



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN HYPER DE OCCIDENTE, C.A.

Realizado por:

Ing. Valeria González / Correo: valeriagon2849@gmail.com

Ing. Valentina Silva / Correo: valentinasilvag15@gmail.com

Ing. Mailyn Villalobos / Correo: mailynvillalobos08@gmail.com

Tutor Académico:

MSc. Cecilia León / correo: cbleon1@urbe.edu.ve

Tutor Metodológico:

Dra. Massiell Marcano / correo: mvmarcano@urbe.edu.ve

En el entorno empresarial dinámico y competitivo actual, la planificación estratégica se erige como un elemento fundamental para que las organizaciones alcancen sus metas y aseguren un crecimiento sostenible.



La ausencia de un plan estratégico puede acarrear numerosos desafíos, entre ellos, el no alcanzar los objetivos previstos, una disminución del rendimiento y la incapacidad de adaptarse a los cambios del mercado. La competencia intensa es una de las problemáticas más comunes que enfrentan las empresas en la actualidad, con la globalización y el acceso a mercados internacionales, las empresas se encuentran compitiendo con un número cada vez mayor de competidores, lo que puede reducir los márgenes de ganancia y dificultar la diferenciación de productos o servicios.

Además, el estancamiento o disminución de ventas es otra problemática común que puede requerir la implementación de un plan estratégico para revertir la situación. Esto causado por una variedad de factores, como cambios en las preferencias del consumidor, la entrada de competidores al mercado o una mala gestión de marketing y ventas; los procesos obsoletos o inefficientes, costos elevados de producción o problemas de calidad, pueden impactar negativamente en la rentabilidad y competitividad de una empresa. Corporación Hyper de Occidente, C.A., una empresa que carece de un plan estratégico. La empresa enfrenta diversos problemas, como la duplicación de tareas, errores en la gestión de inventarios, dificultades en los informes de ventas, deficiencias en la comunicación y la organización, problemas en la toma de decisiones y falencias en el control de la rotación de inventarios, lo que en conjunto obstaculiza la productividad y el crecimiento general del negocio.

El tema del artículo aborda que la implementación de un plan estratégico integral es imperativa para que Corporación Hyper de Occidente, C.A. enfrente estos desafíos, mejore la eficiencia operativa y alcance el éxito a largo plazo, con objetivos claros y prioridades compartidas, mejorar e incrementar el crecimiento de la empresa, desde el punto de vista económico, los márgenes operativos y sobre todo aumentar el valor para los clientes y para la propia organización.

RESULTADOS

El eslabón principal de toda organización son sus empleados, por lo que el éxito de esta se resume en el compromiso, eficiencia y alineación de lo que ellos demuestran con respecto a los objetivos de la empresa. Para el desarrollo de este trabajo se ha analizado la estructura organizacional actual de la empresa, identificando que la misma no se encuentra alineada a la misión y visión de la organización y no está debidamente definida.



En solución a ello se ha propuesto una nueva estructura organizacional basada en un modelo jerárquico con tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Además de ello se realizó una descripción de cargos por departamento de modo que cada empleado conozca cuáles son sus responsabilidades y pueda cumplir con sus funciones de manera satisfactoria. Dado que se está trabajando en función a un direccionamiento, crecimiento y desarrollo de la organización, se ha identificado la probabilidad de requerir más personal para satisfacer la demanda creciente de sus productos y servicios, para esto se propone un organigrama en función a ello, el cual se muestra a continuación:

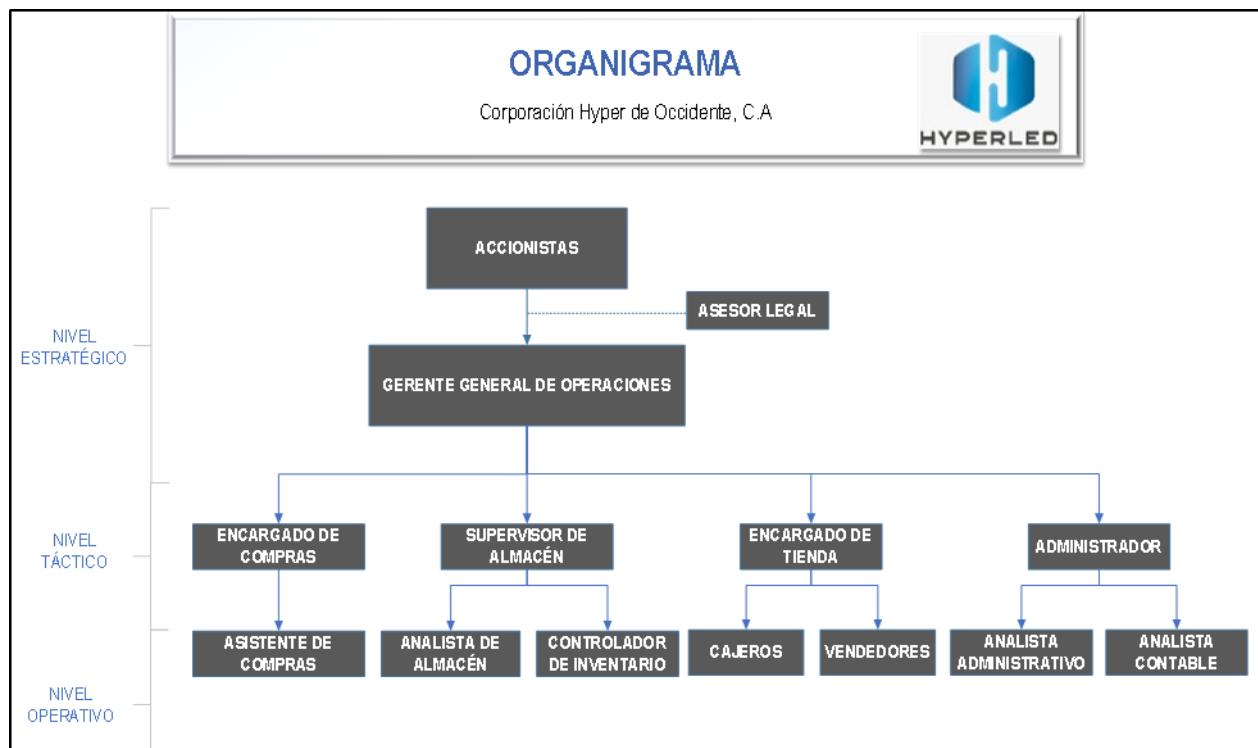


Figura 1: Estructura Organizacional
Fuentes: González, Silva y Villalobos (2024)

El propósito de dicha propuesta es asegurar que la empresa logre sus metas estratégicas a través de la estructuración de niveles jerárquicos que van desde el nivel estratégico hasta el operativo. Es fundamental que la organización alinee su estructura con la estrategia y objetivos para garantizar un rendimiento eficiente y continuar mejorando de forma constante.

Se realizó un análisis externo y una auditoría del entorno para identificar oportunidades y amenazas que afecten su futuro. La matriz POAM (Objetivos y Medios) se utilizó para analizar los objetivos y los medios para alcanzarlos. La información se recopiló considerando aspectos relevantes del entorno (político, económico, social, tecnológico, legal, competitivo y ecológico).



Este análisis permite a la empresa a comprender mejor su entorno, evaluar la competencia y prepararse para enfrentar los desafíos a largo plazo. Además, se realizó un análisis interno y auditoría organizacional que permitió identificar fortalezas y debilidades que influyen en la organización, permitiendo comprender mejor sus capacidades internas, evaluar su eficiencia y prepararse para el futuro. Para ello se aplicó la matriz del Perfil de Capacidades Internas (PCI), orientada al diagnóstico interno que define la situación actual de la empresa, dicha herramienta se utilizó para analizar y evaluar las capacidades internas de la misma en relación con sus objetivos y estrategias.

ASPECTO	A	Criterios	Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) Externo							C	Ponderación	Total consumido			
			C= Puntaje asignado de impacto												
			Puntos parciales	alto 5	medio 3	bajo 1	bajo 1	medio 3	alto 5						
	Puntos sobre 100														
Político	10%	P-1. Estabilidad política del país	35%	x						5	35,00%	7,00%			
		P-2. Política de seguridad del país	15%				x			3	9,00%				
		P-3. Política de salarial en el país	20%		x					3	12,00%				
		P-4. Política fiscal	10%			x				1	2,00%				
		P-5. Política de tránsito aduanero	20%		x					3	12,00%				
		14,286% del 100% total	100%		4			1		70,00%					
Económico	20%	EC-1. Situación económica del país	25%	x						5	25%	11,20%			
		EC-2. Fluctuación de los precios	25%		x					3	15%				
		EC-3. Inflación	20%			x				1	4%				
		EC-4. Dolarización de facto	15%				x			3	9%				
		EC-5. Acceso a créditos o financiamientos	15%				x			1	3%				
		14,286% del 100% total	100%		3			2		56,00%					
Social	20%	S-1. Cambio de gustos y preferencias	27%			x				1	5%	7,68%			
		S-2. Seguridad social	10%				x			1	2%				
		S-3. Migración	23%	x						5	23%				
		S-4. Incremento del índice de desempleo	20%			x				1	4%				
		S-5. Calidad de vida la población	20%				x			1	4%				
		14,286% del 100% total	100%		3			2		38,40%					
Tecnológico	15%	T-1. Desarrollo tecnológico	20%					x	5	20%	7,92%				
		T-2. Facilidad de acceso a la tecnología	22%				x		3	13%					
		T-3. Información y comunicaciones	18%			x			1	4%					
		T-4. Tendencias tecnológica en el mercado	20%			x			1	4%					
		T-5. Disponibilidad de programas	20%				x		3	12%					
		14,286% del 100% total	100%		0			5		52,80%					
Legal	15%	L-1. Importación de los productos	25%					x	5	25%	8,40%				
		L-2. Normativas legales en cuánto a importación y comercialización	25%		x				3	15%					
		L-3. Cumplimiento fiscal	15%	x					3	9%					
		L-4. Derechos laborales	20%			x			1	4%					
		L-5. Ley laboral	15%			x			1	3%					
		14,286% del 100% total	100%		2			3		56,00%					
Competitivo	20%	E-1. Poder de proveedores	25%					x	5	25%	15,20%				
		E-2. Poder de clientes	15%					x	5	15%					
		E-3. Competencia	25%	x					3	15%					
		E-4. Poder de sustitutos	20%	x					3	12%					
		E-5. Opinión de los clientes	15%			x			3	9%					
		14,286% del 100% total	100%		2			3		76,00%					
Ecológico	10%	E-1. Protección del medio ambiente	25%	x					3	15%	7,00%				
		E-2. Aporte a disminuir la contaminación	25%				x	5	25%						
		E-3. Eficiencia energética de productos	25%			x		3	15%						
		E-4. Innovación sostenible	25%			x		3	15%						
		14,286% del 100% total	100%		1			3		70,00%					
		110%	AMENAZA	44,12%	55,88%	OPORTUNIDAD	46,20%								

Figura 2: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Externo
Fuentes: González, Silva y Villalobos (2024)

La empresa Corporación Hyper de Occidente C.A. se desenvuelve en un entorno con retos y oportunidades considerables. En el aspecto político, la inestabilidad, la inseguridad y las políticas públicas inciertas generan riesgos, mientras que las políticas de seguridad nacionales ofrecen cierta



protección. El panorama económico es complejo, con la variabilidad venezolana, la inflación y las fluctuaciones de precios como amenazas, pero también con la dolarización de facto, el acceso a financiamiento (limitado) y la calidad de vida de la población como potenciales oportunidades. A nivel social, el cambio de gustos, la inseguridad social, la migración y el desempleo representan desafíos, mientras que la calidad de vida de la población (en menor medida) ofrece una posibilidad. El aspecto tecnológico presenta grandes oportunidades de mejora en servicios, mercado, eficiencia y productividad a través de nuevas tecnologías, acceso tecnológico, información, comunicaciones y herramientas tecnológicas.

ASPECTOS	A Puntos sobre 100	Criterios	B	C= Puntaje asignado de impacto						C	Ponderación Real	Total consumido		
				DEBILIDAD			FORTALEZA							
			Puntos parciales	alto 5	medio 3	bajo 1	bajo 1	medio 3	alto 5					
Capacidad directiva	20%	CD-1. Imagen Corporativa	10%					x		3	6,00%	15,60%		
		CD-2. Filosofía Organizacional	15%					x		3	9,00%			
		CD-3. Objetivos claramente definidos	20%	x						5	20,00%			
		CD-4. Ausencia de planes estratégicos	20%	x						5	20,00%			
		CD-5. Flexibilidad de la estructura organizacional	5%						x	5	5,00%			
		CD-6. Gestión del Cambio	5%				x			1	1,00%			
		CD-7. Comunicación y control Gerencial	7%					x		3	4,20%			
		CD-8. Gestión del desempeño	8%					x		3	4,80%			
		CD-9. Sistema de toma de decisiones	5%		x					3	3,00%			
		CD-10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	5%						x	5	5,00%			
20% del 100% total			100%		3			6			78,00%			
Capacidad de talento humano	20%	CRH-1. Experiencia técnica	15%				x			3	9,00%	15,12%		
		CRH-2. Competencias Conceptuales	10%					x		5	10,00%			
		CRH-3. Nivel intelectual	20%					x		3	12,00%			
		CRH-4. Rotación	8%			x				1	1,60%			
		CRH-5. Índices de desempeño	7%						x	5	7,00%			
		CRH-6. Sentido de pertenencia	6%					x		5	6,00%			
		CRH-7. Reclutamiento y Selección	10%		x					3	6,00%			
		CRH-8. Capacitaciones	8%	x						5	8,00%			
		CRH-9. Motivación	8%						x	5	8,00%			
		CRH-10. Remuneraciones	8%						x	5	8,00%			
20% del 100% total			100%		3			7			75,60%			
Capacidad financiera	20%	CF-1. Precios competitivos	15%					x		5	15,00%	14,40%		
		CF-2. Capacidad de ahorro	10%				x			1	2,00%			
		CF-3. Estructuraciones de costos	10%		x					3	6,00%			
		CF-4. Estabilidad del presupuesto	10%					x		3	6,00%			
		CF-5. Retorno de inversión	15%						x	5	15,00%			
		CF-6. Disponibilidad de fondos internos	15%			x				1	3,00%			
		CF-7. Capacidad para satisfacer la demanda	15%					x		5	15,00%			
		CF-8. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	10%						x	5	10,00%			
20% del 100% total			100%		2			6			72,00%			
Capacidad tecnológica	20%	CT-1. Manejo de herramientas tecnológicas	25%				x			3	15,00%	14,80%		
		CT-2. Innovación tecnológica	20%					x		5	20,00%			
		CT-3. Garantías	10%		x					1	2,00%			
		CT-4. Flexibilidad en la prestación del servicio	10%					x		5	10,00%			
		CT-5. Seguridad de la información	15%				x			3	9,00%			
		CT-6. Eficiencia operativa	20%					x		5	20,00%			
20% del 100% total			100%		1			5			74,00%			
Capacidad competitiva	20%	CC-1. Participación del mercado	20%				x			3	12,00%	15,12%		
		CC-2. Administración de clientes	12%					x		5	12,00%			
		CC-3. Calidad y exclusividad	20%					x		5	20,00%			
		CC-4. Proveedores	15%				x			3	9,00%			
		CC-5. Mercado objetivo definido	13%			x				1	2,60%			
		CC-6. Diferenciación del producto/servicio	20%					x		5	20,00%			
20% del 100% total			100%		1			5			75,60%	75,04%		
100%		DEBILIDADES			25,64%			74,36%			FORTALEZAS			

Figura 3: Análisis del Perfil de Capacidades Internas (PCI)
Fuentes: González, Silva y Villalobos (2024)

El presente análisis de la matriz PIC, define como se encuentra la empresa Corporación Hyper de Occidente C.A. obteniendo más ventajas que desventajas en la parte interna, se analizó a profundidad los perfiles manejados donde se incluyó información actual preparada por el gerente general sobre cada una de las capacidades identificándose, las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Se elaboró el Cuadro de mando Integral (CMI) en el cual se visualizan los elementos claves de la empresa para gestionar de manera proactiva su progreso, con el propósito de organizar y dirigir el despliegue de las estrategias a través del enfoque basado en las herramientas analíticas, definición de proceso y cuadro de resumen de indicadores a la empresa Corporación Hyper de Occidente C.A. El cuadro de mando integral se deriva de la visión y estrategia de la organización; contemplando la actuación desde las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizajes y crecimientos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) CORPORACIÓN HYPER DE OCCIDENTE C.A.														
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Frecuencia	Nombre del Indicador	Indicador	Leyenda	FUENTE DE INFORMACION	Meta	Responsable	Logro	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	Resultado
FINANCIERA	Mantener una rentabilidad sostenible	Porcentaje (%)	Anual	Índice de rentabilidad	Util. Neta/Ingresos Totales x 100	Margen de Utilidad: Proporción de la utilidad neta en relación con las ventas totales. Util. Neta: Beneficio después de restar los gastos. Ingresos Totales: Ingresos generados por la venta de bienes o servicios.	• Historial de ventas • Estados Financieros	100%	Analista Financiero	100%	70%	50%		
	Aumentar ventas	Porcentaje (%)	Mensual	Índice de crecimiento de ventas	(VPAC - VPA)/(VPA) x 100	VPAC: Venta periodo actual VPA: Venta periodo anterior	• Historial de Ventas	90%	Analista Financiero	90%	85%	50%		
	Establecimiento de precios competitivos	Porcentaje (%)	Mensual	Índice de Precios Relativos	PPE / PPC x 100	PPE: Precio del producto de la empresa PPC: Precio promedio de la competencia	• Lista de precio • Estudio de mercado	90%	Departamento de ventas	90%	80%	50%		
CLIENTES	Ser reconocidos como líderes en innovación en el mercado	Porcentaje (%)	Anual	Índice de percepción de clientes y expertos	(POC x PEC) + (POE x PEE) x 100	POC: Ponderación de clientes PEC: Percepción de expertos POE: Ponderación de expertos PEE: Percepción de expertos	• Encuesta post venta • Encuesta de mercado • Auditorías Internas	60%	Departamento de ventas	60%	50%	30%		
	Mantener el buen servicio y satisfacción del cliente	Porcentaje (%)	Mensual	Índice satisfacción del cliente	PRV / CLS x 100	PRV: Número de clientes atendidos CLS: Número de devoluciones o reclamos	• Encuesta post venta • Número de factura • Historial de ventas	90%	Gerente General, Departamento	90%	83%	50%		
	Ser la primera opción ante la competencia	Porcentaje (%)	Semestral	Índice de Captura de Clientes	NCR / NTCE x 100	NCR: Número de clientes recurrentes de la empresa NTCE: Número total de clientes existentes en el mercado	• Estudio de la oferta • Estudio de la demanda • Historial de clientes	90%	Departamento de ventas, Marketing	90%	80%	60%		
	Mejorar la experiencia del cliente en la compra de productos	Porcentaje (%)	Trimestral	Nivel de satisfacción del cliente	TCS / TCA x 100	TCS: Total de clientes satisfechos TCA: Total de clientes atendidos	• Encuesta post venta • Historial de ventas	90%	Gerente General, Departamento	90%	70%	40%		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia operativa	Porcentaje (%)	Mensual	Reducción del costo por unidad vendida	COT / UV x 100	COT= Costo operativo total UV= Unidades vendidas	• Historial de ventas • Estados Financieros	80%	Gerente General	80%	50%	40%		
	Reducir los tiempos de respuesta	Porcentaje (%)	Mensual	Tiempo de respuesta al cliente	TRT / NC x 100	TRT: Tiempo total de respuesta NC: Número total de consultas	• Historial de ventas • Número de consultas • Tiempo de espera	80%	Gerente General	80%	50%	40%		
	Identificar oportunidades de crecimiento en nuevos segmentos de mercado	Porcentaje (%)	Trimestral	Indicador clave de rendimiento (KPI)	NCNM / NTC x 100	NCNM: Número de nuevos clientes en nuevos segmentos del mercado NTC: Número total de clientes	• Estudio mercado • Historial de ventas	90%	Departamento de ventas y Compras	90%	60%	50%		
	Promover la innovación en productos y servicios	Porcentaje (%)	Mensual	Tasa de desarrollo de nuevos productos y servicios	IHD / IT x 100	IHD: Ingresos que la empresa está dedicando a la compra de nuevos productos o a los servicios IT: Ingresos totales de la empresa	• Estudio de mercado • Estados Financieros	60%	Gerente General, Departamento de compras	60%	40%	30%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el uso de sistemas de información para la toma de decisiones	Porcentaje (%)	Trimestral	Índice de adopción con los sistemas de información para la toma de decisiones (IAD)	IAD = (EUSI) x (CESI) x 100	EUSI: Porcentaje de empleados que utilizan los sistemas de información para la toma de decisiones CESI: Promedio de error de los empleados con los sistemas de información para la toma de decisiones.	• Encuestas de empleados	60%	Gerente General	60%	50%	40%		
	Desarrollar cultura de trabajo en equipo	Porcentaje (%)	Anual	Rendimiento efectivo total del personal	PPI / PMP x 100	PPI: Promedio de puntuación de indicadores PMP: Puntuación máxima posible	• Historial de evaluaciones	100%	Gerente General	100%	95%	70%		
	Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo	Porcentaje (%)	Anual	Capacitación efectiva total del personal	NPCR / PCP x 100	NPCR: Número de programas de capacitación realizados PCP: Programa de capacitación planificados	• Historial de capacitaciones realizadas	100%	Gerente General	100%	90%	50%		

Figura 4. Cuadro de Mando Integral
Fuentes: González, Silva y Villalobos (2024)



Este modelo se enfoca en alcanzar la rentabilidad sostenible, establecer precios competitivos, ser líder en innovación, mantener la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de respuesta, identificar oportunidades de crecimiento en nuevos segmentos de mercado, desarrollar una cultura de trabajo en equipo y fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Para medir el logro de estos objetivos, se utilizan indicadores clave de rendimiento como el índice de rentabilidad, el índice de precios relativos, el índice de satisfacción del cliente, el costo por unidad vendida, el tiempo de respuesta al cliente y el RETP.

CONCLUSIONES

La Corporación Hyper de Occidente C.A., ha implementado un sistema de trabajo que en general funciona y se adapta a sus necesidades actuales. Sin embargo, no se tiene en claro las líneas de jerarquización, por ello se desarrolló un organigrama alineado con su visión y crecimiento futuro, que permitió establecer roles y responsabilidades claras que contribuyen a fortalecer la identidad organizacional y reflejar de manera efectiva la estructura y el funcionamiento de la empresa, promoviendo así un ambiente de trabajo coherente y alineado con los valores y objetivos de la organización.

Desde una perspectiva externa la organización maneja un porcentaje de amenazas que no está muy lejano al de oportunidades, por lo que está expuesta a quedar detrás de la competencia y no poder sobrevivir en el entorno que se maneja. Resultando que sus oportunidades más destacadas se reflejan en el desarrollo tecnológico y el crecimiento hacia otras ramas económicas. Por la parte interna cada situación que se presenta en la organización refleja sus fortalezas y debilidades, resaltando los puntos fuertes y débiles, como las capacidades y análisis continuo de los componentes que interactúan dentro de la misma.

El diseño del CMI representa para la organización un conjunto de acciones específicas para alcanzar los objetivos estratégicos que se propongan, identificando claramente los responsables de cada tarea. Estos indicadores fueron cuidadosamente seleccionados para reflejar aspectos relevantes del desempeño empresarial, brindando información cuantitativa y cualitativa que ayudará a tomar decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

- Antonio Francés. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.** Educación de México S.A de C.V.



Hemorcilla. (2021). **Propuesta de Mejora Continua para aumentar la satisfacción del cliente en una empresa industrial textil, ate vitarte-2021.** Universidad Peruana De Las Américas. Lima, Perú.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2000). **Cuadro de mando Integral.** Libro de Harvard Business School Press.

Serna Gómez. Humberto. (2008). **Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión.** Bogotá D.C. – Colombia: Universidad de los Andes.