



## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA COMO SOPORTE DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE CALZADOS

(Strategic formulation as support of productivity in enterprises of manufacture of  
footwear)

**Ricardo González Camargo**

PDVSA, Venezuela

[ragonzalez33@gmail.com](mailto:ragonzalez33@gmail.com)

### RESUMEN

El propósito fue identificar la Formulación Estratégica como soporte de la productividad de las Empresas de Fabricación de Calzados del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se consideraron las teorías de David (2008), Serna (2008), Garrido (2007). Se realizó un estudio descriptivo, de campo, no experimental, transeccional. Se aplicó la técnica de la encuesta a (17) unidades informantes, con un cuestionario integrado por (18) ítems en escala de respuestas dicotómicas. La validez fue establecida por el juicio de (5) expertos. La confiabilidad 0.89 Kuder Richardson. Se empleó la estadística descriptiva y tabulación de los datos. En las empresas referidas la Formulación Estratégica descrita por los autores se encuentra ausente. Se sugirió la creación de un departamento de organización y métodos, que permita reformular la filosofía de la empresa.

**Palabras Clave:** Formulación, Análisis, Estrategias.

### ABSTRACT

The purpose was to identify the Strategic Formulation as support productivity Footwear Manufacturing Companies in Maracaibo, Zulia state. theories of David (2008) , Serna (2008) , Garrido (2007) were considered . a non-experimental , transactional descriptive study field was performed. the technique of the survey (17) reporting units was applied , with a team consisting of ( 18) items dichotomous scale questionnaire responses . The validity was established by the judgment of (5) experts. Reliability Kuder Richardson 0.89 . Descriptive statistics and tabulation of the data was used. In the aforementioned companies Strategic Formulation described by the authors is absent. the creation of a department of organization and methods , allowing reformulate the philosophy of the company suggested

**Keywords:** Formulation, Analysis, Strategies

### INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, para las organizaciones se hace necesario diseñar estrategias que atinen efectivamente al éxito, minimizando los errores, y por consiguiente las pérdidas económicas, por cuanto, en un escenario



donde la constante es el cambio los errores no están permitidos, ya que fallar puede ser sinónimo de fracaso, por tanto, se hace necesario gerenciar con una visión global, sistemática, pero sobre todo estratégica.

Para el gerente del siglo XXI, es fundamental ser un estratega, guiar su gestión por caminos de sistemas de información actualizados, que le suministren datos fiables y concretos, sin dejar espacios a la incertidumbre, interactuar con los entornos tanto internos como externos, conocer en detalle lo que está sucediendo en el mercado, las tendencias de los consumidores, las oportunidades de negocio, las posibles alianzas con los competidores, a la par de dirigir el fortalecimiento constante de las debilidades que tenga la organización, así como, el aprovechamiento oportuno de aquellos elementos que representan la ventaja competitiva de la misma.

Todo esto con la finalidad de prevalecer en la lucha por la sobrevivencia de la empresa, consolidando los objetivos propuestos, por lo cual, formular estrategias es de vital importancia para el futuro de las organizaciones, como herramienta que permite alinear las potencialidades hacia un horizonte común, donde converjan los máximos esfuerzos de todos los equipos de trabajo, materializando la misión, y proyectándose al cumplimiento de visión empresarial.

Por consiguiente, la Formulación Estratégica representa el puente hacia el éxito, como un proceso dinámico e integrador, donde la interacción de todos los componentes de la empresa es fundamental como un sistema articulado e interdependiente, en el cual todos los eslabones son fortalecidos para el crecimiento óptimo de la organización, generando sinergia, mayor productividad, y alcanzando las metas propuestas.

### ***Formulación Estratégica***

Es planteado por Robbins y Coulter (2009) como la fase donde los gerentes deben determinar, evaluar alternativas estratégicas, partiendo del análisis obtenido en el diagnóstico; las estrategias se establecen para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización; terminando esta fase cuando las estrategias elaboradas por las gerentes le dan a la organización una ventaja relativa ante sus rivales.



Para David (2008) el análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera tanto su visión, misión como sus objetivos; luego del diagnóstico estratégico. Según Cameron (2005), es el proceso que conduce a la fijación de la misión, realizando investigaciones con el objeto de establecer prioridades, debilidades, fortalezas para así fijar objetivos y estrategias de la organización, se requiere realizar tres actividades importantes: investigación, análisis y toma de decisiones.

En este sentido, los autores David (2008), señala a la formulación como la determinación de acciones basadas en estrategias, partiendo de la información recolectada a través del diagnóstico realizado previamente, ahora bien, Robbins y Coulter (2009) así como Cameron (2005), por su parte relacionan sus teorías con enfoques de mayor alcance al mencionar los niveles de a los cuales se orientan las estrategias, y sistematizan la formulación en torno a tres actividades específicas respectivamente.

En consideración a lo planteado para la presente investigación la autora considera pertinente los aportes teóricos realizados por David (2008), por medio de los cuales se evidencia como en la formulación se determinan las acciones a emprender para lograr las aspiraciones que la organización desea alcanzar.

Con relación a lo descrito, la investigadora considera pertinente destacar el papel fundamental que ejerce la formulación, al ser el punto de partida del proceso estratégico, en esta fase se toman decisiones que servirán de guía para el desarrollo de las actividades, obtenidas como el resultado del análisis interno y externo de la organización, en ella se establecen los parámetros por los cuales deben regirse cada uno de los involucrados, se delegan funciones y responsabilidades, se evalúan los riesgos asociados, con la finalidad de emprender las estrategias con las que se espera obtener mayores beneficios.

### **Visión**

Al respecto Serna (2008), asegura que es un conjunto de ideas generales, donde se hace referencia de lo que una empresa es en el presente y de lo que desea ser en el futuro. Debe formularse teniendo definido un horizonte de tiempo,



el cual depende fundamentalmente de la turbulencia de los mercados en los cuales actúa la empresa. Además, ha de ser Integradora, la visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

Así mismo, la incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en la tarea diaria de toda la estructura gerencial. Esta incorporación se logra por la consistencia entre la misión, como también de los objetivos para lograrla. Serna (2008), menciona también que en la visión se deben detallar de manera clara los logros que se esperan alcanzar en el periodo establecido, contempla no solo las tareas actuales sino de igual modo las futuras áreas de la organización. La formulación de la visión debe realizarse bajo términos que impulsen a la acción, no debe estar expresada en números, debe ser capaz de comprometer, motivar, estimular y promover la pertenencia de todos los miembros de la organización.

En este sentido, la visión de la empresa viene a representar el conjunto de perfiles emocionales y racionales, que son asociados a una empresa o institución por las experiencias, creencias, actitudes e informaciones de los individuos que interactúan en ella, como el resultado de la influencia de su cultura organizacional, según el Manual de Dirección Estratégica (2005). Para David (2008), las empresas al establecer su visión redactan una declaración que busca responder la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la Gerencia Estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Al respecto, se hace importante destacar la similitud encontrada en los planteamientos de David (2008) y Serna (2008), al situar a la visión como lo que la empresa desea a futuro, pero el segundo autor lo ha manejado desde el punto de vista de la posición en un mercado meta, el cumplimiento de objetivos, la percepción del cliente, basadas en la determinación de lapsos de tiempo. En otro sentido, el Manual de Dirección Estratégica (2005) hace mención a la visión como un elemento externo, propio de la percepción de personas que han tenido contacto con la organización. En este sentido la investigadora se centra en las proposiciones



teóricas de Serna (2008), al estar acorde con el sentido real de la visión en las organizaciones.

En síntesis, para la autora la visión es la proyección de la situación deseada por la empresa, es el dónde y cómo la organización quiere verse a futuro, en ella intervienen elementos como recursos humanos, financieros y tecnológicos, esenciales para lograr los objetivos propuestos. Sirve de estímulo para los miembros de la estructura organizacional, genera identidad, es una declaración o compromiso para los líderes de la organización con respecto al cumplimiento de lo afirmado en ella. Puede ser utilizada para medir en lapsos de tiempo en torno a que tan cerca o lejos se encuentra de alcanzar las metas. Así mismo se puede entender como la respuesta al para qué de las acciones emprendidas.

### **Misión**

Para David (2008), es una declaración perdurable del propósito que distingue a una empresa de otras, en ella se identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa con relación al producto y al mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la empresa, obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales, así mismo, a evaluar el posible atractivo de futuros mercados o de nuevas actividades.

Por otro lado, García (2009), definen a la misión como la declaración de los objetivos que van a distinguir a la empresa de otras, describiendo en ella la razón de su formulación, además del alcance, permitiendo a su vez la generación de nuevos objetivos, así como, de estrategias posibles sin poner límite a la creatividad gerencial.

Así mismo, en el Manual de Dirección Estratégica (2005), establece a la misión como el punto de partida de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio de la misma. En ella se plasma la vocación de la organización para enfrentar los retos y relaciona el aspecto racional de la actividad con el emocional o moral de la actuación de la misma. Expresa la razón de ser y su objetivo primordial, constituye la auténtica declaración de los principios corporativos.



Cabe destacar, el apoyo de la presente investigación para el caso de David (2008), por relacionar a la misión con el establecimiento del propósito de la organización, adicionando a esto el hecho de concebirla como la respuesta a la interrogante de “cuál es nuestro negocio”, razón motivadora de todo lo que se realiza en la empresa. Los tres autores aciertan con sus teorías, al describir en esencia el papel de la misión en las organizaciones y como este enunciado juega un papel fundamental en la dirección de la empresa.

En este sentido, para la investigadora la misión es la columna vertebral de la organización, en ella se materializa la filosofía de la gestión empresarial, se cristaliza el fin para el cual ha sido creada la empresa, el alcance de esta, las aspiraciones que desea alcanzar, inclusive en muchos casos, hasta la manera de cómo lograrlas y los recursos con los cuales se pretende conseguirlas. La misión permite identificar claramente la actividad fundamental de la organización, genera a su vez identidad para los miembros de la empresa, es el marco de referencia que sirve de guía para evaluar en lapsos de tiempo si las decisiones tomadas han sido las más favorables, a manera de ubicar a la organización en un punto cercano o lejano de la meta que persigue.

### **Objetivos**

Para David (2008) los objetivos se definen como los resultados que una organización busca alcanzar al perseguir su misión, son esenciales para el éxito de la organización ya que señalan el camino a seguir, son la base de la evaluación, crean sinergia, muestran las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la guía para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Estos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Según Alecoy (2010), los objetivos son elementos de las metas, son los resultados deseados que un sistema organizado aspira o pretende lograr, en un periodo determinado. Generalmente, estos se derivan de la visión organizacional, responden a ciertos criterios como: estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, deben ser coherentes, específicos, y que se puedan medir, ser fijados en un periodo determinado, ser posibles de alcanzar. García (2009),



conceptualizan los objetivos como las metas a las cuales se deben todos los esfuerzos de los miembros de la organización, se caracterizan por ser claros y por ser establecidos por la dirección de la empresa.

Cabe señalar, los autores citados destacan en virtud de lo descrito a los objetivos como las aspiraciones futuras, que la organización desea alcanzar en un determinado período de tiempo, basándose en premisas que de la empresa y sus miembros deben alcanzar, una visión compartida con la autora de la investigación en desarrollo, por este motivo se considera como teoría guía a los planteamientos teóricos de David (2008), quien además de lo referido aporta que todo objetivo debe poseer la característica de ser medido.

En particular, los objetivos para la autora son todas aquellas razones que tiene la organización para funcionar, la instancia que promueve los procesos y las decisiones, por los cuales, cada engranaje del sistema funciona de la manera indicada por la dirección para generar el aporte correspondiente para el logro de lo planteado. El objetivo de toda organización es el final del recorrido de su proceso productivo, aquello para lo cual se han creado estrategias, acciones y procedimientos.

### **Análisis Interno**

Para Robbins (2005), el análisis interno es una fuente de información sobre los aspectos resaltantes de la empresa, en el se evalúan los recursos empleados, las actitudes asumidas, los elementos que la hacen única o excepcional, las destrezas o habilidades que la distinguen de otras organizaciones, lo cual constituye la ventaja competitiva. Consiste en evaluar cuáles son las fortalezas de la empresa, mide las capacidades que esta tiene para desarrollar cada una de sus actividades, para determinar en qué se basan sus principales armas competitivas y en donde están sus debilidades.

Así mismo David (2008), establece que el análisis interno consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, entendidas como las actividades que la empresa puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. En esta evaluación se identifican los elementos internos de la organización en las áreas funcionales de una empresa es



una actividad esencial de la Gerencia Estratégica que se centra en el análisis de los factores internos. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

De igual modo, David (2008), menciona la existencia de diferentes métodos para la evaluación como el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación entre periodos o con los promedios de la industria. También se hace posible la aplicación de encuestas para estudiar a fondo factores como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Igualmente Garrido (2007), identifica el análisis interno; como los recursos y capacidades que posee la empresa en torno a sus fortalezas y debilidades. La consecuencia de este diagnóstico interno es generar la información necesaria que permita tomar decisiones sobre las acciones a ejecutar, permitirá identificar fortalezas (aspectos positivos), debilidades (aspectos negativos); analizando la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano en la organización.

En consideración a lo planteado, los autores citados en sus aportes teóricos reflejan enfoques con los cuales está de acuerdo la investigadora, sin embargo para este estudio se considerará como teoría guía a David (2008), quien conjuga al análisis interno como una disertación de todos los elementos que hacen competitiva a una organización y aquellos por los cuales puede tenerse alguna desventaja, con la finalidad de abordar acciones orientadas a incrementar las posibilidades de éxito en relación a todos y cada uno de los procesos, actividades, estrategias o planes llevados a cabo por la organización.

Para la autora el análisis interno visto desde una perspectiva general se basa en el estudio de aspectos ligados a la organización en su entorno más íntimo, debilidades, fortalezas, métodos, procesos, cualquier elemento que interviene y depende directamente del funcionamiento normal de la empresa, siendo esta su principal eje de acción, para así recopilar una serie de datos que sirvan de fuente de consulta para la toma de decisiones en torno a las estrategias a seguir para



minimizar los aspectos negativos y por ende, maximizar los positivos de la organización al permitir conocer las capacidades y desventajas de la organización.

### **Análisis Externo**

En este sentido, David (2008), menciona como los factores externos se refieren a las tendencias o acontecimientos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Dentro de la Gerencia Estratégica y según El Kadi y De Pelekais (2014), esta como principio básico que las empresas necesitan establecer estrategias para sacar ventaja de las oportunidades y para evitar o reducir el efecto de las amenazas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar tanto las oportunidades como las amenazas es esencial para el éxito.

Al respecto Serna (2008) considera que el análisis externo, permite identificar oportunidades y amenazas, relacionadas con factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos o competitivos. Los cuáles producen cambios a través del tiempo que condicionan o modifican el comportamiento de la empresa. Robbins (2005), se refiere al estudio del entorno externo a la empresa, el mismo es una etapa crucial del proceso estratégico; los gerentes deben saber qué hace la competencia, la legislación que podría afectar a la organización, la mano de obra disponible, entre otras, así mismo deben analizar ambientes generales tanto como los particulares para detectar las tendencias y los cambios sucedidos.

Ahora bien, la investigadora considera acertados en su totalidad los planeamientos realizados por Robbins (2005) y Serna (2008), ambos autores perfilan el análisis externo hacia el estudio de las oportunidades y amenazas, sin embargo es pertinente para esta investigación la teoría de David (2008), quien evidencia como el análisis externo forma parte de la Gerencia Estratégica y a su vez, como desde dicho análisis surgen estrategias para superar o aprovechar circunstancias a las cuales se enfrenta la organización, para generar ventajas competitivas para la misma.

Sobre la base de lo planteado, la investigadora hace referencia al análisis externo como un compendio sobre todos aquellos componentes ajenos a la organización sobre los cuales esta no puede ejercer control directo, una



recopilación de información con base a los elementos que pueden afectar o beneficiar a la empresa en una situación dada, es decir, oportunidades y amenazas, de las cuales puede sacarse provecho a través de una ventaja, para así incidir positivamente en el alcance óptimo de los objetivos o crear nuevos océanos de mayor rentabilidad, como fin último los análisis realizados buscan proveer a los gerentes de información pertinente a sus áreas de interés.

### ***Estrategias***

Para Stoner, Gilbert y Freeman (2011), puede definirse desde la visión de lo que una organización intenta hacer, también de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones. En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar objetivos de la organización poniendo en práctica su misión. En la segunda perspectiva, la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Quinn (2005), hace referencia a dos concepciones de estrategia, la primera como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez establece, como segunda acepción la secuencia coherente de las acciones a realizar para lograr las metas establecidas por la dirección de la empresa.

Por su parte David (2008), menciona que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos, están comprendidas por las acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro, siendo la proyección de la organización, motivando así todas las operaciones de la empresa, además de servir de soporte para direccionar el desempeño de todos los empleados.

Al respecto, la afirmación de Stoner, Gilbert y Freeman (2011) tanto como la de Quinn (2005), hacen referencia a dos definiciones de un mismo concepto, señalando además dos perspectivas, una donde se concibe como el camino a seguir para lograr determinado objetivo, y otra como el proceso en conjunto (formulación, ejecución y evaluación). Por su parte David (2008) indica una



concepción ajustada a la realidad de las organizaciones, al definir a la estrategia como la figura por medio de la cual la organización logra lo que se propone alcanzar, razón por la cual su teoría se considera pertinente para esta investigación.

En este sentido, para la investigadora la estrategia es todo aquello que la organización lleva a cabo para lograr sus objetivos, conformada por métodos, planes, programas, indicaciones, o actividades, las cuales fueron diseñadas con una finalidad, la misma debe ser congruente con la filosofía y cultura organizacional de la organización, en ella deben reflejarse las aspiraciones que desea lograr el equipo. Así mismo, en la estrategia se establecen tanto los mecanismos como los recursos a emplear, de igual manera, se asignan las responsabilidades. Las estrategias gerenciales son la principal arma de cualquier organización, en torno al éxito de las mismas se logra la permanencia en los mercados.

### **Métodos**

La presente investigación se enmarco dentro del enfoque descriptivo, Bavaresco (2006), define a las investigaciones descriptivas como aquellas que van más a la búsqueda de los aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta, al describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad.

De igual modo, a Arias (2006), establece que las investigaciones de campo son aquellas donde la información es obtenida de manera directa a través de las unidades informantes, es decir, en este tipo de investigación el investigador obtiene los datos en el sitio, mas sin embargo no interactúa con las variables ni interviene en su realidad, tan solo registra la información de las fuentes tal y como estas la presentan en su entorno.

Por otro lado, Hernández et al (2011), aseveran que los diseños no experimentales son aquellos donde no manipulan las categorías de estudio, sino se describen sus propiedades esenciales, es decir, no existe manejo intencional o no de la variable que pueda propiciar cambio, transformación o alteración de la misma, limitándose tan solo a observarla en su contexto y tratando de inferir sobre su estado de acuerdo con los resultados



Cabe resaltar, que Bavaresco (2006), se refiere a las investigaciones transeccionales clasificadas en estudios descriptivos, como aquellas donde su propósito es la descripción de las características de las variables medidas en uno o más grupos en un período único de tiempo, esto significa, que los datos son recolectados una sola vez.

Por este motivo que el tipo de investigación del presente estudio es de campo, no experimental, transeccional, pues en este se busca describir la variable Formulación Estratégica, así como sus dimensiones e indicadores, tal como se presenta en la realidad de las empresas de fabricación de calzados, obteniendo la información directa del lugar de los hechos sin alterar sus componentes o manipular los escenarios, en un momento dado.

Con relación a la población Chávez (2007), plantea que está constituida por el total de sujetos con características o estratos que le permiten distinguir a unos de otros, en el universo de la investigación, sobre los cuales se generalizaran los resultados obtenidos. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de análisis poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para Hurtado (2008), censo poblacional es lo que se utiliza cuando se cuenta con una muestra de tamaño muy pequeño, por lo cual la investigación incluye todos los componentes de esa población; por tal motivo no se determina una muestra ni se realiza el muestreo, e igual se podrá realizar el propósito de la investigación.

Para esta investigación en particular se llevó a cabo un censo poblacional, ya que se tomaron todos los elementos de la población, por consiguiente la recolección de los datos se realizará con cada uno de los elementos que integran la población, quienes individualmente constituyen un componente de estudio y evaluación específica para ésta investigación.

En el mismo orden de ideas, para Díaz (2009), las unidades informantes o unidades de información son las personas que brindan datos relevantes para el estudio. Con respecto a esta investigación la población sujeto de estudio estuvo conformada por diecisiete (17) personas ocupantes de cargos directivos dentro de las seis (06) organizaciones seleccionadas, quienes conforman las unidades



informantes de esta investigación, las cuales serán consideradas en su totalidad por ser las empresas fabricantes de calzado que contribuyen con el Servicio Desconcentrado Municipal de Administración Tributaria del municipio Maracaibo del estado Zulia.

**Cuadro No. 1**

**Características de la Población del estudio**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Personal Gerencial</b>
Ideas Johana C.A.	Haticos	1 Gerente General 1 Coordinador de Operaciones
Sport Live C.A.	Delicias	1 Gerente General 1 Gerente de Operaciones 2 Supervisores de Operaciones
Calzados Novaflex	Haticos	1 Subdirector de Operaciones
Distribuidora Santa Mónica C.A.	Santa Lucia	1 Gerente General 1 Gerente de Proyectos 1 Gerente de Operaciones 3 Coordinadores de Operaciones
Inversiones Mis Bárbara	Haticos	1 Gerente General 1 Director de Producción
Ortopedia Junior	Los Estanques	1 Gerente General 1 Jefe de Operaciones
<b>Totales</b>	<b>06 Empresas</b>	<b>17 Directivos</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Sobre la base de lo expuesto para el estudio investigativo se utilizó como principal técnica de recolección de datos la observación como medio de obtención de los datos primarios sobre la variable, una vez consideradas algunas características observadas la investigadora procedió a sistematizar a través de un



cuestionario, acción que conllevo a la estructuración de ítems en forma de una encuesta para la variable objeto de estudio. La cual se aplicará a las diecisiete (17) unidades informantes que integran la población seleccionada.

Para la presente investigación, se elaboró un cuestionario estructurado, conformado por (18) preguntas, diseñadas por la investigadora para ser aplicadas en la población seleccionada, quienes debían expresar su opinión ante cada ítem, seleccionando solo dos de las alternativas de selección dicotómica: si o no, por cuanto respondieron a los distintos enunciados y no se apoyaron en acciones de comparación, sino que se basaron en la situación actual que presenta cada organización según su propia experiencia vivencial, al formar parte de las empresas.

En este sentido la validez del instrumento desarrollado fue medida por medio del juicio de cinco (05) expertos, especialistas en el campo de esta investigación, quienes sobre la base de sus criterios consideraron si realmente los ítems miden la Formulación Estratégica con respecto al sector objeto de estudio.

Al respecto se señala, que se construyo un instrumento sobre la base de la teoría guía seleccionada, el mismo fue aplicado a través de una prueba piloto realizada a 9 sujetos de empresas del mismo sector en el municipio San Francisco del estado Zulia, por lo que una vez sustituidos los valores en la matriz de doble entrada con las respuestas emitidas de acuerdo a la recolección de datos en referencia a la variable objeto de estudio, de los cuales al aplicar las formulas estadística en el Programa de Excel se obtuvo:

$$KR - 20 = (1.03) * (1 - 1.14)$$

$$KR - 20 = (1.03) * (0.86)$$

$$KR-20=0.89$$

En este sentido, el valor obtenido fue utilizado para el cálculo de la confiabilidad del instrumento diseñado, luego de sustituir los valores en la fórmula arrojó un valor de 0.89, que según el baremo establecido, se consideró al cuestionario confiable y apto para su aplicación. Este resultado se genero a través de la determinación del coeficiente de Kuder Richarson, método que garantiza la confiabilidad de los resultados que se obtendrán al aplicarlo a la población objeto



de estudio.

### Análisis de los Resultados

Al respecto, el análisis de los resultados es desarrollado tomando como soporte los postulados teóricos de cada uno de los indicadores que integran variable Formulación Estratégica, así como las inclinaciones obtenidas por los sujetos de la investigación en cada una de las interrogantes planteadas en el instrumento de estudio, aplicado durante el proceso de recolección de datos. Se presentan los datos de acuerdo a los informantes que conforman esta investigación, la tabla presentara los resultados del personal directivo de las empresas de fabricación de calzados del municipio Maracaibo del estado Zulia, en atención a las consideraciones desde las cuales parte el proceso de formulación estratégica para e las unidades de información.

**Tabla No. 1**  
**Formulación Estratégica**

Indicador	Si		No		TOTAL	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Visión	4	25.5	13	74.5	17	100
Misión	10	58.8	7	41.2	17	100
Objetivos	7	39.2	10	60.8	17	100
Análisis Interno	2	9.8	15	90.2	17	100
Análisis Externo	6	33.3	11	66.7	17	100
Estrategias	15	88.2	2	11.8	17	100
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>229</b>	<b>45</b>	<b>270.7</b>	<b>85</b>	<b>500</b>
<b>Promedio</b>	<b>8.0</b>	<b>45.9</b>	<b>9.0</b>	<b>54.1</b>	<b>17.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Atributo</b>	<b>Ausente</b>					

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

En referencia, a la variable Formulación Estratégica, la Tabla No.1 refleja los resultados obtenidos para los seis indicadores que la integran, en ella se muestran las inclinaciones del personal directivo en relación a dos opciones de respuesta, según sus propios criterios, identificando la alternativa más acorde a la



situación descrita en el ítem respectivo.

Por tanto, para el indicador Visión, el 74,5% optó por la alternativa No, contra 25,5% hacia la respuesta afirmativa, por lo cual se evidencia que el indicador se encuentra ausente dentro de las organizaciones objeto de estudio, es decir, la Visión de las empresas de fabricación de calzados no detalla de manera clara los logros que se esperan alcanzar dentro de periodos determinados de tiempo, además de no responder la pregunta “¿en qué se va a convertir la empresa en el futuro?”.

No obstante, el comportamiento del indicador demuestra que en las organizaciones del sector la visión no cumple con las características señaladas por los postulados teóricos, se hace posible entender que la misma no representa la serie de comportamientos emocionales y profesionales que se espera estimular en los miembros, dichas comportamientos serán las que diferencien a la empresa y que van en apoyo a la cultura organizacional que se desea establecer. Sin embargo a no cumplirse estas premisas no se produce el valor agregado que conformará su ventaja competitiva.

En el mismo orden de ideas, para el indicador Misión, 58,8% del personal directivo se inclinó por la opción Si, mientras que 41,2% lo hizo por la alternativa No, demostrando la presencia del atributo, esto quiere decir que las empresas del sector estudiado cuentan con una misión que permite dar a conocer las razones que motivan el surgimiento del negocio, se deduce que es posible conocer la vocación de la organización, así como la razón de ser y su objetivo primordial.

De igual modo, se resalta que un alto porcentaje de los encuestados optó por la alternativa No, lo que conlleva a pensar que el atributo no se encuentra presente en las seis empresas que conforman la población del estudio, evidencia que muestra que en algunas de las empresas si existen debilidades y un comportamiento inadecuado del indicador.

Así mismo, para el indicador Objetivos se aprecia que 60,8% se identificó con la respuesta negativa, contra 39,2% de inclinación hacia la alternativa Si, lo que refleja la ausencia del atributo en las empresas objeto de estudio, es decir, en las organizaciones de fabricación de calzados el personal directivo reconoce la



existencia de objetivos pero igualmente manifiestan que no se cumplen en su totalidad, por lo cual se presume que para los empleados consultados estos no están focalizados en un resultado que debe alcanzarse, no son coherentes y no están especificados por departamento o unidades funcionales.

En el mismo orden de ideas, en el indicador Análisis Interno la población objeto del presente estudio se inclinó por la opción No, con un total de 90,2% de las respuestas obtenidas, reflejando la ausencia del atributo, lo que permite suponer que en las mismas no se está llevando a cabo una evaluación de las fortalezas y debilidades, como fuente de información para la toma de decisiones en relación a los aspectos resaltantes de la empresa, igualmente no se están midiendo las capacidades que estas empresas tienen para desarrollar cada una de sus actividades ni se están localizando las oportunidades de mejora.

De igual modo, la Tabla No. 1, muestra el total de las respuestas emitidas para el indicador Análisis Externo, caracterizados por 66,7% de aceptación de la alternativa No, contra 33,3% por la opción Si, reflejando la ausencia del atributo, por lo cual se deduce que dentro de las empresas de fabricación de calzados no se identifican las oportunidades y amenazas, elementos sobre los cuales se toman de decisiones en relación a aspectos como cambios o modificaciones que condicionarían el comportamiento de la empresa para su supervivencia a través del tiempo, así mismo, se puede inferir que las organizaciones de este sector están obviando una etapa crucial del proceso estratégico.

En tal sentido, el indicador Estrategias registra 82,2% de inclinación por la opción Si, mientras que 11,8% se identificó con la otra alternativa, hecho que refleja la presencia del atributo, evidencia que lleva a entender la existencia de acciones potenciales que sirven de patrón o guía general para la ejecución de las operaciones, por lo cual se infiere que se está ejecutando lo establecido en la misión de las organizaciones.

En consideración de lo descrito, al cuantificar los datos recopilados para la dimensión Formulación, se observa que 54,1% de directivos se identificaron con la alternativa de respuesta No, contra 45,9% de aceptación de la alternativa Si, datos que según el baremo diseñado para el análisis de los resultados ubica dicha



dimensión en el rango de ausencia del atributo, esto significa que en las empresas de fabricación de calzados del municipio Maracaibo estado Zulia, se registran evidencias en relación a fallas relacionados con el proceso de formulación de las estrategias.

En este sentido, los resultados obtenidos no comparten la posición del postulado teórico de David (2008), para quien la formulación se basa en el análisis y la selección de estrategias, con las cuales se pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera tanto su visión, misión como sus objetivos, considerando los factores tanto internos como externos a la organización, para desarrollar estrategias que se vinculen a la realidad de la organización.

En el mismo orden de ideas, los datos suministrados por el personal directivo van en concordancia con los resultados del artículo de Ortiz (2011), publicado en la revista arbitrada de divulgación científica COPÉRNICO, titulado "Gerencia Estratégica y PYMES Industriales", donde la dimensión Formulación registró 62% de aceptación de la alternativa negativa, evidencia de las debilidades en torno a esta dimensión por parte de las PYMES Industriales, reflejando la semejanza con respecto a las empresas de fabricación del calzados.

Igualmente, tienen puntos de coincidencia con la investigación de Torres (2012), en su estudio titulado "Liderazgo Transformacional y Gerencia Estratégica en el sector salud de la industria petrolera en occidente", para el cual la dimensión Formulación registró una media de 2,4 ubicándola en la escala baja del baremo correspondiente a la alternativa casi nunca.

Finalmente los resultados de la Tabla No. 1 Formulación Estratégica demuestran que dentro de las empresas de fabricación de calzados existen los indicadores Misión y Estrategias, mientras Visión, Análisis Externo e Interno permanecen ausentes, registrando un comportamiento ubicado en un punto opuesto a lo establecido en las teorías consultadas. Por lo cual se infiere que las unidades informantes saben cuál es el tipo de negocio al que se dedica la empresa y por ende toman decisiones que se ajustan al propósito central de las mismas que es la fabricación de calzados.



Sin embargo, para el proceso de toma de decisiones no se realiza un análisis previo de los factores externos e internos que proporcione información de importancia para reconocer las capacidades de las empresas, las fallas que se puedan mejorar, así como los elementos del entorno que pueden estar afectando al momento de realizar la evaluación o en el futuro a las operaciones, para una vez llevado a cabo el diagnóstico de la situación real, diseñar estrategias que sean cónsonas a las necesidades, aspiraciones y posibilidades reales de las empresas.

Así mismo, al no formular las acciones potenciales estratégicamente la organización pierde el contacto permanente con sus entornos, sobre todo en la relación con los mercados en los que compete, además de pasar por alto la generación de características diferenciadoras de esta sobre la competencia que bien podrían reducir sus costos, diferenciar mejor sus productos por lo que pueden mantener y mejorar su posición competitiva.

#### Consideraciones finales

Primeramente, para el objetivo Identificar la formulación de estrategias en las empresas de fabricación de calzados del municipio Maracaibo del estado Zulia, sobre la base de los resultados escrutados es posible concluir que las mismas incumplen con el proceso de formulación al diseñar estrategias, las mismas no están formuladas considerando los elementos claves descritos por las teorías como lo son la visión, misión, objetivos, análisis externo e interno, por lo cual pierden la capacidad de ser efectivas ya que la información que les da origen está divorciada de la realidad de las organizaciones, por lo tanto se infiere que estas empresas formulan estrategias poco efectivas que impiden lograr los objetivos.

Con respecto al objetivo Identificar la formulación de estrategias en las empresas de fabricación de calzados del municipio Maracaibo del estado Zulia, se sugiere la creación de un departamento de organización y métodos, que se encargue de determinar los procedimientos adecuados a los procesos que le son inherentes a las empresas del sector, así como determinar el grado de eficiencia de los mismos, permitiendo de esta manera enfocar y abordar el ó los problemas de la organización a través de un diseño ajustado al perfil de cada organización.

Sobre la base de lo mencionado, el departamento sugerido debe encargarse



de reformular la visión, misión y objetivos de la organización, a fin de que en ellos se plasmen las premisas generales que conformaran la filosofía organizacional de las empresas, a través del aporte de los fundadores y el nivel gerencial en conjunto para una vez involucrados ellos sirvan de porta voces para el resto de la organización, estableciendo además los periodos de revisión de la visión y misión para futuros ajustes.

Adicionalmente, debe establecer como parte del proceso el diagnóstico de los factores externos e internos de la organización a fin de recolectar la información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, los datos resultantes de este análisis unido a la filosofía organizacional deben plantarse como materia prima para la generación de las estrategias. De esta manera estableciendo la metodología a seguir dentro del proceso de Formulación de estrategias.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alecoy, T. (2010) **Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social**. Chile
- Arias, F. (2006) **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso metodológico de la investigación**. Editorial Ediluz. Venezuela.
- Cameron, K. (2005) **Desarrollo de Habilidades Directivas, sexta edición**. Editorial Pearson. México.
- Chávez, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa**. Editorial Gráfica González. Venezuela
- David, F. (2008) **Conceptos de la Administración estratégica**, Onceava Edición. Editorial Pearson. México.
- Díaz, (2009) **Metodología de la investigación científica y bioestadística**. Editorial Universidad FINIS TERRAE. Chile
- El Kadi, O.; De Pelekais, C. (2014). **El cambio organizacional desde la autotomía caudal: Avizorando el futuro de las empresas familiares**. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela.
- García, M. (2009) **Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual**. Universidad del Valle. Cali, Colombia.



- Garrido, F. (2007) **Pensamiento Estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa**. Ediciones DEUSTO. Barcelona.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2011). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado, J. (2008) **Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Epistema. . Caracas.
- Publicaciones Vértice (2005) **Manual de Dirección Estratégica**. Editorial Vértice. España.
- Quinn, J. (2005) **El Proceso Organizacional Estratégico**, segunda edición. Editorial Prentice Hall. México
- Robbins, S. y Coulter, M (2009) **Administración**, octava edición. Editorial Pearson. México.
- Robbins, S. (2005). **Administración Estratégica**. Editorial Pearson. México.
- Serna, H. (2008) **Gerencia Estratégica**. 3R Editores. Colombia.
- Stoner, J. Gilbert, D. y Freman R. (2011) **Administración**, sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.