de los objetivos a corto y largo plazo en escenarios tanto complejos como cambiantes que afectan a la sostenibilidad de la organización.

Bajo esta perspectiva, el objetivo general consiste en evaluar la administración estratégica de CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ, respaldándose en los siguientes objetivos específicos: Identificar el diagnóstico estratégico externo, analizar las etapas de la administración estratégica y analizar los tipos de sistemas de control estratégicos desarrollados en la organización. A partir de los autores y objetivos planteados, se presentan las definiciones y bases teóricas que sustentan cada indicador desarrollado en este trabajo, con la finalidad de aportar profundidad al estudio.

De acuerdo con David y David (2017, p. 5), la administración estratégica se refiere al arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones

multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. Esta definición destaca la complejidad del proceso estratégico, que implica integrar múltiples áreas del conocimiento para tomar decisiones acertadas que alineen la organización con su entorno competitivo.

En otro orden de ideas, es pertinente mencionar el diagnóstico estratégico externo que según Chiavenato (2017, pág. 64) es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. El mismo considera el entorno contextual o macroentorno que para Chiavenato (2017, pág. 64) es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada. Se trata del ámbito más amplio, general y comprensivo, e interviene de manera semejante en todas las organizaciones.

Y el entorno de las relaciones o microentorno, que para Chiavenato (2017, pág. 64) es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia, además de ser donde se diseña y aplica su estrategia.

Por otro lado, la primera etapa de la administración estratégica, que corresponde a la formulación de las estrategias, es descrita por David y David (2017, p. 5) como el desarrollo de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la elección de las estrategias particulares que se han de seguir. Es por esto que la fase es fundamental para definir el rumbo de la organización y sentar las bases sobre las cuales se construirá la ventaja competitiva.

Con relación a la segunda etapa, que corresponde a la implementación de estrategias, David y David (2017, p. 6) explican que requiere que la empresa establezca en sus niveles jerárquicos de mandos medios y de línea u operativos objetivos anuales o a corto plazo, elabore políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo. Esta etapa, también conocida como la “etapa de acción” de la administración estratégica, implica movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas.

Finalmente, la tercera etapa de la administración estratégica corresponde a la evaluación de estrategias, que, según Chiavenato (2017, pág. 300), se refiere a la fase en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Esta evaluación es crucial para identificar desviaciones y aplicar las correcciones necesarias que aseguren la sostenibilidad del desempeño estratégico. La evaluación continua permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes y mantener el alineamiento entre sus acciones y objetivos.

Con respecto a los sistemas de control estratégico, Hill, Jones y Schilling (2015, pág. 408) identifican tres tipos: control personal, control del resultado y control del comportamiento, cada uno desempeñando un papel clave en la gestión y supervisión de las organizaciones. El control personal es definido como “el deseo de moldear la conducta de una persona y de influir en ella en una interacción frente a frente que tiene por objeto alcanzar las metas de una compañía” (Hill et al., 2015, pág. 408). Este tipo de control se manifiesta a través de la supervisión directa

ejercida por un administrador en un nivel jerárquico superior, siendo especialmente relevante para orientar y motivar a los colaboradores.

El control del resultado, por su parte, es un sistema utilizado por los administradores estratégicos para estimar o pronosticar las metas de desempeño correspondientes a cada división, departamento y empleado, y posteriormente medir el funcionamiento real frente a esas metas (Hill et al., 2015, pág. 408). Este enfoque permite establecer estándares claros de desempeño y facilita la rendición de cuentas, contribuyendo a la efectividad organizacional.

Por último, el control del comportamiento se logra mediante el establecimiento de un sistema global de reglas y procedimientos que guían las acciones o el comportamiento de las divisiones, funciones e individuos (Hill et al., 2015, pág. 407). Este tipo de control favorece la coherencia operativa y el alineamiento de las actividades diarias con los objetivos estratégicos, asegurando que las conductas organizacionales se mantengan dentro de los parámetros definidos.

En conjunto, estos tres sistemas de control estratégico constituyen herramientas fundamentales para la administración efectiva, ya que facilitan la supervisión, el ajuste y la alineación continua entre las acciones organizacionales y la estrategia formulada, fortaleciendo así la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos en un entorno competitivo.

Aspectos Metodológicos

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, y se clasifica como descriptiva y de campo. En cuanto al diseño metodológico, corresponde a un estudio no experimental de tipo transeccional. La población objeto de estudio, estuvo conformada por seis (06) empleados de la empresa CATEMAR

C.A Casa Matriz, la misma es finita, dado que resulta accesible y medible, por lo cual no requiere procedimiento de muestreo.

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas, diseñado con el propósito de obtener información relevante respecto a las dimensiones consideradas en el estudio. Este instrumento facilitó la obtención de respuestas claras y precisas.

En cuanto a la validez, se optó por la validez de contenido, puesto que el instrumento fue sometido a juicio de expertos, quienes evaluaron si abordaba adecuadamente el tema objeto de estudio. Para el análisis de los datos, se emplearon medidas estadísticas básicas como la frecuencia absoluta, la frecuencia relativa y la tendencia, lo que permitió una mejor interpretación.

Resultados obtenidos

Con relación al diagnóstico estratégico externo, se identificó que los directivos de CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ gestiona las actividades de la organización para mantener su efectividad en el macroentorno, en concordancia con los fundamentos planteados por Chiavenato (2017, p. 64). Además, se confirmó que los factores macroeconómicos delimitan las acciones de la empresa, mientras que, en el microentorno, la influencia de clientes, proveedores, competidores y entes reguladores definen su foco estratégico, siendo este último un factor que restringe la autonomía e innovación.

Con respecto a las etapas de la administración estratégica, se observó que CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ, sigue el proceso de formulación propuesto por David y David (2017, p. 5) desarrollando visión, misión, identificando oportunidades

y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. De acuerdo a la implementación de estrategias, se evidenció la aplicación de políticas, motivación y asignación de recursos, mientras que, en la evaluación, se determinó la realización de monitoreo y corrección de estrategias, alineado con lo expuesto por los autores David y David (2017, p. 6).

No obstante, se contradice lo expuesto por el autor al evidenciar que en la empresa no se generan estrategias alternativas para enfrentar amenazas externas, aspecto que genera un riesgo significativo para la organización ocasionando vulnerabilidad y limitando la capacidad de innovación ante cambios inesperados del entorno.

Asimismo, acerca de los tipos de sistemas de control estratégico, se evidenció que CATEMAR, C.A. CASA MATRIZ, implementa controles de personal mediante interacción directa con supervisores de mayor jerarquía y reglas institucionales. Además, en cuanto al control del resultado, se determinó que la empresa utiliza un sistema para pronosticar o estimar las metas correspondientes a cada departamento y empleado, midiendo el funcionamiento real. Por último, con respecto al control del comportamiento, se observó que la empresa establece un sistema global de reglas y procedimientos para guiar las acciones y el comportamiento de las divisiones, funciones e individuos, lo cual tiene total concordancia con el enfoque propuesto por Hill, Jones y Schilling (2015. p. 408).

Sin embargo, se constató que la empresa en el control de resultado no usa un sistema para pronosticar o estimar las metas de desempeño correspondientes a cada división, lo que difiere de lo planteado por Hill, Jones y Schilling (2015, p. 408). Esta ausencia limita la capacidad de la empresa para monitorear de manera efectiva

el desempeño a nivel divisional y dificulta la toma de decisiones basada en datos precisos.

Recomendaciones

Con relación al diagnóstico estratégico externo, se sugiere implementar un sistema formal de vigilancia estratégica que facilite el monitoreo continuo del entorno macroeconómico, político y legal, involucrando al personal directivo y administrativo de nivel medio en la recolección periódica de información relevante. Esta información debe ser aplicada semestralmente en una matriz FODA, cuyos resultados se deben discutir en reuniones internas y difundirlos en informes para la toma de decisiones. Asimismo, para reducir las restricciones por las entidades reguladoras, se recomienda establecer canales de comunicación sistemáticos generados por los directivos y personal administrativo de confianza, con la finalidad de coordinar reuniones recurrentes, fortaleciendo la relación institucional.

Por otro lado, con relación a las etapas de la administración estratégica, se recomienda institucionalizar una jornada anual dirigida por directivos y personal administrativo de áreas claves en la que desarrollen ejercicios prospectivos y generen estrategias alternativas, seleccionando responsables e indicadores de seguimiento para cada una de las estrategias. Además, se aconseja constituir un comité de revisión estratégica que sesione trimestralmente liderado por directivos y jefes de área para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por último, refiriéndose a los tipos de sistemas de control estratégico, específicamente el control de resultados, se recomienda crear un sistema para pronosticar las metas de desempeño correspondientes a cada división, lo que

permitirá establecer las metas y su seguimiento mensual, con análisis trimestrales en el comité estratégico que permitan detectar desviaciones y aplicar correctivos.

Asimismo, se aconseja estandarizar reglas y procedimientos internos mediante manuales accesibles, complementados con mecanismos de retroalimentación y espacios para la generación bimensual de ideas innovadoras, fortaleciendo la creatividad, adaptabilidad y competitividad organizacional en entornos cambiantes.

Consideraciones Finales

En este estudio, se evidenció que CATEMAR, C.A., Casa Matriz, mantiene una orientación favorable hacia la formulación, implementación y evaluación de estrategias, lo que indica una comprensión general de los elementos fundamentales de la administración estratégica. Sin embargo, también se identificaron limitaciones significativas que comprometen la efectividad del proceso, entre ellas: la ausencia de estrategias alternativas ante escenarios cambiantes y la falta de sistematización en el uso del pronóstico a nivel divisional.

Estas debilidades representan un riesgo concreto para la capacidad adaptativa de la organización, particularmente en un entorno económico nacional caracterizado por alta volatilidad e incertidumbre. Si bien la empresa emplea mecanismos de control estratégico, se observó la necesidad de fortalecer el control de resultados mediante herramientas que permitan un seguimiento más preciso y segmentado por unidades operativas.

En consecuencia, se plantea como necesario que la empresa adopte mecanismos estructurados de análisis externo, fomente la implementación de sistemas de información estratégica y promueva espacios formales de evaluación

continua. Solo a través de la consolidación de estos elementos será posible alcanzar un alineamiento efectivo entre objetivos, decisiones y acciones estratégicas, asegurando así la sostenibilidad, eficiencia y crecimiento de la organización a largo plazo.

Soporte Bibliográfico

Chiavenato, I. (2017). **"Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 3era edición".** Empresa Editora MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

David, F. y David, F. (2017). **"Conceptos de administración estratégica, 15ª edición".** Empresa Editora Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2017.

Hill, G; Jones, G. y Schilling, M. (2015). **"*Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición".** Empresa editora Cengage Learning Editores, S.A.

Osto, R. (2023). **"La administración estratégica en las empresas consultoras venezolanas. Una aproximación multidimensional apoyada en los clásicos gerenciales empresarial".** Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, 2023, 7(13), 93-116.