

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa
Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.**

Realizado por:

Cova G. Luis Eduardo

Moreno C. Luis José

Trabajo de Grado presentado como Requisito para Optar al Título de:
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Julio de 2010

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa
Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.**

ASESOR:

ING. MARÍA GUEVARA
TUTOR ACADÉMICO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa
Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.**

JURADO CALIFICADOR:

ING. MARÍA GUEVARA
TUTOR ACADÉMICO

ING. MERCEDES ORTIZ
JURADO PRINCIPAL

ING. RHONALD RODRÍGUEZ
JURADO PRINCIPAL

Trabajo de Grado presentado como Requisito para Optar al Título de:
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Julio de 2010



RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado de la
Universidad de Oriente:

**“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad
de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el
consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá
participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”**



RESUMEN

La empresa Inversiones Eucaris C.A., es una empresa del ramo constructor que tiene como finalidad, ofrecerles a sus clientes el material necesario para que estos emprendan una construcción de cualquier tipo. Esta organización presenta un congestionamiento en la entrega de los materiales a sus clientes, debido a la gran demanda de clientes que adquieren los productos; Así mismo, no cuentan con espacio físico suficiente y con pocos vehículos de transporte. Debido a esta problemática se realizó un estudio de Planificación Estratégica, Dicho estudio comenzó con la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista y encuestas, con el propósito de detectar los focos problemáticos dentro de la microempresa. Seguidamente se trazaron objetivos que cumplieran con la misión-visión formulada de la empresa, luego se aplicaron los análisis tanto Interno como Externo, resultando un total de 20 variables internas y 13 variables externas, utilizándose como herramientas las matrices EFI y EFE. En la siguiente etapa se utilizó la matriz FODA, para elaborar diferentes estrategias, resultando un total de 9 estrategias, y se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) y así escoger las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada.



DEDICATORIAS

Dedico este triunfo primeramente a Dios, padre celestial, que me da fuerzas y sabiduría en los momentos más difíciles, por darme su luz y entendimiento para la culminación de esta meta tan anhelada.

A mis Padres, Luis y Norelis, por creer en todo momento en mí, por apoyarme incondicionalmente con dedicación, respeto y toda su confianza, impulsándome para que hoy sea el hombre que soy. Mis viejos, los adoro...

A mis tíos, Elinor y Freddy, por brindarme su ayuda de forma incondicional, recibirme en su hogar y tratarme como un hijo más. Mil gracias y bendiciones...

A mi hermano, Carlos, por estar siempre unidos y brindarnos apoyo mutuo. Dios te bendiga hermano...

A mis preciosos hijos, Luis Fernando y Lusmary, por ser parte de mí y el mayor motivo de fuerza y poder para alcanzar las metas propuestas. Que dios me los bendiga...

Especialmente a mi esposa, Damary, por ser mi compañera fiel y estar conmigo en las buenas y en las malas, brindándome apoyo y comprensión, juntos hemos superado los momentos difíciles. Gracias mi AMOR por ser parte de mi. Te AMO... 100% de Cova...

Luís Eduardo Cova



DEDICATORIAS

A dios todopoderoso, quien todo lo puede y todo lo ve, por darme salud, fortaleza, entendimiento y perseverancia para enfrentar los retos cotidianos.

A mis padres Luís Beltrán y Solmarys, quienes me dieron la vida e hicieron de mí un hombre integro con principios y valores. Gracias por el gran sacrificio que hicieron por mí, para que yo estudiara y fuera un profesional

A mis hermanos Luís Beltrán y Jesmarys. Independientemente del trato que tengamos, las riñas y discusiones, sin la ayuda de ustedes hubiera sido casi imposible haber materializado este sueño, el de ser un profesional.

A mi abuela Carmen Cumana, a quien respeto y admiro muchísimo gracias por tus sabios consejos, siempre los tomaré en cuenta.

A mis tíos y segundos padres Lexis Ramón y Nuncia, que me abrieron las puertas de su hogar, y me trataron como un hijo más.

A mi tía Mari, quien me apoyó muchísimo y me ha dado ánimos para superarme y no quedarme estancado en el pasado.

A mis futuros hijos e hijas, quienes espero ser para ustedes un ejemplo a seguir, y que siempre contarán conmigo en las buenas y en las malas.

A mis primos, primas, tíos y demás familiares, por darme el apoyo, la atención, el cariño y la comprensión que tanto necesitaba.



A mi compañero de tesis, Luís Eduardo Cova. Manito gracias por toda la paciencia que me tuviste, quienes me conocen saben que yo soy una persona a veces difícil de llevar. Gracias por aceptar este reto, que tanto esfuerzo nos costó, pero que al final tuvo su recompensa.

A mis amigos y compañeros de la UDO, gracias por compartir conmigo en las buenas y en las malas. Disculpen lo malo y que venga lo bueno.

A todas aquellas personas quienes creyeron o no en mí, que por efectos de tiempo y espacio no los haya podido mencionar, quiero que sepan que ocuparan siempre un huequito especial en mi vida. Gracias por hacer de mi vida algo que valiera la pena.

A aquellos que utilicen este proyecto como guía para sus tesis, que nunca les falte: Un reto por lograr, un sueño que realizar, una misión que cumplir y una meta por alcanzar.

Los quiero mucho a todos!!!

“El valor de una persona no se mide por las veces en que lo derriban, sino por las veces en que se levanta y sigue hacia delante”.

Luís José Moreno



AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestro padre celestial, por darme las fuerzas necesarias para levantarme las veces que me caí. Gracias padre.

A mis padres, por sus consejos, por estar pendiente de guiar mi futuro y ayudarme a encontrar el camino.

A mis hijos, por esperar al igual que yo este triunfo, ahora son ustedes los que triunfaran y espero estar allí dándoles el apoyo que mis viejos me dieron a mí.

A la mujer de mi vida, mi esposa, por apoyarme en todos los momentos, gracias AMOR por confiar en mí.

A las Profesoras de los cursos Especiales de Grado, Mercedes Ortiz y María Guevara, por brindarme y aportar sus conocimientos en la duración del curso. En especial a la profesora María Guevara por su asesoría y paciencia en este proyecto. Mil gracias...

Al dueño y al personal de Inversiones EUCARIS C.A., por prestar su colaboración en la búsqueda de la información necesaria para la realización del proyecto.

A mi compañero de tesis, Luis José Moreno, que sin conocerme acepto el reto de trabajar en equipo. Gracias mi hermano por no dudar que seríamos un gran equipo.



A mis compañeros de los cursos especiales de grado. Gracias por ser un apoyo en todos los momentos que estuvimos cursando los seminarios.

A mis compadres, mis hermanos, Hendri, Álvaro, Luis, Kelvin. Nunca dejemos de batallar, porque los malos ratos sólo serán anécdotas en nuestras vidas, “nosotros pa’ lo que salga”. Gracias por ser mis verdaderos amigos.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera u otra aportaron el conocimiento necesario para despejar las dudas que se presentaron en el camino. Un millón de gracias...

Luis Eduardo Cova



AGRADECIMIENTOS

Primero que todo a Dios Todo poderoso, por todas las cosas que me han servido de experiencia para afrontar la vida con optimismo.

A mi abuela Carmen Moreno (†) quien me brindo su cariño y apoyo en los momentos más difíciles. Sé que desde el cielo, estarás muy feliz por este logro en mi vida. Gracias por todo.

A mis padres Luís Beltrán Moreno y Solmarys Cumana, por darme la vida y apoyarme tanto en los buenos como en los malos momentos. Papi, sin ti nunca hubiera logrado ser lo que soy, gracias por enseñarme a no darme por vencido, y que si puede lograr una meta cuando uno se lo propone. Mami, gracias por estar pendiente de mí y por alentarme a mirar con valor el horizonte y enfrentar los obstáculos que se cruzan en mi camino.

A mis segundos padres Ramón Jiménez y Nuncia de Jiménez, por abrirme las puertas de su hogar. Papa, Mama, gracias por estar pendientes de mí.

A mis hermanos Luís Beltrán Moreno y Jesmarys Palacios, por su apoyo y su ayuda en los momentos más exigentes de este reto, que ahora empieza a rendir sus frutos.

A mi abuela Carmen Cumana, por sus sinceras palabras brindadas a través de su experiencia y sabiduría, por enseñarme a tomar las cosas con calma, y saber que dios siempre proveerá, a quien cree en su palabra.



A mi tía Mary Jiménez, por tratarme como un hijo, y saber que cuento con ella en las buenas y en las malas.

A mis primas Leidymar, Lilimar, Elaine, Carliana y muy especialmente a mi prima hermana Yuneida, por brindarme su comprensión, paciencia y su tiempo para escuchar lo que le digo.

A mis ahijadas Yulexis y Annelys, al igual que mi pequeña primita Mariangel. Espero que en un futuro sea un ejemplo para ustedes de que si se puede alcanzar los logros, cuando se lucha con Fe y dedicación.

A mi compañero de áreas y amigo, Luís Eduardo Cova por compartir conmigo este reto, para poder llegar a donde estamos ahora.

A las profesoras de los cursos especiales de grado María Guevara y Mercedes Ortiz, por brindarnos su experiencia y toda su colaboración en la elaboración de este proyecto, como también de los demás seminarios. Al igual que todos aquellos profesores que colaboraron con su granito de arena a mi formación como profesional y poder convertirme en un prospecto para el futuro.

A mis amigos: Bismarck, Yohan, José (morocho), Alloca, Jenny Carreño, Shiu, Noreyda, Jonás Jiménez, Argemar (la nena), Rosmara, Bidrogo, Arisaith, Carmen Liendo, Carlos (Willi Boy), Yolanda, Gaby Borges, Emely Cermeño, Saima y Karla Rojas, por compartir conmigo tanto en los pasillos de la UDO, como fuera de ella y brindarme su valiosa amistad. Gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas.



A mis amigas fuera de la UDO Tahidi, Nayrobis y Lisette, así como la Prof. de Bachillerato Xiomara Bruzual, por alentarme a seguir adelante y estar pendientes de mí.

A mis compañeros de la UDO: Yhoselyn Sierra, Peter Alemán, Marielis Lorenzo, Milanyela Figuera, Aquiles Febres y todos aquellos que de una u otra forma colaboraron conmigo, brindándome su ayuda de forma desinteresada.

A mis tíos, primos y demás familiares, así como amigos tanto de la UDO como fuera de ella, que por efectos de espacio no haya podido mencionarlos, saben que siempre ocuparan una parte muy importante en mi vida.

“Estudia como si fueras a vivir para siempre: vive como si fueras a morir mañana.”

Luís José Moreno



ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
RESUMEN	v
DEDICATORIAS	vi
AGRADECIMIENTOS	ix
ÍNDICE GENERAL	xiv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	xix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	25
1.2.1 Objetivo General.....	25
1.2.2 Objetivos Específico.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 ANTECEDENTES.....	27
2.2 BASES TEORICAS.....	30
2.2.1 Generalidades	30
2.2.2 Administración Estratégica	30
2.2.3 Etapas de la Administración Estratégica.....	30
2.2.4 Planificación estratégica	32
2.2.4.1 Características de la planificación estratégica	33
2.2.4.2 Etapas de la planificación estratégica	34
2.2.4.3 Importancia de la planificación estratégica.....	35
2.2.5 Auditoría interna	35
2.2.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	36
2.2.7 Auditoría externa	38
2.2.8 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	39
2.2.9 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)	41
2.2.10 Análisis Estructural.....	43
2.2.11 Conceptos Básicos Claves en el Desarrollo de la Planificación al Sistema Objeto de Estudio.....	46



2.2.11.1 Declaración de misión	46
2.2.11.2 Estrategas	46
2.2.11.3 Estrategias	47
2.2.11.4 Fortalezas y Debilidades internas	47
2.2.11.5 Microempresa.....	47
2.2.11.6 Materiales de construcción.....	48
2.2.11.7 Objetivos a largo plazo.....	48
2.2.11.8 Oportunidades y amenazas externas.....	48
2.2.11.9 Visión	49
2.2.12 Técnicas de Recopilación de la Información.....	49
2.2.12.1. Recopilación de datos de Fuentes Primarias	50
2.2.12.2 Recopilación de Fuentes Secundarias	53
2.2.13 Matriz MPE	54
2.2.14 Planes de acción	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Tipo de investigación	58
3.2 Nivel de investigación	59
3.3 Diseño de la investigación	59
3.4 Técnicas a utilizar de recopilación de Información.....	64
3.4.1 Observación Directa.	64
3.4.2 Entrevista.....	64
3.4.3 Cuestionario.....	64
3.4.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	64
3.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).	65
3.4.6 Matriz MPE.	65
3.4.7 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).	65
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL	67
4.1 Generalidades.....	67
4.2 Antecedentes	67
4.3 Funciones Principales de la empresa	68



4.4 Estructura Organizativa de la empresa.....	69
4.5 Descripción de los departamentos de la empresa	70
4.5.1 Gerencia General:.....	70
4.5.1.1 Gerente General:.....	71
4.5.2 Departamento de Compras y Ventas.....	71
4.5.2.1 Sub-gerente	72
4.5.3 Departamento Administrativo.....	72
4.5.3.1 Administrador	73
4.5.3.2 Secretaria	73
4.5.4 Departamento de Entrega y Recepción de Materiales.....	74
4.5.5 Departamento de Fabricación y de Mantenimiento	75
4.6 Visión Amplia del Sistema.....	76
4.7.1 Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.....	77
4.7.2 Carencia de un sistema de información.....	77
4.7.3 Ausencia de funciones laborales claramente definidas.	78
4.7.4 Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.	78
4.7.5 Carencia de planes de acción.....	78
CAPITULO V: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	80
5.1 Generalidades.....	80
5.2 Declaración de la Misión-Visión	80
5.2 Misión-Visión.....	82
5.3 Validación de la Misión-Visión	82
5.4 Formulación de Objetivos Estratégicos.....	83
CAPÍTULO VI: AUDITORÍA EXTERNA.....	86
6.1 Generalidades.....	86
6.2 Fuerzas Económicas	87
6.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	91
6.4 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	93
6.5 Fuerzas tecnológicas	96



6.6 Fuerzas Competitivas	97
6.6.1 Proveedores	98
6.6.2 Competidores	98
6.7 Identificación de las amenazas y oportunidades de la empresa	
Inversiones Eucaris C.A.....	100
6.8 Análisis estructural aplicado a las Oportunidades y Amenazas externas de Inversiones Eucaris C.A.....	101
6.9 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE.....	107
6.10 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos.</i>	109
CAPÍTULO VII: AUDITORÍA INTERNA.....	113
7.1 Generalidades.....	113
7.2 Factores Internos Claves	114
7.2.1 Área de Gerencia.....	114
7.2.2 Planificación.....	114
7.2.3 Organización.....	115
7.2.4 Motivación.....	116
7.2.5 Integración de Personal	117
7.2.6 Control	119
7.3 Área de Finanzas.....	120
7.4 Área de Marketing.....	121
7.4.1 Satisfacción del cliente	122
7.4.2 Compra de Suministros	123
7.4.3 Ventas de materiales y servicios.	123
7.5 Área de producción/operaciones.	124
7.5.1 Procesos.....	124
7.5.2 Inventario.....	125
7.5.3 Fuerza de Trabajo	126
7.5.4 Calidad.....	127
7.6 Sistemas de información.....	127
7.7 Identificación de las Fortalezas y Debilidades	128



7.8 Análisis estructural para la auditoría interna	129
7.9 Determinación de los valores Ponderados de la matriz EFI	136
7.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos	137
CAPITULO VIII: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	143
8.1 Generalidades.....	143
8.2 Formulación de las Estrategias	143
8.2.1 Etapa de Insumos.....	143
8.2.2 Etapa de Adecuación.....	144
8.2.3 Etapa de Decisión.....	151
8.2.4 Matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE).....	151
CAPÍTULO IX: PLANES DE ACCIÓN	159
9.1 Planes de acción.....	159
CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍAS	170
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 2.1. Esquema de la Matriz FODA.....	41
Tabla 2.2. Relaciones entre motricidad y dependencia.....	44
Tabla 2.3 Matriz MPE.....	55
Figura 3.1: Etapas de la investigación del diseño de planificación	61
Figura 4.1 Macro localización de Inversiones Eucaris C.A.	67
Figura 4.2 Localización de Inversiones Eucaris C.A.	68
Figura 4.3 Estructura Organizativa de Inversiones Eucaris C.A.	69
Figura 4.2 El entorno de Inversiones Eucaris C.A.....	76
Tabla 6.1. Precio del Dólar Oficial desde el 11 de enero de 2010 (Convenio Cambiario N° 14, Gaceta Oficial N° 39.342)	88
Tabla 6.2 Producto interno bruto Por clase de actividad económica A precios constantes de 1997 (Miles de Bolívares), año 2008.	89
Tabla 6.3 Producto interno bruto Por clase de actividad económica A precios constantes de 1997 (Miles de Bolívares), año 2009.	90
Tabla 6.4. Situación de la fuerza de trabajo en el país	94
Tabla 6.5. Población total, según entidad federal al 30 de Junio, 2000-2015.....	95
Tabla 6.6. Comparación de precios	100
Tabla 6.7 Identificación de Oportunidades y Amenazas externas	101
Tabla 6.8. Análisis estructural de los Factores Externos.....	102
Tabla 6.9. Tabla de Motricidad y Dependencia de los Factores Externos	103
Figura 6.1: Porcentajes de Motricidad y Dependencia.....	104
Figura 6.2. Ubicación de las Variables Externas en el Plano Cartesiano	105
Tabla 6.10. Valores Ponderados de la Matriz EFE	107
Tabla 6.11. Matriz de evaluación de los factores Externos	111
Tabla 7.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades	129
Tabla 7.2: Análisis Estructural de los factores Internos	131
Tabla 7.3. Tabla de Motricidad y Dependencia de los Factores Internos	132
Figura 7.1 Relación Motricidad Dependencia Factores Internos.....	133
Figura 7.2. Ubicación de las Variables Externas en el Plano Cartesiano	134
Tabla 7.4: Valores Ponderados de la Matriz EFI.....	138
Tabla 7.5: Matriz de evaluación de los Factores Internos	139
Tabla N° 8.1 Matriz FODA. (1/4)	145



Tabla N° 8.2: Relación Objetivos-Estrategias	150
Tabla 8.6 La matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE) 1/3	152
Tabla 8.7: Objetivos y Estrategias Seleccionadas	156
Tabla 8.8: Objetivos y Estrategias de Contingencia.....	157
Tabla 9.1: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 1	160
Tabla 9.2: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 2	161
Tabla 9.3: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 3	162
Tabla 9.4: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 4	163

capítulo 1

El Problema

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el vertiginoso crecimiento de la población y los requerimientos de la misma por adquirir de forma eficaz, materiales de construcción de calidad para la fabricación de sus viviendas y/o cualquier otro tipo de edificaciones, nace una microempresa en este ramo, con la finalidad de proporcionarle a sus clientes el material necesario para que éstos emprendan de manera efectiva el comienzo de sus obras.

Inversiones EUCARIS C.A. emprende su marcha en el año 2001, se encuentra ubicada en la Vía Alternativa en la calle principal del Barrio Universitario. Fue creada con la iniciativa de un grupo de hermanos en generar ingresos para sus beneficios, y empleo en la comunidad donde se desenvuelven. Ellos se encargan básicamente de la compra y venta de materiales de construcción y cuentan con una unidad para fabricar bloques de cemento. Entre los materiales de construcción que ofrecen a la venta a sus clientes se tienen:

- Bloques de Cemento y Arcilla.
- Arena, piedra picada, polvillo.
- Cemento, pega, cal.
- Cabillas, cerchas, clavos, alambres.

En fin, todo el material necesario para arrancar una construcción de cualquier tipo.



Cabe destacar, que para realizar la entrega de los materiales, el cliente los puede retirar por sí mismo, o solicitar el servicio de entrega a domicilio con el que cuentan.

Como la gran mayoría de las microempresas, ésta no cuenta con un plan estratégico para el desempeño de sus actividades. No obstante a esto, trabajan en el día a día para subsistir y así cumplir con sus exigencias básicas, la de sus clientes y los trabajadores que hacen vida en la empresa.

Al mismo tiempo, se han consolidado cubriendo las necesidades de sus clientes con materiales de calidad, lo cual hace que tengan una alta afluencia de usuarios, generando un congestionamiento en la entrega de los materiales, debido a que, no cuentan con un espacio físico acorde a las exigencias que tienen en la actualidad y a la cantidad de vehículos para realizar las entregas. Generando como consecuencia que este proceso se haga un poco lento, por lo que algunas veces los clientes que requieren el producto con urgencia, tengan que esperar un tiempo prolongado, y algunos optan por no hacer efectiva la compra.

Para dar solución a la problemática planteada, y a las carencias existentes, se realizó este trabajo de investigación, tomando en cuenta algunos lineamientos y herramientas del sistema actual, con el fin de conocer como se llevan a cabo las actividades e identificar las posibles causas de los problemas que se presentan. Con los modelos de Planeación estratégica se determinó la Misión, visión, revisión de metas, objetivos y la formulación de estrategias para diseñar el Plan de Acción que sustenten las estrategias y los objetivos planteados.



La realización de este proyecto y su posterior implementación, permitió a la Microempresa tener una visión de la situación interna y externa, permitiéndole analizar y anticiparse a un posible cambio en su entorno, con la finalidad de aprovechar sus fortalezas y oportunidades en pro de minimizar sus debilidades y amenazas, para lograr el buen funcionamiento de sus operaciones.

Es importante destacar que en esta Microempresa no se ha efectuado un diseño de planificación estratégica, que les permita actuar de forma proactiva al formular su futuro, es por ello, que se hace necesario el diseño de un plan estratégico que les permita ser consecuentes con sus funciones, a través de un conjunto de estrategias formuladas mediante un estudio exhaustivo.



1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 *Objetivo General.*

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la Microempresa INVERSIONES EUCARIS C.A. ubicada en la vía alterna Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.

1.2.2 *Objetivos Específico.*

- ✓ Describir el sistema de actividades de INVERSIONES EUCARIS C.A.
- ✓ Formular la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de INVERSIONES EUCARIS C.A.
- ✓ Realizar una auditoría interna, identificando las fortalezas y debilidades del sistema objeto de estudio.
- ✓ Realizar una auditoría externa, identificando las amenazas y oportunidades del sistema objeto de estudio.
- ✓ Formular las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.
- ✓ Elaborar los planes de acción para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de INVERSIONES EUCARIS C.A.

Capítulo II

Marco Teórico

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En la empresa Inversiones EUCARIS C.A. anteriormente no se han realizado diseños de planificación estratégica. En la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, específicamente en el Departamento de Computación y Sistemas, Se han realizado trabajos de grado utilizando esta metodología de estudio.

A continuación se hará referencia de algunas investigaciones:

“Diseño de un plan estratégico para el departamento de construcción de un ramo ferretero”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente. En la siguiente investigación se planteó de una manera puntual, todos los pasos a seguir para que cualquier organización desarrolle un sistema y un estilo de gestión basado en la gerencia estratégica. Se comenzó por definir el direccionamiento estratégico, que indica “quiénes somos”, “que queremos llegar a ser” y “a donde vamos”, así como también los principios y valores que definen “nuestra cultura” (Aristimuño y Moreno, 2007).

“Diseño de un plan estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente. Este estudio fue realizado a una empresa de capital privado dedicada a proveer servicios de administración de personal profesional, mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas para el sector industrial y petrolero, aplicando una



metodológica de planificación estratégica para orientar el objetivo del estudio hacia los procesos de dirección estratégica, aplicando la evaluación interna, revisión de la estructura organizacional, fuerza laboral, análisis del entorno general, evaluación del entorno competitivo y análisis del contexto interno obteniendo un enfoque global y un plan, permitiendo tener como resultado la misión, visión, valores, objetivos, identificación de oportunidades y amenazas, identificando las fortalezas y debilidades, para formular las estrategias y planes de acción (Castellanos y Solórzano, 2007).

“Diseño de un plan estratégico para una empresa manufacturera de vitrinas y mobiliarios para instituciones educativas”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente. Este trabajo de investigación se radicó en presentar el diseño de un plan estratégico a Industrias del Mueble Santoni C.A., empresa dedicada a la fabricación de vitrinas y mobiliarios para instituciones educativas con la finalidad de aportar mejoras a los procesos relacionados con la gerencia, para así desarrollarlos a un nivel más productivo (Hernández y Reyes, 2008).

“Diseño de un plan estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices, ubicada en Barcelona Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente. Este estudio fue realizado a la empresa Auto Part El cumanés, la cual ha venido presentando algunas anomalías en cuanto a su funcionamiento, ya que carece de direccionalidad y mantiene una cultura de improvisación y de urgencia. Debido a esta problemática se realizó la propuesta de plan estratégico, comenzando con la formulación de misión, visión y objetivos estratégicos, luego se realizaron análisis externo e interno para conocer las variables del sistema objeto de estudio. Finalmente se trazaron objetivos que cumplieran con la misión de la empresa, para formular estrategias y escoger así las más



convenientes y plantear los respectivos planes de acción para cada una (González y Fuentes, 2008).

“Propuesta de un plan estratégico para una empresa expendedora de productos agropecuarios, Barcelona, Municipio Bolívar, Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente. Esta investigación permitió elaborar una propuesta de plan estratégico a una empresa expendedora de productos agropecuarios, ubicada en Barcelona, estado Anzoátegui, la cual carece de una planificación integral, estrategias de ventas, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información (Peña y Quijada, 2009).



2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Generalidades

Esta corresponde a los fundamentos teóricos empleados para el desarrollo de estudio. La metodología que se empleará para llevar a cabo el trabajo es la planificación estratégica.

A continuación se darán a conocer de forma detallada cada uno de los aspectos básicos que permitirán desarrollar este trabajo, así como la metodología a seguir.

2.2.2 Administración Estratégica

La *administración estratégica* es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la Administración estratégica pretende integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (Fred David, 1997).

2.2.3 Etapas de la Administración Estratégica

Para Fred David (1997) El proceso de la administración estratégica consta de tres (3) etapas: Formulación, Ejecución y Evaluación de las estrategias.



a) Formulación de estrategias.

Es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas así como también las amenazas y oportunidades externas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Para ello se requieren tres (3) actividades importantes: la investigación, el análisis y la toma de decisiones. La investigación tanto interna como externa, desarrollando una serie de encuestas y administrarlas para examinar factores internos tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción.

b) Ejecución de estrategias.

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación a los empleados con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.



c) Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?, ¿siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?, ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.2.4 Planificación estratégica

Fred David (1999), utilizando el término *gerencia estratégica*, la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización, el logro de sus objetivos.

La planificación estratégica es un proceso lógico y sistemático que permite a las altas gerencias, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa, facilitando además la planificación del presente y del futuro de cualquier sistema.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, fomenta la participación, reduce los conflictos e implementa el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.



Para que se considere que una organización se encuentra excelentemente dirigida, ésta debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente. Para ello, los directivos tienen la función de formular e implementar estrategias que consten de cinco (5) componentes relacionados entre sí:

- ✓ Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- ✓ Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- ✓ Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ✓ Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

2.2.4.1 Características de la planificación estratégica

Cope (1989) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso de planificación estratégica, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
- El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.



- Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados. Es necesario que haya un alto compromiso de la gerencia para generarlo en los niveles inferiores.
- Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad, militares, conglomerados internacionales y otros.

2.2.4.2 Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica consta de cuatro (4) etapas necesarias para su ejecución, etapas continuas aunque no uniformes, pues no es obligatorio que se lleven a cabo en un orden estricto, ya que se necesitan con más frecuencias revisiones o cambios.

La primera etapa es la declaración de visión y misión, es decir, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿hacia dónde nos dirigimos?, que necesita toda organización como primer paso de la planificación estratégica.

La segunda etapa consiste en establecer los objetivos, los cuales se fijan como un mecanismo para hacer funcionar la operación, indicarían junto con las metas, la parte visible del elemento filosófico de la misión.



La tercera etapa es la formulación de estrategias: puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

La cuarta etapa es la ejecución de las estrategias o etapa de acción. Consiste en tres (3) actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas y de asignación de recursos. (Fred David, 1999)

2.2.4.3 Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar con la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados. (Fred David, 1997)

2.2.5 Auditoría interna

Para Fred David (1997), La auditoría interna es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.



La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad, haciendo imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros.

2.2.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y



además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez o veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.



2.2.7 Auditoría externa

La importancia de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales (Fred David, 1997).

Las fuerzas externas claves se pueden dividir en cinco categorías generales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo. Las fuerzas externas afectan el tipo de producto que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados.



Una compañía para realizar una auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como la información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada, los factores críticos para el éxito se deben anotar en un rotafolios o en un pizarrón. Los factores críticos para el éxito pueden variar con el tiempo y la industria.

Freund dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

1. Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo.
2. Mensurables.
3. Relativamente pocos.
4. Aplicables a todas las empresas de la competencia.
5. Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía y otros se enfocaran más concretamente a las áreas o divisiones funcionales.

La lista definitiva de los factores críticos más importantes para el éxito se debe comunicar y distribuir a lo largo y ancho de la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores críticos para el éxito.

2.2.8 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco (5) pasos:



1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total entre diez (10) y veinte (20) factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas pero estas a su vez pueden tener pesos más altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4, a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. el valor promedio ponderado es 2.5.



2.2.9 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA Y DA). El propósito de una matriz FODA es generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son las mejores.

Cabe destacar que no todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA serán seleccionadas para su aplicación. A continuación se definirá cada tipo de estrategias que deben generarse en esta matriz (Ver tabla 2.1)

Tabla 2.1. Esquema de la Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIA (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA (DO) Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA) Usar fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	ESTRATEGIA (DA) Minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Fuente: Fred David, "La Gerencia Estratégica"

Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones que pueden usar sus fortalezas para explotar sus oportunidades, generalmente son consideradas como un éxito.



Las estrategias DO, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que les impiden explotar sus oportunidades.

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA, presentan como objetivo derrotar las debilidades internas y reducir el efecto de las amenazas externas, debe intentar reducirlas al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

La matriz FODA está constituida por nueve (9) casillas: cuatro (4) casillas de factores claves, cuatro (4) casillas de estrategias y una (1) que siempre se deja en blanco. Las casillas de estrategias se denominan DO, FA, FO, DA y las cuatro (4) casillas de factores se denominan F, D, O y A, Representando Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas respectivamente. A continuación, se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

- ✓ Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
- ✓ Realizar una lista de las debilidades internas claves.
- ✓ Realizar una lista de las oportunidades externas claves.
- ✓ Realizar una lista de las amenazas externas claves.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.



- ✓ Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

2.2.10 Análisis Estructural.

El método del análisis estructural, permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman el sistema (Certo y Paul, 1995).

El punto más importante de este análisis es, detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes, para así formar la matriz de análisis estructural.

La construcción de esta matriz, se realiza a partir de las interconexiones entre las variables, ya sean, oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas, estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0).

Puede decirse que existe una influencia real, si la variable A influye sobre la variable B. Por otra parte, en la influencia Nula, la variable A no produce cambios sobre la variable B aunque se haya modificado.



La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes. El número de variables sobre las cuales influye cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se denomina índice de motricidad, puesto que, indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de los números por columnas, representa las veces en que cada variable es influenciada por las restantes. Estos valores se denominan índice de dependencia, ya que indica el grado o el porcentaje resubordinación de cada variable con respecto a las demás.

La relación entre motricidad y dependencia puede ser estudiada ubicando ambos factores en un plano cartesiano. (Ver tabla 2.2)

Tabla 2.2. Relaciones entre motricidad y dependencia

		Dependencia	
		Baja	Alta
Motricidad	Alta	Zona de poder	Zona de conflicto
	Baja	Zona de problemas autónomos	Zona de salida

Fuente: Certo y Paul. Libro "Dirección Estratégica"

Para lograr ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de los valores de cada uno por índice. El promedio es determinado



de la siguiente manera: se divide 100, que representa el 100%, entre el número de variables que existan en la tabla.

En la zona de poder, se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican aquellas variables cuya motricidad mayor que el promedio y cuya dependencia oscilan entre 0% y el promedio. Estas variables son las más importantes en el sistema, puesto que, influyen sobre la mayoría de las variables y dependen poco de otras, son consideradas muy fuertes y poco vulnerables, esto quiere decir, que cualquier modificación que ocurra en estas variables tendrá repercusiones en todo el sistema.

En la zona de conflicto, también llamada zona de trabajo, se encuentran variables de alta motricidad, más del promedio, y alta dependencia, mayor del promedio. Estas variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero, son así mismo, influidas por ellas, por esta razón están en conflicto. Estas variables son importantes puesto que cualquier variación que suceda en ellas, tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

En la zona de salida, están todas aquellas variables que son producto de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos del promedio, pero alta dependencia, más del promedio.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos son independientes con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, razón por la cual, tienen poca motricidad, menos del promedio, y poca dependencia, menos del promedio.



Para el planteamiento de las estrategias a seguir, se deben considerar las variables presentes en la zona de poder, puesto que su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, ya que cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes, y debido a que sus consecuencias se sentirán en la zona de salida. En tercer lugar, y por último, las ubicadas en la zona de problemas autónomos, por ser independientes de las otras y la razón de que sean autónomos no indica que deban excluirse o que no influyen en la estrategia.

2.2.11 Conceptos Básicos Claves en el Desarrollo de la Planificación al Sistema Objeto de Estudio.

2.2.11.1 Declaración de misión

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados (Strickland y Thompson, 2004).

2.2.11.2 Estrategias

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o del fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos de sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le redituaran más a la empresa (Morrissey, 1996).



2.2.11.3 Estrategias

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (Morrissey, 1996).

2.2.11.4 Fortalezas y Debilidades internas

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de una organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas (Fred David, 1999).

2.2.11.5 Microempresa

Se define como una Empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque por lo general, puede decirse de que una pequeña empresa cuenta con un máximo de 10 empleados y una factura acotada. Por otra parte el jefe de la microempresa suele



trabajar dentro de la misma. Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (No venden en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de mucha suma capital (En cambio predomina la mano de obra). (Jordán y Román, 2005).

2.2.11.6 Materiales de construcción

Un material de construcción es una materia prima o con más frecuencia un producto manufacturado, empleado en la construcción de edificios, viviendas, comercios u obras de ingeniería civil. (Miravete, 1995).

2.2.11.7 Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para conseguir el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Estos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (Morrissey, 1996).

2.2.11.8 Oportunidades y amenazas externas

Son dos términos claves para el estudio de la administración estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, legales, políticos,



ambientales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro (Fred David, 1999).

2.2.11.9 Visión

Es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una organización o empresa es y quiere ser en el futuro. Además señala el rumbo y la dirección de la empresa. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (Strickland y Thompson, 2004).

2.2.12 Técnicas de Recopilación de la Información

La información constituye un recurso esencial en el proceso de la toma de decisiones y en la solución de problemas en una organización. En forma muy general, se puede decir que la función esencial de la información es incrementar el conocimiento de un hecho u objeto y disminuir la incertidumbre de quien la utiliza.

Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, en la cual se hará una especificación concreta de cómo se realizará la investigación, para la cual será necesario definir las técnicas de recolección de datos que permitan obtener información real del sistema en estudio.



A continuación se presentan las principales técnicas para reunir la información, las cuales representan las herramientas con las que se cuenta para llevar a cabo dicho objetivo (Hernández y Otros, 1998):

2.2.12.1. Recopilación de datos de Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información están constituidas por los usuarios, la forma en que puede obtenerse información de ellos, esto es, en forma directa, se puede hacer de las formas siguientes:

Observar directamente la conducta de los individuos: El cual consiste en acudir al lugar donde se hallan el o los individuos y observar la conducta que tienen al realizar sus funciones o rol en el objeto de estudio.

Método de Recopilación: Es aquí en donde el investigador obtiene información directa del individuo, observando cambios de conducta.

Acercamiento y conversación directa con el individuo: El cual Consiste en preguntar directamente a los interesados por medio de un cuestionario. Esto se puede hacer por correo, lo cual tardaría, por teléfono o por medio de entrevistas.

La Entrevista: Es una conversación con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas. En la entrevista se desea conocer tanto las opiniones como los sentimientos del entrevistado acerca del estado actual de los sistemas, sus metas personales, de la organización a la que pertenece y de algunos de los procedimientos informales que allí se llevan a cabo.



En otro sentido, es de uso bastante común, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Es decir, la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Su importancia, su validez y sus frutos dependen fundamentalmente de la habilidad de quien hace uso de ella. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

El Cuestionario: Los cuestionarios representan una técnica de recopilación de información que permite a los analistas de sistemas recoger opiniones, posturas, conductas y características de las diversas personas claves de la organización, que se encuentren involucrados en la operación del sistema actual o que pertenecerán a uno nuevo. Mediante el uso de los cuestionarios el analista puede cuantificar los resultados de las entrevistas.

Es de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de obtener información, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite a demás, aislar cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

La Observación: Es la más común de las técnicas de investigación, la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad



de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente.

Estas pueden ser:

- ❖ Observación Directa: Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.
- ❖ Observación Indirecta: Se presente esta técnica cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente.

Tipos de Preguntas

- ❖ *Preguntas Abiertas*: Son aquellas preguntas que permiten al entrevistado dar respuestas de forma amplia. Cuando se redactan preguntas abiertas para un cuestionario, se debe anticipar el tipo de respuesta que se piensa obtener, de tal forma que, cuando redacte una pregunta abierta, se debe tratar de ser lo suficientemente preciso para lograr guiar al que responde el cuestionario de manera tal que este lo haga de una manera específica.
- ❖ *Preguntas Cerradas*: Una pregunta cerrada es aquella que limita las respuestas disponibles al entrevistado. Estas son aquellas que



solo permiten ser contestadas con un numero o con la elección de una opción entre varias posibilidades que se muestran, sin permitirle al entrevistado plantear su propia respuesta. Este tipo de preguntas deben usarse cuando el analista de sistemas sea capaz de enumerar de antemano todas las respuestas posibles. Las preguntas cerradas deben usarse cuando el analista de sistemas sea capaz de enumerar de antemano todas las respuestas posibles. También las respuestas planeadas deben ser mutuamente excluyentes, de forma tal que al elegir alguna de ellas no se involucre la elección de ninguna otra.

2.2.12.2 Recopilación de Fuentes Secundarias

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de propia empresa y otras.

Existen dos tipos de información de fuentes secundarias:

1. Ajenas a la organización o empresa, como estadísticas de las cámaras sectoriales, del gobierno, las revistas especializadas, entre otras.
2. Provenientes de la organización o empresa, aquella información que se escribe a diario por su solo funcionamiento. Entre esta se hallan:
 - a) *Informes Cuantitativos:* Se incluyen los siguientes: Corporativos, consisten en informes anuales consecutivos que muestran el estado de perdidas y utilidades de la empresa; informes que soportan la toma de decisiones, documentos de los estados de inventarios, de las ventas o de producción; Informes de



Desempeño, que comparan los resultados reales con los planeados; y de Registro que contienen actualizaciones periódicas de lo que ocurre en la empresa.

- b) *Informes Cualitativos:* Estos incluyen Memorandos, Avisos en tableros y en eras de trabajo, Manuales, etc.

Recopilación Documental: Se puede decir que la recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto.

2.2.13 Matriz MPE

Según Goodstein (1998), la Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE) es un método utilizado para analizar dos (2) o más estrategias relacionadas con un (1) objetivo en particular, con el fin de seleccionar aquella que permita resolver la mayor cantidad de focos problemáticos o críticos encontrados en una determinada organización. El método consiste en comparar las estrategias asociadas al cumplimiento de un objetivo con los focos problemáticos o críticos de la organización, asignando calificaciones de uno (1) o cero (0) a la relación entre cada aspecto crítico. Donde uno (1) significa que la estrategia en análisis ayuda a resolver el foco problemático y la calificación de cero (0) significa que la estrategia no tiene un gran impacto en la resolución de dicho foco. Al final de este proceso de calificaciones, se seleccionará la estrategia con mayor puntaje para el cumplimiento del objetivo planteado. La tabla 2.3 esquematiza el modelo de la matriz MPE.



Tabla 2.3 Matriz MPE.

	Objetivo Estratégico.		
FOCOS CRÍTICOS	Estrategia1	Estrategia 2	Estrategia n
Foco 1			
Foco 2			
Foco n			
CALIFICACIÓN			

Fuente: Elaboración Propia

2.2.14 Planes de acción

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (Morrisey, 1996).

Son las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Forman parte de la planificación y por medio de ellos se busca la programación y la coordinación de una secuencia lógica de actividades para “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos por la organización.

Es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recursos humanos) a fin de lograr lo establecido en la estrategia.



Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- ❖ Los pasos o acciones específicos que se requerirán
- ❖ Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
- ❖ El programa para realizar los pasos o acciones
- ❖ Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo

- ❖ Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Pueden manifestarse en una de las tres formas:

- ❖ Actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados.
- ❖ Una serie de eventos interconectados que siguen un enfoque analítico o de solución de problemas.
- ❖ Una serie de objetivos más pequeños o a un plazo más corto.

Los planes de acción incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso.

Capítulo III

Marco Metodológico

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Para la realización de la siguiente investigación se asumió como un modelo descriptivo, ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de Inversiones Eucaris C.A. y de los procesos que allí intervienen. Las características de este enfoque son las siguientes:

- Analiza situaciones que son susceptibles de cambio.
- Es de carácter cualitativo.
- Es crítico, ya que la práctica se somete a un análisis y discusión continua.
- Los resultados se dirigen más a la interpretación del fenómeno que a su explicación.

Según Tamayo y Tamayo (2001), para llevar a cabo un trabajo de investigación con un modelo descriptivo, es fundamental estudiar, en primera instancia, todas las perspectivas del problema con la finalidad de cambio; recolectar toda la información pertinente al estudio, para poder abordar el problema. Es la base fundamental de toda investigación, debido a que se estructura de manera lógica y secuencial cada uno de los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas.



La investigación también se ubica en las de tipo aplicable, puesto que el resultado obtenido, una vez finalizado el proyecto, puede aplicarse o implementarse en el sistema objeto de estudio.

3.2 Nivel de investigación

Por ser una investigación del tipo descriptiva y aplicable, se ubica en los siguientes niveles (Arias, 2004):

Nivel I (Conocimiento): Se van a alcanzar los conocimientos requeridos para enfocar las soluciones a la problemática presente.

Nivel II (Comprensión): Se va a detallar el sistema objeto de estudio y su entorno de forma que se puedan comprender todas sus relaciones funcionales para lograr resolver el (los) problema(s).

Nivel III (Aplicación): Utilizando todo el material de conocimiento del sistema y las técnicas suministradas teóricamente, lograr establecer arquetipos aplicables a la solución de la problemática.

Nivel IV (Modelo): Suministrar el modelo como una propuesta para resolver el problema. Es decir, un plan estratégico adaptado al sistema, con los planes de acción escogidos.

3.3 Diseño de la investigación

Para poder realizar una clasificación detallada y acertada de esta investigación, dentro del contexto científico, es necesario tener claro que



existen varios diseños: documental, de campo, proyecto factible o proyecto especial.; cada cual con sus características que permiten diferenciar una de la otra.

La investigación científica se define como una actividad encaminada a la solución de problemas, cuyo objetivo es hallar respuestas o soluciones a un problema de conocimiento; además de ser un proceso metódico, organizado y sistemático.

Tomando en consideración lo anterior, se ha clasificado este proyecto como una de tipo documental y de campo, debido a la aplicación de una metodología enmarcada en el diseño de un plan estratégico, lo cual consta de una serie de etapas de las cuales se requería obtener información de libros, artículos, y otros medios impresos para su aplicación posterior y recolección de información, relativa a la empresa. De campo porque se aplicaran técnicas de recolección de información como observación directa y entrevistas, las cuales proporcionan la información pertinente, necesaria y veraz para la aplicación de la metodología.

Para la resolución de la problemática planteada, la investigación se llevó a cabo mediante las siguientes etapas (ver figura 3.1):

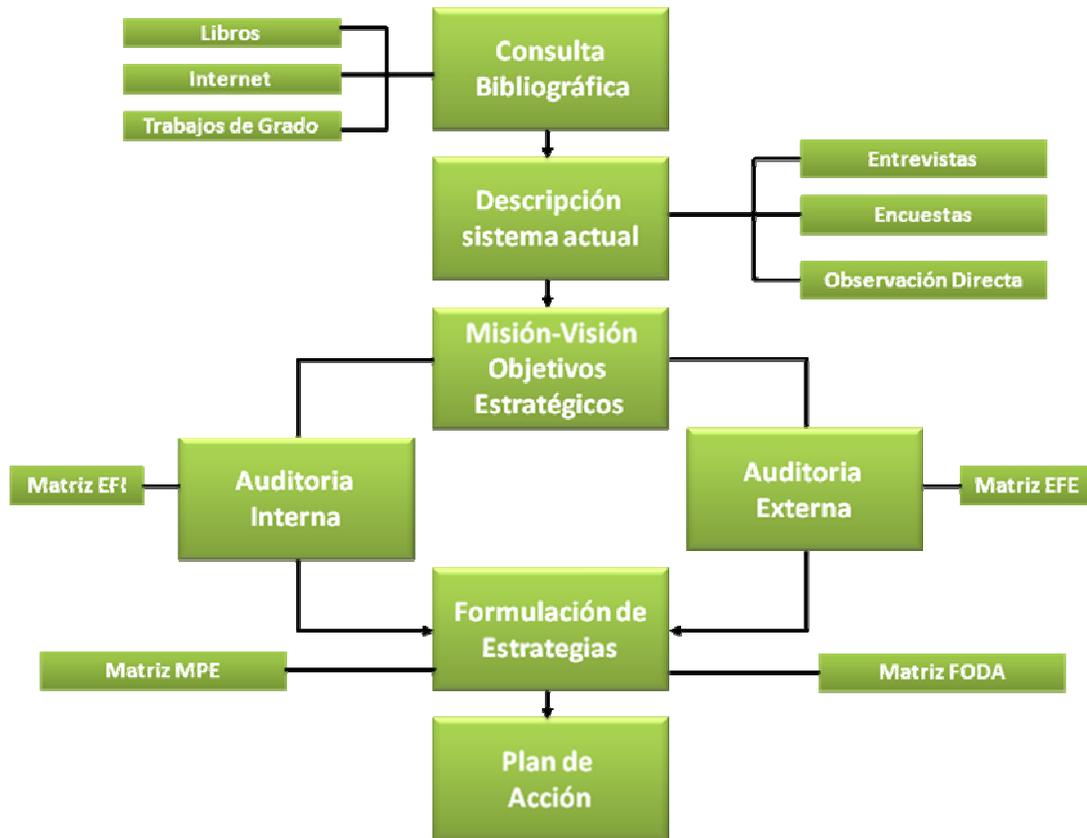


Figura 3.1: Etapas de la investigación del diseño de planificación

Fuente: Elaboración propia

Etapa I: Consulta Bibliográfica.

Se realizó la recolección de información (Internet, Libros, etc.) relacionada con el plan estratégico, análisis estructural, auditorías (internas y externas), planes de acción, misión, visión, objetivos estratégicos etc. Así como también los antecedentes de investigación, que se relacionen con la aplicación de planes estratégicos. Este estudio dio las bases teóricas para la efectucción de la investigación.



Etapa II: Descripción del Sistema Actual.

En esta fase se entró en contacto con la microempresa Inversiones Eucaris C.A y con los diferentes actores que lo conforman, así como también sus operaciones mediante la realización de entrevistas, encuestas y la observación directa, lo cual permite comprender el comportamiento actual del sistema y realizar una descripción del mismo.

Etapa III: Formulación de la misión-visión y los objetivos.

Para la formulación de la misión-visión se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de información para tener un panorama más claro de la empresa. En esta etapa se empleó la metodología de Strickland y Thompson, dando respuesta a tres preguntas básicas de evaluación: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿hacia dónde se dirige?, las cuales fue útil para la creación de la misión-visión de la empresa ajustada a sus necesidades. En esta etapa también se crearon los objetivos estratégicos según la metodología de Morrisey.

Etapa IV: Realización de auditoría externa

Para el análisis de la auditoría externa se recurrió a fuentes tales como Internet. Una vez recopilada toda la información preliminar, se identificó las fuerzas claves del éxito que afectaron directa o indirectamente a la empresa, seguidamente se realizó un resumen cualitativo de todas las amenazas y oportunidades presentes para luego crear la matriz de evaluación de factores Externos (EFE), utilizando la metodología de Fred David.



Etapa V: Realización de auditoría interna

Para la realización de la auditoría interna en la empresa Inversiones Eucaris C.A, se llevó a cabo una serie de entrevistas realizadas al dueño del negocio, al personal que allí labora y a los clientes que frecuentan el lugar. Una vez realizado el análisis interno, se procedió a la identificación de las variables (fortalezas y debilidades), que permitió observar todas las relaciones que pueden tener entre sí. Luego se procedió a utilizar la matriz de evaluación de factores Internos (EFI); utilizando la metodología de Fred David.

Etapa VI: Formulación de las estrategias

En esta etapa se formularon las estrategias, tomando en cuenta los resultados obtenidos de las auditorías internas y externas, como también se identificaron las estrategias a partir de las variables críticas de los factores internos y externos, aplicando la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE), se realizó un análisis de prioridad que permitió obtener la estrategia más atractiva y la de contingencia para el cumplimiento de cada objetivo.

Etapa VII: Plan de acción

En esta etapa se desarrolló la programación de actividades por cada estrategia para su ejecución.



3.4 Técnicas a utilizar de recopilación de Información

3.4.1 Observación Directa.

Esta técnica se utilizó para captar los hechos que acontecen en la organización para obtener los datos más próximos que ocurren en la realidad, se pondrá especial atención a las actividades dentro de la empresa objeto de estudio.

3.4.2 Entrevista.

Por medio de esta técnica, se recaudó la información proveniente del personal que labora en el sistema objeto de estudio, tomando en cuenta todos los niveles jerárquicos que se presenten con el fin de que sean ellos mismos los que proporcionen la información que se necesite.

3.4.3 Cuestionario.

Se realizó una serie de preguntas a todas aquellas personas involucradas en el sistema objeto de estudio, a fin de obtener toda la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables motivo de estudio.

3.4.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Este instrumento se utilizó para realizar la auditoría interna, ya que facilita el proceso de formulación de estrategias, porque resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa



Inversiones Eucaris C.A.

3.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Esta herramienta es fundamental para llevar a cabo una auditoría externa, ya que permitió resumir y evaluar lo que se considera como oportunidades y amenazas para la microempresa.

3.4.6 Matriz MPE.

Esta matriz consiste en comparar los focos críticos con las debilidades y amenazas, para establecer la estrategia adecuada de acuerdo a la ponderación más alta. Las estrategias restantes formaran las estrategias de contingencia.

3.4.7 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA).

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante ya que permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias en el proyecto: Estrategias de Fuerzas y Oportunidades, Estrategias de Debilidades y Oportunidades, Estrategias de Fuerzas y Amenazas y Estrategias de Debilidades y Amenazas. Esta herramienta de comparación se fundamentó en información de entradas provenientes de las matrices de evaluación antes mencionadas.

Capítulo IV

Descripción del Sistema Actual

CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

4.1 Generalidades

Para evaluar la situación en que se encuentra en la empresa Inversiones Eucaris C.A., se aplicaron técnicas de recopilación de información entre las que se encuentran las entrevistas no estructuradas y la observación directa; lo que permitió establecer un contacto directo con los diferentes elementos estructurales que intervienen en el mismo.

4.2 Antecedentes

Inversiones Eucaris C.A., abre sus instalaciones al público en enero del año 2001. Ésta se encuentra ubicada en la calle principal del sector barrio Universitario, en la ciudad de Barcelona, en el Estado Anzoátegui (ver figuras 4.1 y 4.2), naciendo como una empresa con la finalidad de satisfacer la demanda de materiales de construcción de los habitantes de las zonas cercanas.



Figura 4.1 Macro localización de Inversiones Eucaris C.A.
Fuente: www.gob.ve



A través del tiempo, han adquirido la experiencia para ganar la confianza y credibilidad de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, que les han permitido crecer y mantenerse.



Figura 4.2 Localización de Inversiones Eucaris C.A.

Fuente: Google earth

4.3 Funciones Principales de la empresa

Inversiones Eucaris C.A. es una empresa dedicada a la compra y venta de materiales en el ramo de la construcción (Ver anexos I), tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades básicas de sus clientes con materiales de calidad, orientados a cumplir con los requerimientos de estos en cuanto a calidad, precio y entrega, y enfocados a brindarle apoyo en cuanto a la utilización de los materiales que ofrecen al público.



Entre sus funciones principales tienen:

- ✓ Adquirir materiales de calidad y a buen precio para ofrecerlos a sus clientes.
- ✓ Fabricar bloques de cemento de 10 y 15 cm.
- ✓ Orientar a sus clientes en cuanto a la utilización de los materiales.
- ✓ Proporcionar una rápida y eficiente entrega a los que requieran de este servicio.

4.4 Estructura Organizativa de la empresa

En la actualidad, la empresa Inversiones Eucaris C.A., cuenta con una estructura organizativa formalmente definida en la cual basa sus actividades. En la figura 4.3 se presenta el organigrama estructural según el cuadro de mando de las funciones ejercida por cada uno de los integrantes de la empresa.



Figura 4.3 Estructura Organizativa de Inversiones Eucaris C.A.

Fuente: Inversiones Eucaris C.A.



Inversiones Eucaris C.A., posee una estructura organizativa integrada por cinco (5) departamentos, entre las cuales están: la gerencia general, el departamento de compras y ventas, el departamento de administración, el departamento de entrega y recepción y, finalmente, el departamento de fabricación y mantenimiento. La empresa está integrada por veintidós (22) empleados cuyos cargos se distribuyen de la siguiente manera: un (1) gerente, un (1) sub-gerente, un (1) administrador, una (1) secretaria, un (1) encargado del departamento de fabricación y mantenimiento, un (1) encargado del departamento de entrega y recepción de materiales, cinco (5) choferes, dos (2) mecánicos y nueve (9) obreros.

4.5 Descripción de los departamentos de la empresa

4.5.1 Gerencia General:

En este departamento se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de todos los departamentos de la empresa, así como también el empleo de los recursos organizacionales. Entre las actividades principales que se llevan a cabo en la gerencia general se encuentran:

- Establecer las metas que persigue la empresa.
- Ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa.
- Asegurar que los actos de los miembros de la empresa conduzcan hacia las metas establecidas realizando un control permanente.

Este departamento está constituido por el siguiente personal:



4.5.1.1 Gerente General:

Su rol radica en coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración, venta y el buen funcionamiento de Inversiones Eucaris C.A., con la finalidad de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos. Entre sus actividades se encuentran las siguientes:

- ✓ Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa.
- ✓ Supervisión periódica del buen funcionamiento de las actividades.
- ✓ Verificar la situación financiera de la empresa.

4.5.2 Departamento de Compras y Ventas

La función de este departamento es la de ejecutar y controlar las actividades correspondientes a la compra de materiales y venta de productos. Entre las actividades principales que se desarrollan en este departamento se encuentran:

- ✓ Recepción de compras (atención al cliente) y proveedores.
- ✓ Generar órdenes de despacho (ventas).
- ✓ Generar órdenes de compras.
- ✓ Revisar materiales en existencia (inventarios).

Este departamento está integrado por el siguiente personal:



4.5.2.1 Sub-gerente

Se encarga de coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades relacionadas con la compra de materiales y venta de productos.

Entre las actividades que realiza, se encuentran las siguientes:

- ✓ Establecer políticas de compra y venta.
- ✓ Supervisar las actividades de compra y venta.
- ✓ Realizar los pedidos.
- ✓ Analizar las necesidades de materiales y en qué cantidad.

4.5.3 Departamento Administrativo

En el departamento administrativo se clasifican, registran y analizan todas las operaciones económicas de la empresa, así como los movimientos contables y financieros. Incluye todo lo referente a presupuestos, facturaciones, gastos e inversiones de la empresa. De igual forma, lleva la contabilidad y emite los estados financieros de la empresa. Entre las actividades principales que se desarrollan en este departamento se encuentran:

- ✓ Registrar todas las operaciones mercantiles.
- ✓ Registrar todas las operaciones bancarias en cuanto a depósitos o retiros que realiza la empresa. Ya sea en cuentas corrientes, ahorros y también registran créditos, así como otros servicios bancarios.



El personal que conforma este departamento es:

4.5.3.1 Administrador

Se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de la empresa Inversiones Eucaris C.A. Utiliza como base las transacciones económicas de la empresa como son: facturas, recibos, cheques, nota de debito y de crédito, entre otros. Las actividades más importantes que lleva a cabo dentro de la empresa son:

- ✓ Recibir y cuadrar las facturas cobradas.
- ✓ Preparar los depósitos diarios.
- ✓ Efectuar los pagos de los trabajadores.
- ✓ Realizar la relación contable diaria.
- ✓ Realizar las actividades de cierre de mes y año.

4.5.3.2 Secretaria

Es la persona encargada de realizar las actividades propias de la empresa, así como atender y realizar las llamadas a los clientes, a fin de agilizar las labores realizadas en la misma. De igual manera, realiza el proceso de facturación de cada uno de los pedidos. Entre sus principales funciones se encuentran:

- ✓ Organizar y controlar el archivo de la oficina.
- ✓ Manejar con cautela y discreción la información.



- ✓ Tomar datos de las direcciones de los clientes, para realizar las entregas.
- ✓ Efectuar y recibir llamadas telefónicas.
- ✓ Recibir y entregar documentos.
- ✓ Dar cuenta de inmediato a la gerencia, de los casos que demandan solicitudes urgentes.

4.5.4 Departamento de Entrega y Recepción de Materiales

En este departamento se coordinan y supervisan todas las actividades correspondientes a la entrega de materiales a sus clientes y a la recepción del material necesario para el funcionamiento de las operaciones de la empresa.

Entre las actividades que se desarrollan en este departamento se tienen las siguientes:

- ✓ Verificar el abastecimiento de los materiales.
- ✓ Recibir y organizar los materiales recibidos.
- ✓ Realizar las entregas de materiales producto de las compras registradas.
- ✓ Comprobar que se realice una rápida y eficiente entrega de los materiales.

Entre el personal que integra este departamento se encuentran

- ✓ Encargados del departamento.
- ✓ Choferes.



- ✓ Obreros.

4.5.5 Departamento de Fabricación y de Mantenimiento

Este departamento se encarga de la elaboración de los bloques de cemento de 10 cm y 15 cm, de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa en cuanto a las ventas de las mismas, y del mantenimiento tanto de los equipos utilizados para la elaboración de los mismos (trompo, ponedoras, carretillas, entre otros), como del mantenimiento de los vehículos utilizados para la entrega y adquisición de los materiales.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- ✓ Verificar que se estén cumpliendo con los estándares de calidad para la fabricación de los bloques.
- ✓ Coordinar los niveles de fabricación.
- ✓ Mantener la funcionabilidad de los equipos de fabricación.
- ✓ Realizar el mantenimiento preventivo tanto de los equipos, como de los camiones de la empresa.

Entre el personal que integra este departamento se tiene:

- ✓ Encargado del departamento.
- ✓ Mecánicos.
- ✓ Obreros.



4.6 Visión Amplia del Sistema

En la visión ampliada del sistema se trata de captar los elementos de su estructura y los procesos más importantes que participan en el sistema, así como también los elementos que rodean e interactúan con el mismo. En otras palabras, el ambiente que se encuentra presente en la organización.

En la figura 4.2, se encuentra un esquema donde se encuentra la empresa inversiones Eucaris C.A., en relación con su entorno externo, resaltando sus proveedores los que proveen de materia prima para la venta y elaboración de materiales de construcción, y por supuesto, los clientes quienes acuden a la adquisición de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades.



Figura 4.2 El entorno de Inversiones Eucaris C.A.

Fuente: Elaboración Propia



4.7 Focos críticos

Una vez analizado la situación actual del sistema se presenta en esta sección los aspectos más problemáticos, es decir, aquellos que de una u otra forma situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño del sistema; esto tomado en consideración los puntos de vista de los diversos grupos que participan en la empresa Inversiones Eucaris C.A. Es importante destacar que toda la información manejada en este estudio fue suministrada por medio de entrevistas directas con el gerente y el departamento administrativo.

A continuación se describen los focos críticos percibidos:

4.7.1 Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.

Por medio de observaciones y contacto directo con el sistema en estudio, se pudo constatar que la organización carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada. Lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los demás miembros de la empresa es casi nulo, impidiendo a estos conocerlos y orientarlos hacia el logro.

4.7.2 Carencia de un sistema de información.

El sistema de información constituye un componente fundamental en el buen desarrollo de la gestión de toda organización, el hecho de no poseer un sistema de información, origina como consecuencia un debilitamiento



sistemático de las capacidades de seguimiento, evaluación, recolección y uso de información relevante.

4.7.3 Ausencia de funciones laborales claramente definidas.

Dentro de la organización se cuenta con un organigrama que especifica los cargos desempeñados por cada uno de los empleados, Sin embargo se pudo comprobar a través de entrevistas no estructuradas a cada uno de ellos, que sus funciones dentro de la empresa no están claramente definidas. Lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de manera eficiente.

4.7.4 Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.

Los empleados no cuentan con un incentivo laboral que les permita una motivación de realizar sus actividades con miras a la superación y al logro personal. Esto ocasiona que, en un tiempo a largo plazo, la empresa deba emplear personal nuevo que no esté identificada con los valores, objetivos y misión que persiga la microempresa.

4.7.5 Carencia de planes de acción

Es lógico que la ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, dé como resultado que no se posean planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la microempresa. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización.

Capítulo V

Formulación de la Misión, Visión y Objetivos

CAPITULO V: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

5.1 Generalidades

Por medio de la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas a la gerencia general y al personal que allí labora, se pudo determinar que esta organización no cuenta con una misión y visión que les permita tomar el rumbo fijo y con miras al éxito, ni con objetivos estratégicos que les permita alcanzar metas a corto, mediano y/o largo plazo; Por lo tanto fue necesario la formulación de éstos.

Es importante destacar que para la elaboración de la misión y visión, se siguieron lineamientos del libro “Administración Estratégica” (Strickland y Thompson, 2004). Además se recopiló información necesaria del sistema objeto de estudio, para así conocer y determinar los elementos implicados en el mismo.

5.2 Declaración de la Misión-Visión

A continuación, se hará mención a los pasos que sirvieron para la redacción de la misión y visión de la organización:

- ✓ Se agruparon una serie de misiones y visiones de organizaciones privadas, los cuales sirvieron de guía para la elaboración de la misión.
- ✓ Se recopiló la información relacionada con la empresa Inversiones Eucaris C.A., la cual fue suministrada por el gerente general y los



empleados, para obtener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los miembros dentro de la organización.

- ✓ El siguiente paso se basó en proyectar esos valores hacia el futuro, en base a la situación tecnológica, económica y de mercado que guarda la empresa en la actualidad y el lugar que se aspira a ocupar dentro del mismo (posicionamiento).
- ✓ En el siguiente paso se identificaron los principales retos que enfrentarían la empresa en corto, mediano y largo plazo, tanto en el ambiente interno como en el ámbito externo.
- ✓ Se procedió al análisis de la información obtenida en el paso anterior, para así poder redactar y llegar a lo que es el resultado final de la misión-visión.

Para la realización de la misión-visión se tomaron en consideración las opiniones del gerente general y de algunos empleados de la empresa, esto luego de haber realizado una reunión, en donde la idea o razón fundamental fue enfocar ¿Qué desea llegar a ser la empresa Inversiones Eucaris C.A, como organización en un futuro? Una vez respondida esta incógnita, se procedió a formular la misión-visión de la misma.

Quedará bajo la responsabilidad principal de parte del gerente general, difundir y comunicar al personal la misión-visión elaborada, transmitiéndole un sentido de propósito de la gerencia, de tal manera de crear una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores, en romper con la monotonía del trabajo diario y tedioso, colocándolos en un mundo nuevo de oportunidades y retos.



5.2 Misión-Visión

“Inversiones Eucaris C.A es una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción, enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, cuidando la calidad, servicio y entrega. Aseguramos productos de calidad a su justo valor, cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa. Planificamos nuestro crecimiento y somos optimistas en los resultados excepcionales que obtendremos para nuestros proveedores y nuestros empleados. De igual manera estamos comprometidos a capacitar, impulsar y motivar al personal ofreciendo buenas condiciones laborales, caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan, compitiendo así en un mercado leal, para de esta manera convertirnos en una empresa líder en la compra y distribución de materiales en el ramo de la construcción”.

5.3 Validación de la Misión-Visión

¿Quiénes somos?

Inversiones Eucaris C.A es una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción, enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, cuidando la calidad, servicio y entrega de nuestros productos.



¿Qué hacemos?

Aseguramos productos de calidad a su justo valor, cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa. Planificamos nuestro crecimiento y somos optimistas en los resultados excepcionales que obtendremos para nuestros proveedores y nuestros empleados.

¿Hacia dónde vamos?

De igual manera estamos comprometidos a capacitar, impulsar y motivar al personal ofreciendo buenas condiciones laborales, caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan, compitiendo así en un mercado leal, para de esta manera convertirnos en una empresa líder en la compra y distribución de materiales en el ramo de la construcción.

5.4 Formulación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos ayudan a materializar cualquier plan en un tiempo determinado. El establecimiento de los objetivos no es una práctica arraigada en la sociedad, ya que se maneja hoy en día, lo que es la subjetividad.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos, se les sugirió tanto al gerente como algunos empleados, revisar y analizar puntualmente los objetivos que persiguen como empresa, con la finalidad de estructurarlos en objetivos estratégicos que permitieran cumplir con la misión – visión de la organización.



Basándose en la metodología de Morrisey (1996), se estructuraron los objetivos estratégicos para Inversiones Eucaris C.A., los cuales están estrechamente relacionados con la misión – visión que se le formuló a la organización. Estos son los siguientes:

- ✓ Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.
- ✓ Aumentar el nivel de las ventas en un 15%, en los próximos doce (12) meses.
- ✓ Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.

Capítulo VI

Auditoría Externa

CAPÍTULO VI: AUDITORÍA EXTERNA.

6.1 Generalidades

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica. Las empresas que no preparen a su personal para que puedan identificar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, y en consecuencia, seguir estrategias ineficaces.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. Como lo sugiere la palabra “finita” la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que pueden llegar a influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas que pueden incidir sobre una empresa se dividen en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas Competitivas.



Para la identificación de las amenazas y oportunidades se tomaron en cuenta todas aquellas fuerzas externas a la microempresa Inversiones Eucaris C.A., Las que puedan facilitar o beneficiar el desarrollo de sus actividades si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, así como también aquellas que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo de las mismas.

6.2 Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. La historia revela que, desde los albores de la humanidad todo se ha querido medir con la escala de los valores económicos, la economía como principio fundamental que guía la vida de los pueblos, debe construir base y fundamento de todo el mejoramiento colectivo.

Los desafíos principales que enfrenta la economía giran en torno a la inflación. No hay peor enemigo más grande para las clases sociales que la inflación.

A principios del 2010 el Gobierno de Venezuela anunció una devaluación del bolívar y estableció dos tipos de cambio en el marco del control cambiario vigente desde 2003.

Se comunicó que habrá un tipo de cambio para sectores prioritarios como salud y alimentación a 2,6 bolívares/dólar para alimentos (importaciones), salud, ciencia y tecnología, maquinaria y equipos (librería), remesas familiares, estudiantes venezolanos en el exterior, consulados y embajadas acreditadas en el país, jubilados y pensionados, otros casos especiales, y otro llamado “dólar petrolero” de 4,3 bolívares/dólar para los



sectores: automotor, comercio, informático, plástico, telecomunicaciones, químico, metalúrgico, textil, servicios, construcciones, electrónico, tabaco y bebidas, entre otros. Estos datos se ilustran en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Precio del Dólar Oficial desde el 11 de enero de 2010
(Convenio Cambiario N° 14, Gaceta Oficial N° 39.342)

Dólar Básico (para la compra)	Dólar Básico (para la venta)	Dólar Petrolero (para la compra)	Dólar Petrolero (para la venta)
Bsf. 2,59	Bsf. 2,60	Bsf. 4,28	Bsf. 4,30

Fuente: Banco Central de Venezuela

El tipo de cambio único que estaba vigente hasta ahora, fijado desde 2005, era de 2,15 bolívares por dólar, que regía para todos los sectores.

Como resultado de la crisis económica global, del debilitamiento de los precios del petróleo y de los recortes de producción acordados en el seno de la OPEP, el Producto Interno Bruto (PIB) a precios constantes, correspondiente al cuarto trimestre de 2009, registró un descenso de 5,8% respecto al mismo período del año anterior, lo que unido a la disminución de 2,3% en los primeros nueve meses, determinó una contracción de 3,3% en el año. No obstante, el sector público experimentó un crecimiento de 0,9% en el 2009. Ver tablas 6.2 y 6.3.

Esta recesión económica tiene como consecuencia altos niveles de desempleo, disminuyendo considerablemente el poder adquisitivo de la población. Aumento de los precios de adquisición de los materiales como consecuencia del incremento de la inflación y por ende el aumento en los precios de venta. Para ilustrar más estos datos ver anexos II.



Tabla 6.2 Producto interno bruto Por clase de actividad económica A precios constantes de 1997 (Miles de Bolívares), año 2008.

Actividades	Año	2008			
		IV Trim	III Trim	II Trim	I Trim
Consolidado	57.927.000	15.838.038	14.673.496	14.321.822	13.093.644
Actividad petrolera	6.974.807	1.771.482	1.779.106	1.710.121	1.714.098
Actividad no petrolera	44.341.887	12.167.153	11.207.459	11.045.725	9.921.550
Minería	346.124	86.437	95.144	87.987	76.556
Manufactura	9.221.059	2.365.787	2.375.876	2.366.024	2.113.372
Electricidad y agua	1.240.229	299.755	346.446	312.424	281.604
Construcción	3.884.314	1.080.528	993.609	1.033.782	776.395
Comercio y servicios de reparación	6.204.345	1.802.366	1.613.480	1.439.949	1.348.550
Transporte y almacenamiento	2.196.369	621.896	577.833	526.655	469.985
Comunicaciones	2.807.613	692.503	645.257	765.104	704.749
Instituciones financieras y seguros	2.561.406	668.041	640.195	612.535	640.635
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	5.488.240	1.380.826	1.385.605	1.370.457	1.351.352
Serv. comunitarios, soc. y personales y produc. de serv. priv. no lucrativos	3.193.912	918.919	845.883	734.509	694.601
Produc. servicios del Gobierno General	6.455.064	1.992.352	1.556.148	1.520.725	1.385.839
Resto 1/	3.448.266	957.032	809.725	910.369	771.140
Menos: Sifmi 2/	2.705.054	699.289	677.742	634.795	693.228
Impuestos netos sobre los productos	6.610.306	1.899.403	1.686.931	1.565.976	1.457.996

Fuente. Banco Central de Venezuela

Cualquier fluctuación indeseable en estas variables macroeconómicas afecta directamente la capacidad de la empresa para cumplir con sus actividades.



Tabla 6.3 Producto interno bruto Por clase de actividad económica A precios constantes de 1997 (Miles de Bolívares), año 2009.

Actividades	2009				
	Año	IV Trim	III Trim	II Trim	I Trim
Consolidado	56.022.729	14.920.083	13.996.330	13.949.162	13.157.154
Actividad petrolera	6.471.409	1.591.089	1.608.398	1.643.147	1.628.775
Actividad no petrolera	43.435.281	11.684.465	10.857.803	10.830.029	10.062.984
Minería	307.405	82.276	77.711	79.337	68.081
Manufactura	8.633.861	2.203.337	2.160.508	2.169.227	2.100.789
Electricidad y agua	1.292.918	316.366	360.231	324.659	291.662
Construcción	3.890.801	1.042.594	1.011.384	1.039.237	797.586
Comercio y servicios de reparación	5.687.689	1.552.313	1.435.938	1.341.786	1.357.652
Transporte y almacenamiento	2.009.334	516.823	515.991	500.919	475.601
Comunicaciones	3.083.205	765.206	721.093	823.298	773.608
Instituciones financieras y seguros	2.500.822	636.459	617.225	624.418	622.720
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	5.376.451	1.341.496	1.345.067	1.341.093	1.348.795
Serv. comunitarios, soc. y personales y produc. de serv. priv. no lucrativos	3.292.830	924.154	877.662	766.979	724.035
Produc. servicios del Gobierno General	6.610.700	2.047.266	1.592.807	1.570.895	1.399.732
Resto 1/	3.437.824	931.227	811.357	921.592	773.648
Menos: Sifmi 2/	2.688.559	675.052	669.171	673.411	670.925
Impuestos netos sobre los productos	6.116.039	1.644.529	1.530.129	1.475.986	1.465.395

Fuente. Banco Central de Venezuela

A continuación las variables encontradas en estas fuerzas:

Amenazas

- Inestabilidad económica del país.
- Devaluación de la moneda.
- Bajo Poder adquisitivo de la población.



6.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Actualmente las políticas utilizadas en el país son de carácter socialista, en donde las misiones establecidas por el poder ejecutivo nacional juegan un rol protagónico en todas las actividades realizadas en el país. Desde el 2006 hasta hoy se han realizado varios procesos electorales, siendo uno de ellos el logro de cambio en la carta magna del país, pasando a una nueva figura de reelección indefinida para todos los cargos de elección popular. Esto quiere decir, que cualquier política implementada por el gobierno nacional y/o regional puede afectar a cualquier empresa de distintos ramos, generando un cierto grado de incertidumbre en los diversos estratos organizacionales públicos o privados.

INVERSIONES EUCARIS C.A., no escapa a esa incertidumbre política, ya que los organismos encargados de velar por el cumplimiento de las leyes legales, no toman en cuenta la situación de la empresa, su posición en el mercado o su calidad de servicio; Solo se enfocan en el funcionamiento para el pago de impuestos, llegando a ocasionar en el caso de que no cumplan con lo establecido el cierre temporal, o en el peor de los casos, definitivo de la microempresa. Esta circunstancia no permite las posibles inversiones que se puedan realizar en la adquisición de bienes así como también al desarrollo de la empresa.



Un aspecto importante que se encuentra en el factor externo, es la utilización de maquinas fiscales para llevar un control de ventas y emisión de facturas. Desde el funcionamiento Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el servicio Nacional de Administración Tributaria (SENIAT) dieron paso a la creación del servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según decreto presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994. Ahora la máxima autoridad tributaria y aduanera del país es el organismo del estado central que se encarga de recolectar los impuestos tales como el impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado (IVA) impuestos aduaneros y todos los demás que tienen aplicación a nivel nacional.

Una de las políticas implantadas por el gobierno Bolivariano de Venezuela por medio del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en las providencias 0257 y 0592 publicadas en gaceta oficial N° 38.997 por el organismo recaudador el 19 de agosto de 2008 y 25 de septiembre de 2007, respectivamente; establece la utilización de maquinas fiscales y de no poseerse el equipo necesario establecido, los contribuyentes deberán adquirirlo o adaptarlo según aspectos específicos, para adaptar o repotenciar las maquinas fiscales es necesario verificar a través del portal fiscal (www.seniat.gov.ve), los equipos susceptibles de modificación, y las que no puedan ser adaptadas, deberán ser sustituidas por equipos nuevos que cumplan las especificaciones de la providencia 0592.

En el caso de Inversiones Eucaris C.A., se han tomado las medidas implantadas por este organismo del estado en cumplir con la adquisición de impresoras fiscales, lo cual le ha carreado costos en compra y nuevas modificaciones en la administración. Por otra parte, el gerente general (a su



vez el dueño) piensa que la adquisición de la impresora fiscal y su forma de llevar el inventario le ofrece una mejor oportunidad de llevar un control sobre su mercancía, evitando pérdida de tiempo cuando los entes del SENIAT hacen las revisiones, ahora con la implantación de la impresora fiscal ya que estos vienen directamente a la memoria de la impresora y chequean las facturas que han sido declaradas, evitando la búsqueda directa por la administración de la empresa.

A continuación, las variables encontradas dentro de estas fuerzas:

Oportunidades

- Control fiscal establecido por el gobierno central.

Amenazas

- Inestabilidad política del país.

6.4 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas originan diversos cambios dentro de cualquier organización, ya sea representando oportunidades o amenazas, por esta razón se analizaron estos elementos vinculados a INVERSIONES EUCARIS C.A., así como también, el impacto



que dichas variables tienen sobre sus servicios, clientes y comunidad en general.

En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar que la situación de la fuerza de trabajo en el país es crítica. Por un lado el sector formal de la economía disminuye, mientras por el otro se incrementa el sector informal, aunado a esto, el poder adquisitivo de la población se hace cada vez más débil debido al desempleo y a la manera informal de obtener los ingresos (carencia de beneficios como: vacaciones, prestaciones sociales, seguros, etc.). Ver tabla 6.4.

Tabla 6.4. Situación de la fuerza de trabajo en el país

Población	2010	
	Enero	Febrero
Total	28.428.097	28.465.474
De 15 años y más	20.062.815	20.097.783
Activa	13.081.193	12.965.103
Tasa de actividad (%)	65,2	64,5
Ocupada	11.742.513	11.847.535
Tasa de ocupación (%)	89,8	91,4
Desocupada	1.338.680	1.117.568
Tasa de desocupación (%)	10,2	8,6
Cesante	1.230.013	1.028.370
Tasa de cesantía (%)	9,4	7,9
B.T.P.P.V.	108.667	89.198
Tasa de B.T.P.P.V. (%)	0,8	0,7
Inactiva	6.981.622	7.132.680
Tasa de inactividad (%)	34,8	35,5
Estudiante	2.401.434	2.499.724
Quehaceres del Hogar	3.131.918	3.106.085
Incapacitada para Trabajar	337.459	272.364
Otra Situación	1.110.811	1.254.507

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE



En cuanto a las variables demográficas, se puede decir que esta posee una influencia positiva, puesto que la población ha aumentado considerablemente en los sectores a los cuales tiene acceso, lo cual repercute de manera significativa en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, ya que se contará con un mayor número de clientes, buscando satisfacer sus necesidades, y por ende, sus expectativas en el ramo de la construcción. Ver tabla 6.5.

Tabla 6.5. Población total, según entidad federal al 30 de Junio, 2000-2015

Entidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	26.577.423	27.030.656	27.483.208	27.934.783	28.384.132	28.833.845
Distrito Capital	2.073.768	2.079.596	2.085.488	2.091.452	2.097.350	2.103.404
Amazonas	134.594	138.408	142.220	146.029	149.811	153.580
Anzoátegui	1.428.269	1.453.274	1.477.926	1.502.197	1.526.368	1.550.581
Apure	452.369	462.913	473.941	485.470	497.066	508.783
Aragua	1.617.333	1.641.334	1.665.247	1.689.056	1.712.582	1.735.981
Barinas	724.331	740.440	756.581	772.734	788.954	805.308
Bolívar	1.475.527	1.505.448	1.534.825	1.563.600	1.592.069	1.620.359
Carabobo	2.155.610	2.191.483	2.226.982	2.262.070	2.296.861	2.331.564
Cojedes	288.168	294.252	300.288	306.273	312.260	318.277
Delta Amacuro	145.586	149.130	152.679	156.233	159.791	163.360
Falcón	869.269	885.374	901.518	917.696	933.848	950.057
Guárico	716.896	730.922	745.124	759.508	773.864	788.264
Lara	1.736.983	1.766.030	1.795.069	1.824.087	1.852.875	1.881.595
Mérida	811.655	827.735	843.830	859.924	875.966	892.031
Miranda	2.765.442	2.812.317	2.857.943	2.902.235	2.945.493	2.987.968
Monagas	819.197	837.379	855.322	872.996	890.735	908.626
Nueva Esparta	422.668	429.946	436.944	443.648	450.136	456.454
Portuguesa	839.881	856.499	873.375	890.503	907.733	925.144
Sucre	889.141	902.703	916.646	930.989	945.608	960.610
Táchira	1.134.710	1.155.864	1.177.255	1.198.892	1.220.488	1.242.153
Trujillo	685.442	698.264	711.392	724.839	738.402	752.163
Vargas	328.293	330.578	332.938	335.368	337.825	340.337
Yaracuy	573.726	585.673	597.721	609.861	622.048	634.337
Zulia	3.486.850	3.553.354	3.620.189	3.687.332	3.754.183	3.821.068
Dependencias Federales	1.715	1.740	1.765	1.791	1.816	1.841

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE

Nota: para efectos de la explicación sólo se tomaron los datos del 2005 hasta la actualidad



La empresa Inversiones Eucaris C.A se encuentra ubicada en las adyacencias principales de la Vía Alternativa Argimiro Gabaldón Barcelona-Puerto la Cruz, siendo esto una ventaja, aun cuando exista competencia en el mercado de la zona Norte, ya que por estar en Barcelona, siendo esta la capital del estado Anzoátegui, es una zona muy transitada y poblada. No obstante, por estar ubicado en una zona muy concurrida, no escapa del fantasma de la delincuencia y la inseguridad social, convirtiendo a la empresa en víctimas del hampa en muchas ocasiones.

A continuación las variables que se encontraron en estas fuerzas:

Oportunidades

- Crecimiento Poblacional.
- Ubicación Geográfica.

Amenazas

- Inseguridad Social.
- Desempleo.

6.5 Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercado, proveedores, distribuidores, los procesos de producción, así como también las prácticas de comercialización y posición competitiva.

En las últimas décadas, el desarrollo científico y tecnológico ha mostrado su enorme capacidad para la transformación de la naturaleza y la



satisfacción de aspiraciones humanas. Actualmente, la humanidad se encuentra en una era tecnológica. La tecnología se imputa el crecimiento económico sin precedentes de los países industrializados y el aumento consiguiente de la riqueza mental. La tecnología no es un hecho aislado en la civilización actual, sino que está presente en la sociedad. La gestión de la tecnología es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que están sometidas todas las organizaciones.

Para INVERSIONES EUCARIS C.A., los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de los empleados, gerente y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas, mucho más potentes que las ya existentes.

A continuación las variables que resaltan en este tipo de fuerzas:

Oportunidades

- Avances Tecnológicos

6.6 Fuerzas Competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas rivales. La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en las organizaciones, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar.



6.6.1 Proveedores

Está conformado por todas aquellas empresas que surten de mercancías, es decir los recursos (materiales, equipos, componentes, etc.) a la empresa

En relación con los proveedores, estos han sido confiables para la empresa, ya que se han cumplido con responsabilidad los convenios de negocios. Entre los proveedores podemos mencionar: CEMEX Venezuela C.A. PRECA C.A., las canteras ubicadas en la zona como PEDECA C.A. y CONACAL C.A., e incluso canteras ubicadas en el estado sucre como es AGUA SANTA C.A., altamente calificados para la adquisición de sus productos y que ofrecen descuentos por volúmenes de compras. Una vez aprobado los presupuestos de compras se dan ejecución a los mismos, siendo de forma accesible para la microempresa INVERSIONES EUCARIS C.A.

Por esta razón se considera una buena oportunidad la confiabilidad de los proveedores

A continuación la variable resultante:

Oportunidades

- Existencia de proveedores confiables en la zona.

6.6.2 Competidores

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Conocer



y entender esto es de vital importancia ya que no pueden construirse estrategias sin entender el carácter especial que tiene la competencia en la industria.

Dependiendo de cómo se estructure el sector y como actúe en el mercado, las empresas verán directamente condicionada su actividad en cuanto a políticas de productos, precios, mercados, etc., y existirá un grado de competitividad entre las mismas.

Los competidores son importantes debido a que ellos obligan a sus adversarios a mejorar los bienes y servicios que ofrecen. En la actualidad existe un gran número de competidores, establecidos en la zona, entre ellos están, Materiales Don Francisco y Suministros Anzoátegui, los cuales se encuentran instalados cerca de la empresa. Estas prestan un servicio, al igual que Inversiones Eucaris C.A. No obstante, estos no cuentan con las condiciones que tiene la empresa tales como la ubicación, experiencia en el ramo, ya que tienen poco tiempo de trabajo, el precio de los materiales, transporte propio, entre otras.

En la tabla 6.6, se muestra la variación de los precios de algunos materiales ofrecidos por la empresa en comparación con sus más cercanos competidores, es necesario acotar que esta variación se debe a que la empresa cuenta con su propio transporte, mientras que los competidores tienen que pagar un flete para ser surtidos y como consecuencia de esto se ven obligados a incrementar sus precios.

A continuación las variables resultantes:



Oportunidades

- Vulnerabilidad de la competencia.

Amenazas

- Número considerable de competidores.

Tabla 6.6. Comparación de precios

Materiales	Inv. Eucaris C.A	Precios (Bsf)	
		Competidores	
		Materiales Don Francisco	Suministros Anzoátegui
Bloque de 15 cm	2,40	2,60	2,50
Bloque de 10 cm	2,20	2,40	2,30
Arena	75	80	78
Piedra Picada	250	270	265
Cabillas	22,50	25	22,50
Cerchas	55	57	56
Cemento gris	22	23	22
Cemento blanco	50	55	52

Fuente: Inversiones Eucaris y sus competidores

6.7 Identificación de las amenazas y oportunidades de la empresa Inversiones Eucaris C.A.

Una vez finalizado el análisis externo, se procedió a determinar las variables externas que se centran en la identificación de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, con el fin de construir una matriz de factores Externos (EFE), para así determinar cómo se encuentra la organización en el medio donde está envuelta.

A continuación se presenta en la tabla 6.7, las amenazas y Oportunidades externas determinadas.



Tabla 6.7 Identificación de Oportunidades y Amenazas externas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ Control fiscal establecido por el gobierno central.	➤ Inestabilidad Económica.
➤ Crecimiento poblacional.	➤ Devaluación de la moneda.
➤ Ubicación geográfica.	➤ Bajo poder adquisitivo de la población.
➤ Avances tecnológicos.	➤ Inseguridad Social.
➤ Vulnerabilidad de la competencia.	➤ Desempleo.
➤ Existencia de proveedores confiables en la zona.	➤ Inestabilidad política del país.
	➤ Número considerable de competidores.

Fuente: Elaboración propia.

6.8 Análisis estructural aplicado a las Oportunidades y Amenazas externas de Inversiones Eucaris C.A.

Para realizar una ponderación de las variables que conforman las Oportunidades y Amenazas, se utilizó el Método del Análisis Estructural. Este procedimiento permitió interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada factor según las relaciones que tienen con otros. Por medio de esta herramienta se logró observar, todas las relaciones que pueden tener entre sí, las variables que conforman las Amenazas y Oportunidades del sistema en estudio.



Como ya se han identificado cada una de las variables de influencia externa de la organización, se procede a construir la matriz de análisis estructural para las Oportunidades y Amenazas, mostrando en cada una la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es una influencia real y el valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra (ver Tabla 6.8).

Tabla 6.8. Análisis estructural de los Factores Externos

	Variables(Influencia de/sobre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Crecimiento Poblacional.	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	6
3	Ubicación Geográfica.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
4	Avances Tecnológicos.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	Vulnerabilidad de la Competencia.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
6	Existencia de proveedores confiables en la zona.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
7	Inestabilidad Económica.	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	5
8	Devaluación de la Moneda.	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	3
9	Bajo Poder Adquisitivo de la población.	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	5
10	Inseguridad Social.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	5
11	Desempleo.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4
12	Inestabilidad Política del País.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	5
13	Número considerable de competidores.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Totales	2	4	2	1	6	1	3	2	4	4	5	1	5	40

Fuente: Elaboración Propia

La adición de los valores por filas revelan las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es



decir, indica la fuerza de cada una sobre las demás, en donde “crecimiento poblacional” es la variable que resulto con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de 6 con 15,00%. Por otro lado la sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, “Vulnerabilidad de la competencia”, con un índice de dependencia de 6 unidades y 15,00% de dependencia es la variable con mayor dependencia (ver tabla N° 6.9).

Tabla 6.9. Tabla de Motricidad y Dependencia de los Factores Externos

Nº	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	1	2,50	2	5,00
2	Crecimiento Poblacional.	6	15,00	5	12,50
3	Ubicación Geográfica.	2	5,00	2	5,00
4	Avances Tecnológicos.	1	2,50	1	2,50
5	Vulnerabilidad de la Competencia.	1	2,50	6	15,00
6	Existencia de proveedores confiables en la zona.	1	2,50	1	2,50
7	Inestabilidad Económica.	5	12,50	3	7,50
8	Devaluación de la Moneda.	3	7,50	2	5,00
9	Bajo Poder Adquisitivo de la población.	5	12,50	4	10,00
10	Inseguridad Social.	5	12,50	4	10,00
11	Desempleo.	4	10,00	5	12,50
12	Inestabilidad Política del País.	5	12,50	1	2,50
13	Número considerable de competidores.	1	2,50	5	12,50
Totales		40	100	40	100

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la figura 6.1, se muestra los porcentajes de los índices de motricidad y dependencia, según cada unidad de motricidad y dependencia.

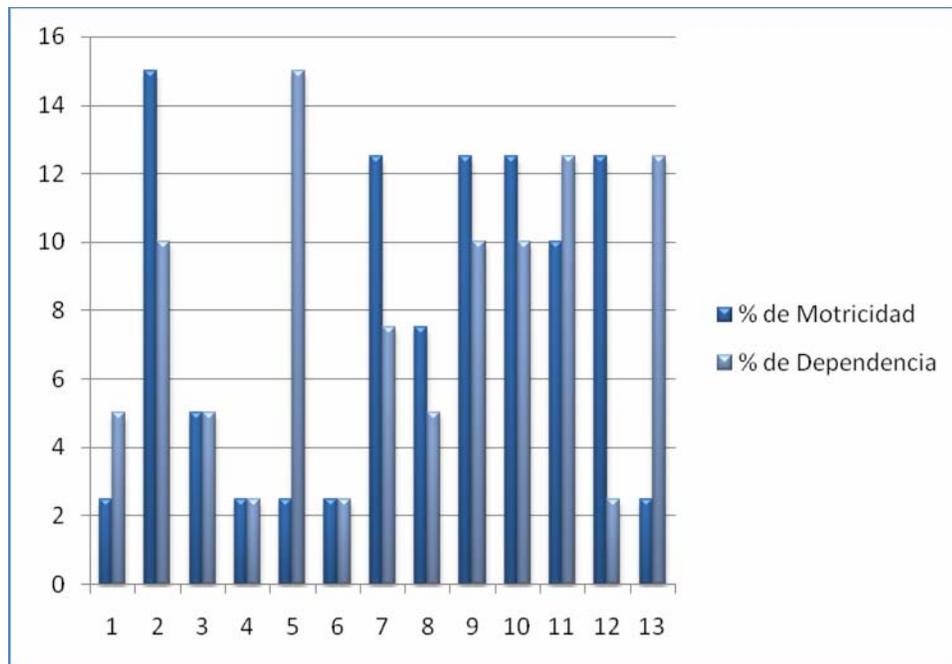


Figura 6.1: Porcentajes de Motricidad y Dependencia.

Fuente: Elaboración Propia

En un plano dividido por cuatro regiones que representan la zona de poder, la zona de conflicto, la zona de problemas autónomos y la zona de salida, se puede estudiar la relación entre motricidad y dependencia, en donde el eje de las abscisas alberga las dependencias y las ordenadas la motricidad (ver figura N° 6.2).

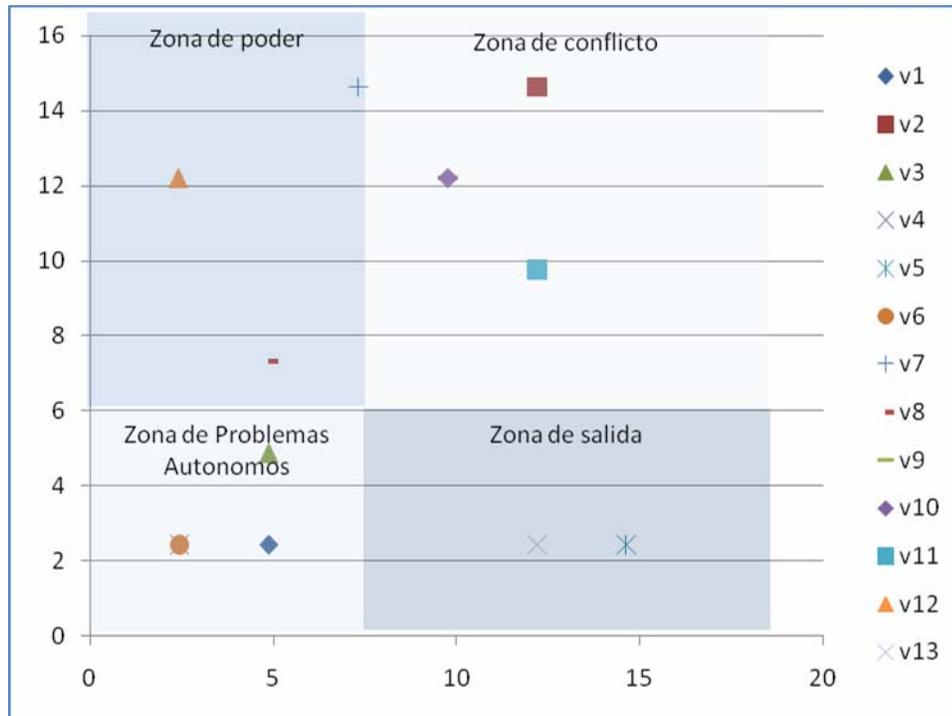


Figura 6.2. Ubicación de las Variables Externas en el Plano Cartesiano

Fuente: Elaboración Propia

Para esto se divide el 100% de la sumatoria de todos los índices entre el numero de variables, es decir, dividir 100% entre 13, quedando como resultado un 7.69%, que será el punto de intersección donde se dividirán las cuatro zonas representadas en el plano cartesiano.

En la zona de poder se encuentran las variables que tengan una motricidad mayor de 7,69% y una dependencia entre 0% y 7.69. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

Amenazas

- ❖ Inestabilidad Económica.
- ❖ Devaluación de la moneda.
- ❖ Inestabilidad política del país.



En la zona de conflicto se encuentran las que tengan una motricidad mayor de 7,69% y una dependencia mayor de 7,69. Estas son:

Oportunidades

- ❖ Crecimiento Poblacional.

Amenazas

- ❖ Bajo poder Adquisitivo de la población.
- ❖ Inseguridad social.
- ❖ Desempleo.

En la zona de Problemas Autónomos se encuentran las que tengan poca motricidad menor a 7,69% y poca dependencia menor al 7,69%. Los factores externos que comprenden este cuadrante son:

Oportunidades

- ❖ Control fiscal establecido por el gobierno central.
- ❖ Ubicación Geográfica.
- ❖ Avances tecnológicos.
- ❖ Existencia de proveedores confiables en la zona.

En la zona de salida se encuentran las variables que tienen una motricidad menor a 7,69% y una dependencia mayor a 7,69%, quedando de la siguiente manera:

Oportunidades

- ❖ Vulnerabilidad de la competencia.



Amenazas

- ❖ Número considerable de competidores.

6.9 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE.

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. (Ver tabla 6.10)

Tabla 6.10. Valores Ponderados de la Matriz EFE

Nº	VARIABLES	% de Motricidad	% de Dependencia	VPE	FPE	PE
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	2,50	5,00	2,7000	2,6341	0,0263
2	Crecimiento Poblacional.	15,00	12,50	15,1000	14,7316	0,1473
3	Ubicación Geográfica.	5,00	5,00	5,2000	5,0731	0,0507
4	Avances Tecnológicos.	2,50	2,50	2,9000	2,8292	0,0283
5	Vulnerabilidad de la Competencia.	2,50	15,00	2,5667	2,5040	0,0250
6	Existencia de proveedores confiables en la zona.	2,50	2,50	2,9000	2,8292	0,0283
7	Inestabilidad Económica.	12,50	7,50	12,6333	12,3251	0,1233
8	Devaluación de la Moneda.	7,50	5,00	7,7000	7,5121	0,0751
9	Bajo Poder Adquisitivo de la población.	12,50	10,00	12,6000	12,2926	0,1229
10	Inseguridad Social.	12,50	10,00	12,6000	12,2926	0,1229
11	Desempleo.	10,00	12,50	10,0800	9,8341	0,0983
12	Inestabilidad Política del País.	12,50	2,50	12,9000	12,5852	0,1259
13	Número considerable de competidores.	2,50	12,50	2,5800	2,5170	0,0252
Totales		100	100	102,4600	100	1

Fuente: Elaboración Propia



Este método consiste en los siguientes pasos:

- 1) Tomar las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas en el análisis externo.
- 2) Aplicar la ecuación de valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$\mathbf{VPE = \%M + (1 / \%D) \quad \text{si } D > 0}$$

- 3) Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$\mathbf{FPE = VPE * 100 / TVP}$$

$$\mathbf{PE = FPE / 100}$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

VPE = Valor ponderado externo.

FPE = Factor ponderado externo.

PE = Ponderación externa.



6.10 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Una vez estudiados los factores externos claves que inciden en el desempeño de Inversiones Eucaris C.A., se procedió a construir la matriz EFE de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural.

Esta matriz permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.
- 2) En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3) Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.



- 4) Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

Es necesario señalar que para la determinación de las oportunidades y amenazas (paso 1), así como también del peso relativo (paso 2) y de la calificación de cada factor (paso 3), se contó con la participación del gerente de la empresa, así como también de la secretaria, del encargado del departamento de Fabricación y mantenimiento y 3 (tres) empleados.

En la tabla 6.11, se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó cómo es la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus factores externos.

Se observa que el total ponderado para la empresa Inversiones Eucaris C.A., arrojado por la Matriz EFE, en cuanto a sus oportunidades y amenazas, es de 2.6141. Este índice se encuentra por encima del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, indicando éste resultado que la empresa a pesar de poseer mayor número de amenazas, la mayoría de sus oportunidades las está aprovechando para reducir el impacto de las primeras. Externamente, la empresa se encuentra en una posición favorable aprovechando su entorno, siempre y cuando mantenga sus estrategias, que les permita reducir el impacto de las amenazas.



Tabla 6.11. Matriz de evaluación de los factores Externos

Nº	Factor Externo	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	0,0258	2	0,0516
2	Crecimiento Poblacional.	0,1436	4	0,5743
3	Ubicación Geográfica.	0,0496	4	0,1984
4	Avances Tecnológicos.	0,0278	3	0,0834
5	Vulnerabilidad de la Competencia.	0,0245	3	0,0734
6	Existencia de proveedores confiables en la zona.	0,0278	4	0,1112
		29,9%		
Amenazas				
1	Inestabilidad Económica.	0,1441	2	0,2882
2	Devaluación de la Moneda.	0,0734	2	0,1468
3	Bajo Poder Adquisitivo de la población.	0,1200	1	0,1200
4	Inseguridad Social.	0,1200	4	0,4799
5	Desempleo.	0,0960	2	0,1920
6	Inestabilidad Política del País.	0,1230	2	0,2460
7	Número Considerable de Competidores.	0,0246	2	0,0492
		70,1%		
TOTAL				2,6141

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que la ubicación en las adyacencias de la Vía Alternativa Puerto la Cruz – Barcelona Estado Anzoátegui, así como también la debilidad de la Competencia, ayuda al crecimiento de los clientes y así al progreso de esta organización.

capítulo VII

Auditoría Interna

CAPÍTULO VII: AUDITORÍA INTERNA

7.1 Generalidades

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciéndolos partícipes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología y hasta incremento de los beneficios económicos que poseen. Todo esto a fin de determinar las fuerzas y debilidades más importantes de la organización.

Para la realización de la auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”. Tomando como factores claves a evaluar, la gerencia, la producción y operaciones, finanzas y el mercado existente.

Para la obtención de la información necesaria en esta, se contó con la participación y la colaboración de la mayoría de los empleados que allí laboran, haciéndolos partícipes del estudio, lo que se traduce, a corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo. Por otro lado, tanto el gerente como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y divisiones de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la empresa.



7.2 Factores Internos Claves

7.2.1 Área de Gerencia

Es el órgano encargado de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades en INVERSIONES EUCARIS C.A., a través de las diferentes áreas para el logro de sus metas y objetivos. Dentro de estas se encuentra la responsabilidad de guiar a la empresa al cumplimiento de sus metas, valores y objetivos básicos.

Para la ejecución de esta auditoría fue necesaria la utilización de encuestas y de entrevistas no estructuradas, las cuales fueron aplicadas al dueño de la empresa, representado por el Gerente, y a los empleados en general; en las cuales se formularon preguntas sencillas para conocer las expectativas de cada una de las personas entrevistadas.

7.2.2 Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiéndole a una organización controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando estos se presentan. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Se pudo comprobar a través de entrevistas no estructuradas realizadas al gerente y algunos empleados, que esta evaluación no se ha realizado anteriormente, hecho que limita sus posibilidades de éxito, ya que al no



contar con una planificación hace difícil el dirigir las acciones orientadas hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Con esta información se pudo determinar que en INVERSIONES EUCARIS C.A. no existe ningún tipo de plan estratégico que permita guiar las actividades de los trabajadores hacia el logro de las metas planteadas.

De tal manera se obtuvo la siguiente variable:

Debilidades

- No existe una planificación formal de las actividades.

7.2.3 Organización

El propósito de organizar consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. Es decir, está formado por todas aquellas actividades gerenciales que produce una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen: diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Con respecto al diseño de la organización, se pudo notar una vez realizadas las entrevistas y encuestas, que la empresa posee una estructura organizativa formalmente definida, razón por la cual el 85% del personal encuestado (ver anexo E.1) manifestó conocer el organigrama actual. De igual manera las encuestas realizadas revelaron que el 70% de los empleados no posee funciones de trabajo formalmente definidas (ver anexo



E.2), ya que las responsabilidades y actividades del personal que allí labora no están documentadas. Así mismo, se pudo conocer que el 75% de los empleados (ver anexo E.4), desconocen los objetivos de la empresa; Ellos solo trabajan por obtener un sustento económico. Ésta no cuenta con una misión y visión definidas.

De tal manera que se obtuvieron las siguientes variables

Fortalezas

- Estructura Organizativa Definida.

Debilidades

- Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.
- Desconocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores.
- No existe misión y visión establecidas de la empresa.

7.2.4 Motivación

En los seres humanos, la motivación engloba los impulsos conscientes e inconscientes que causan el comportamiento de un organismo, siendo la razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

El enfoque a través del cual se realizó el análisis respecto a la motivación dentro de la organización consistió en determinar cómo es la relación de sus miembros entre sí, así como de estos con el gerente de la misma y el nivel de satisfacción de las necesidades de cada uno de ellos en el cumplimiento de las actividades.



Se pudo conocer que dentro de la organización se fomenta el compañerismo y la comunicación entre los trabajadores, así lo manifestaron el 80% de los trabajadores en la encuesta realizada (ver anexo E.5), lo que mantiene una relación armónica y respetuosa entre ellos.

Así mismo el 90% de los trabajadores declararon que existe una comunicación y relación cordial de respeto entre el gerente y los trabajadores (ver anexo E.6). No obstante a esto, si bien es cierto que el personal tiene cierta autonomía en la realización de su labor y participan regularmente en la toma de decisiones, el 45% de los empleados dijo que reciben pocos estímulos (remuneraciones, cesta tickets, etc.) ver anexo E.7), factor que influye negativamente creando un estado de descontento y desmotivación en los empleados.

De esta manera se obtuvieron las siguientes variables:

Fortalezas

- Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente.

Debilidades

- Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.

7.2.5 Integración de Personal

Las actividades de integración de personal giran en torno a la administración del personal o de los recursos humanos; incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar,



atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

El departamento de recursos humanos coordina las decisiones del personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

En INVERSIONES EUCARIS C.A. no se cuenta con un departamento de recursos humanos, sin embargo si se realizan procesos de contratación de personal, ya que se considera una actividad fundamental que les permite escoger a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, así lo reveló la encuesta realizada al área gerencial en un 60% (ver anexo A.12), este proceso está bajo la responsabilidad del Gerente General, el cual realiza entrevistas para la selección de personal.

Este proceso es realizado esporádicamente, es decir, no es permanente, debido a que son cargos que no requieran de continuos cambios. Es importante resaltar que la mayoría del personal que labora en la empresa posee mucha experiencia, ya que algunos de ellos forman parte de la organización desde su fundación y hasta ahora continúan desempeñando sus funciones.

Cabe destacar, que se pudo conocer que existen rencillas y celos entre algunos integrantes del personal que allí labora, así lo manifestaron 55% de los trabajadores (ver anexo E.6), originando la falta de integración e impidiendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.



De esta manera se obtuvieron las siguientes variables:

Fortalezas

- Existe métodos para contratar y seleccionar al personal.

Debilidades

- Falta de Integración del Personal.

7.2.6 Control

El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales que pretendan asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. El control entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

En INVERSIONES EUCARIS C.A. según encuesta al área de producción y operaciones en un 60% (ver anexo D.2), actualmente existen mecanismos de control aplicados en el departamento de compra y ventas, que le permiten conocer y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos, esto se realiza a través del estudio periódico del promedio de ventas obtenido, los cuales son posteriormente comparados con los estándares establecidos por la empresa, para de esta manera aplicar las medidas correctivas necesarias en cada caso en particular.



De esta manera se obtuvieron las siguientes variables:

Fortalezas

- Existen mecanismos de control aplicados en el departamento de compra y ventas.

7.3 Área de Finanzas

Evaluar la situación financiera es un proceso de marcada importancia, ya que esta influye de manera determinante en la formulación de estrategias basadas en sus respectivas fortalezas o debilidades financieras.

INVERSIONES EUCARIS C.A. al ser una empresa que se caracteriza por el autofinanciamiento, es decir, su desarrollo y desenvolvimiento depende directamente de su capacidad para comercializar y ofrecer los productos que distribuye a sus clientes, cuenta con un personal encargado de la administración, todo esto con la finalidad de llevar de manera formal el control financiero de la empresa, garantizando así orden y rapidez en tales procedimientos.

Durante la realización de ésta auditoría se contó con la participación del gerente general y la administradora de la empresa, lo que permitió conocer en un 80% (ver anexo C.1), una vez aplicada la entrevista, la capacidad económica de la compañía. Dependiendo de las necesidades y de las prioridades existentes se realizan las compras, ya que no existe un presupuesto asignado para aquellos gastos que se consideren más importantes, a excepción de los materiales de oficina, que por considerarse gastos menores cuentan con una caja chica que contiene el dinero que será utilizado para tal fin.



Con respecto a los sueldos y salarios de los empleados, es el Gerente General el encargado de asignarlos de acuerdo al cargo y las actividades desempeñadas por cada empleado.

De esta manera se obtuvieron las siguientes variables:

Fortalezas

- Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.

7.4 Área de Marketing

El marketing, también llamado mercadeo, es el arte y el conocimiento de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa. Es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.

La realización de la auditoría de marketing consistió en un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de la empresa, así como de sus objetivos, estrategias y actividades. Esta auditoría de marketing se extendió a los productos y mercados, con la finalidad de encontrar los puntos fuertes y débiles de la compañía. Es importante acotar que actualmente los mercados son cambiantes y las condiciones sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, razón por la cual es imperiosa la necesidad de una auditoría de ventas eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a cada situación en particular.



Para realizar la auditoría de marketing se investigaron las funciones básicas relacionadas con el término, las cuales son: Satisfacción del Cliente, compra de Suministros y Venta de Productos/servicios, ya que estas son actividades en las que se desempeña la empresa.

7.4.1 Satisfacción del cliente

Los clientes son el segmento de mercado (consumidores) que compran los productos o contratan servicios. Se tendrá éxito mientras más personas compren, paguen y prefieran los productos o servicios ofrecidos. En el caso de INVERSIONES EUCARIS C.A. sus clientes son las personas que acuden a la empresa para realizar compras de materiales de construcción.

En este punto se tomaron en consideración aquellos aspectos relacionados con el grado de satisfacción del cliente en torno al precio y a la calidad de los materiales que ofrece la empresa y en lo concerniente a las instalaciones del negocio (fácil acceso, localización, aspecto físico, estacionamiento, etc.).

Por medio de la encuesta aplicada a la clientela de Inversiones Eucaris C.A., se pudo conocer los porcentajes de satisfacción de este, en cuanto al servicio. El 92,5% de los clientes (ver anexo F.3), se sienten satisfechos con la calidad del producto que ofrece la empresa, así como también, el 75% (ver anexo F.2), opina que son precios accesibles a lo que estos demandan.

A continuación, las variables encontradas:



Fortalezas

- Buena relación Precio-Calidad en los productos ofrecidos por la organización.

7.4.2 Compra de Suministros

Comprar consiste en evaluar diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros, además consiste en obtener los productos de mejor calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible.

En INVERSIONES EUCARIS C.A. estas actividades están bajo la responsabilidad del Gerente General, el cuales se encargan de analizar cuáles son las necesidades existentes, para posteriormente realizar el pedido a los proveedores, considerándose estos como confiables para la empresa de acuerdo a las opiniones emitidas por este.

De acuerdo a esto se obtuvo la siguiente variable:

Fortalezas

- Exigencias en cuanto a las compras de suministros.

7.4.3 Ventas de materiales y servicios.

La venta incluye muchas actividades de marketing como: publicidad, promoción de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores.



En INVERSIONES EUCARIS C.A. se conoció en un 80% (ver anexo B.5), que no se lleva a cabo ningún tipo de publicidad para la promoción de sus productos, según encuesta aplicada al área de mercadeo; esta se ha caracterizado por darse a conocer de manera informal dentro del sector donde realizan sus operaciones de trabajo y a la buena relación con los habitantes. Razón por la cual se ha mantenido en el tiempo en el cual llevan realizando sus operaciones.

De esta manera se observo la siguiente variable:

Debilidades

- No cuenta con publicidad para promocionar sus productos.

7.5 Área de producción/operaciones.

La función de producción/operaciones de un negocio involucra todas aquellas actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Estas actividades permiten transformar o convertir insumos como materias primas, trabajo, capital, maquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados. Esta función comprende cinco áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad.

7.5.1 Procesos.

Cuando se habla de procesos es necesario evaluar ciertos aspectos tales como: elección de tecnología, ubicación de las instalaciones y análisis de transportes.



INVERSIONES EUCARIS C.A. al ser una empresa dedicada a la compra y venta de materiales de construcción abarca las actividades referentes a la fabricación de productos, ya que una de sus actividades consiste en fabricar bloques de cemento los cuales comercializa, razón por la cual se preocupe por elegir la tecnología más eficiente. Esta cuenta con los equipos necesarios para el desenvolvimiento eficiente de las actividades.

En cuanto a la ubicación de sus instalaciones, se encuentra ubicada en una zona, la cual es considerada como una de la más apta para este tipo de negocio, así lo manifestaron el 87,5% de las personas encuestadas (ver anexo F.4).

De esta manera se encontraron las siguientes variables:

Fortalezas

- Equipos en buen estado.
- Buena Ubicación de las Instalaciones.

7.5.2 Inventario.

Esta función incluye las decisiones referentes a la administración del nivel de materias primas, trabajos en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen: qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

En INVERSIONES EUCARIS C.A. no se lleva a cabo esta actividad de manera adecuada o siguiendo normas de inventario establecidas, ya que los materiales que se adquieren para el proceso de producción y para la venta al público es realizada de acuerdo a los requerimientos y necesidades se



tengan en un determinado momento, esto se manifestó en un 100% por los encuestados (ver anexo A.13). Razón por la cual, en algunos casos, se ve deficiencia de algunos de los materiales requeridos.

De esta manera se obtuvieron las siguientes variables:

Debilidades

- Carencias de políticas de inventario.

7.5.3 Fuerza de Trabajo

Cuando se habla de fuerza de trabajo se refiere a la administración de los diferentes empleados que laboran en una organización. Las decisiones específicas incluyen: diseño de puestos, medición del trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.

Una vez realizadas la encuesta al personal, se pudo conocer en un 75% (ver anexo E.3), que los puestos de trabajo no están documentados y que el 70% de los empleados (ver anexo E.2) no realiza actividades bien definidos, mientras que el 50% de ellos (ver anexo E.8) afirma que existe un nivel de motivación entre los empleados, considerándolo como el apropiado para poder desarrollar las labores asignadas dentro de la organización de una manera eficiente y eficaz.

En cuanto al horario de trabajo que está establecido, el personal encuestado, 90% (ver anexo E.9), lo considera apropiado, éste es de lunes a viernes de 7:00 AM a 12:00 M y de 1:00 PM a 5:00 PM y los días sábados de 8:00 AM a 1:00 PM, observándose puntualidad en la gran mayoría de los empleados.



De esta manera se obtuvo la siguiente variable:

Fortalezas

- Horario laboral establecido.

7.5.4 Calidad

Esta función involucra las decisiones cuyo objetivo es asegurar o garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen: control de calidad, muestras, pruebas y control de costos.

En Inversiones Eucaris C.A. la calidad es tratada con mucho empeño, esto se observó en los resultados de la encuesta al área de producción y operaciones en un 80% (ver anexo D.3), ya que está inmersa en todas las actividades que se realizan en la compañía, desde la adquisición de los materiales de construcción y fabricación de bloques hasta la venta y entrega de los materiales requeridos por los clientes.

De esta manera se obtuvo la siguiente variable:

Fortalezas

- Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.

7.6 Sistemas de información

La información vincula todas las funciones de negocio y proporciona la base para todas las decisiones dentro de una organización.



El sistema de información reúne datos internos sobre producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, económicos, políticos, gubernamentales, y tecnológicos. Los datos se integran en forma que puedan apoyar la toma de decisiones dentro de la empresa.

Así mismo la empresa INVERSIONES EUCARIS C.A., no cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de las funciones de la administración de actividades, a la comunicación y al control, integrando dicha información, de manera que sustente las decisiones dentro de la organización.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Debilidad

- Ausencia de un Sistema de Información.

7.7 Identificación de las Fortalezas y Debilidades

Una vez realizada la auditoría interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las debilidades y fortalezas de INVERSIONES EUCARIS C.A., todo esto con el propósito de construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), y así determinar cómo se encuentra la empresa. Para realizar este proceso de selección se contó con la participación del gerente general, secretaria, jefe de división de mantenimiento y tres (3) empleados. En la tabla 7.1, se encuentran identificadas las fortalezas y debilidades presentes dentro de la empresa.



Tabla 7.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ Estructura Organizativa definida	➤ No existe una planificación formal de las actividades.
➤ Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.	➤ Desconocimiento de las funciones laborales.
➤ Existen métodos para contratar y seleccionar al personal.	➤ No existe misión y visión establecidas de la empresa.
➤ Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas.	➤ Desconocimientos de los objetivos de la empresa.
➤ Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	➤ Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.
➤ Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización.	➤ Falta de integración del personal.
➤ Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.	➤ Carencias de políticas de inventarios
➤ Equipos en buen estado.	➤ No cuenta con publicidad para promocionar sus productos.
➤ Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.	➤ Ausencia de un Sistema de Información.
➤ Horario Laboral Establecido.	
➤ Buena Ubicación en las Instalaciones.	

Fuente: Elaboración propia

7.8 Análisis estructural para la auditoría interna.

Para poder mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas, fue necesario recurrir a una metodología que permita resumir esa



información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. El punto más importante de este análisis fue el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs Nula. (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en la tabla 7.2.

La Sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás, en donde “No existe una Planificación formal de las actividades” es la variable que resulto con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de 14 con 26,92%. Por otro lado, la adición de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, “Recursos económicos para realizar sus actividades” con un índice de dependencia de 7 unidades y 13.45% de dependencia, es la variable que es influida por las restantes (Ver tabla 7.3).

Tabla 7.2: Análisis Estructural de los factores Internos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	
Variables (Influencia de/sobre)																						
1 Estructura organizativa definida.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2 Buen clima laboral entre los empleados y el gerente	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
3 Existen métodos para controlar y seleccionar al personal	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4 Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
5 Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
6 Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7 Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8 Equipos en buen estado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9 Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10 Horario Laboral Establecido.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11 Buena Ubicación de las Instalaciones.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12 No existe una planificación formal de las actividades	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	14
13 Desconocimiento de las funciones laborales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14 No existe misión y visión establecidas de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15 Desconocimientos de los objetivos de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
16 Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
17 Falta de integración del personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
18 Carencias de políticas de inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
19 No cuenta con publicidad para promocionar sus materiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20 Ausencia de un Sistema de Información	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Totales	2	2	4	2	7	4	4	2	2	2	1	6	2	1	1	2	2	2	1	3	52	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 7.3. Tabla de Motricidad y Dependencia de los Factores Internos

Nº	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
1	Estructura Organizativa definida.	1	1.92	2	3.85
2	Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.	4	7.69	2	3.85
3	Existe un método para controlar y seleccionar al personal.	2	3.85	4	7.69
4	Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas.	3	5.77	2	3.85
5	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	3	5.77	7	13.45
6	Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización.	2	3.85	4	7.69
7	Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.	2	3.85	4	7.69
8	Equipos en buen estado.	1	1.92	2	3.85
9	Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.	3	5.77	2	3.85
10	Horario Laboral Establecido.	1	1.92	2	3.85
11	Buena Ubicación en las Instalaciones.	1	1.92	1	1.92
12	No existe una planificación formal de las actividades.	14	26.92	6	11.53
13	Desconocimiento de las funciones laborales.	1	1.92	2	3.85
14	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	1	1.92	1	1.92
15	Desconocimientos de los objetivos de la empresa.	2	3.85	1	1.92
16	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	2	3.85	2	3.85
17	Falta de integración del personal.	1	1.92	2	3.85
18	Carencias de políticas de inventarios	2	3.85	2	3.85
19	No cuenta con publicidad para promocionar sus productos.	1	1.92	1	1.92
20	Ausencia de un Sistema de Información	5	9.62	3	5.77
Totales		52	100	52	100

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la figura 7.1, se muestran los porcentajes de los índices de motricidad y dependencia según cada unidad de motricidad y dependencia.

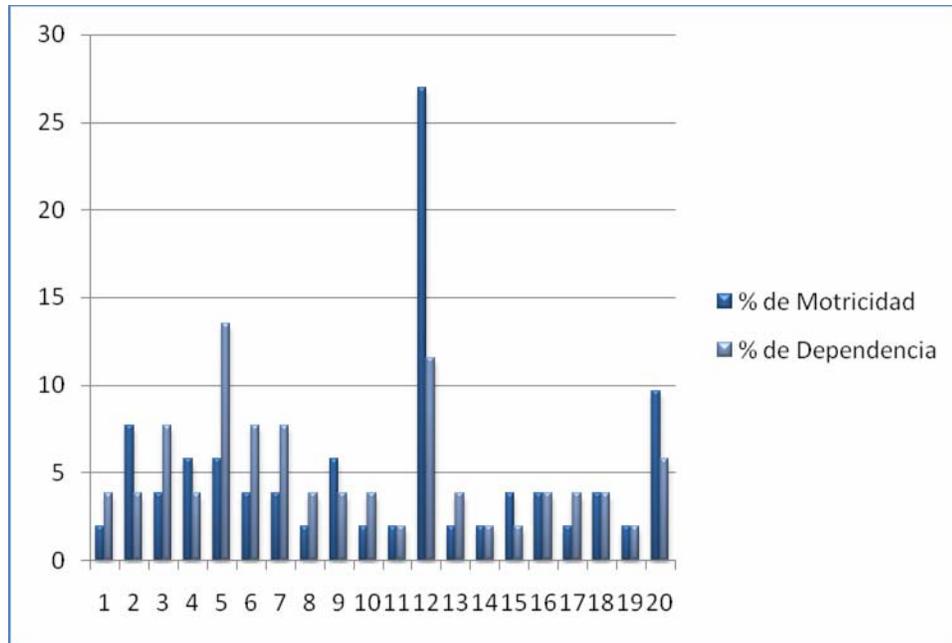


Figura 7.1 Relación Motricidad Dependencia Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia

En un plano dividido por cuatro regiones que representan la zona de poder, la zona de conflicto, la zona de problemas autónomos y la zona de salida, se puede estudiar la relación entre motricidad y dependencia, en donde el eje de las abscisas alberga las dependencias y las ordenadas la motricidad (Ver figura N° 7.2).

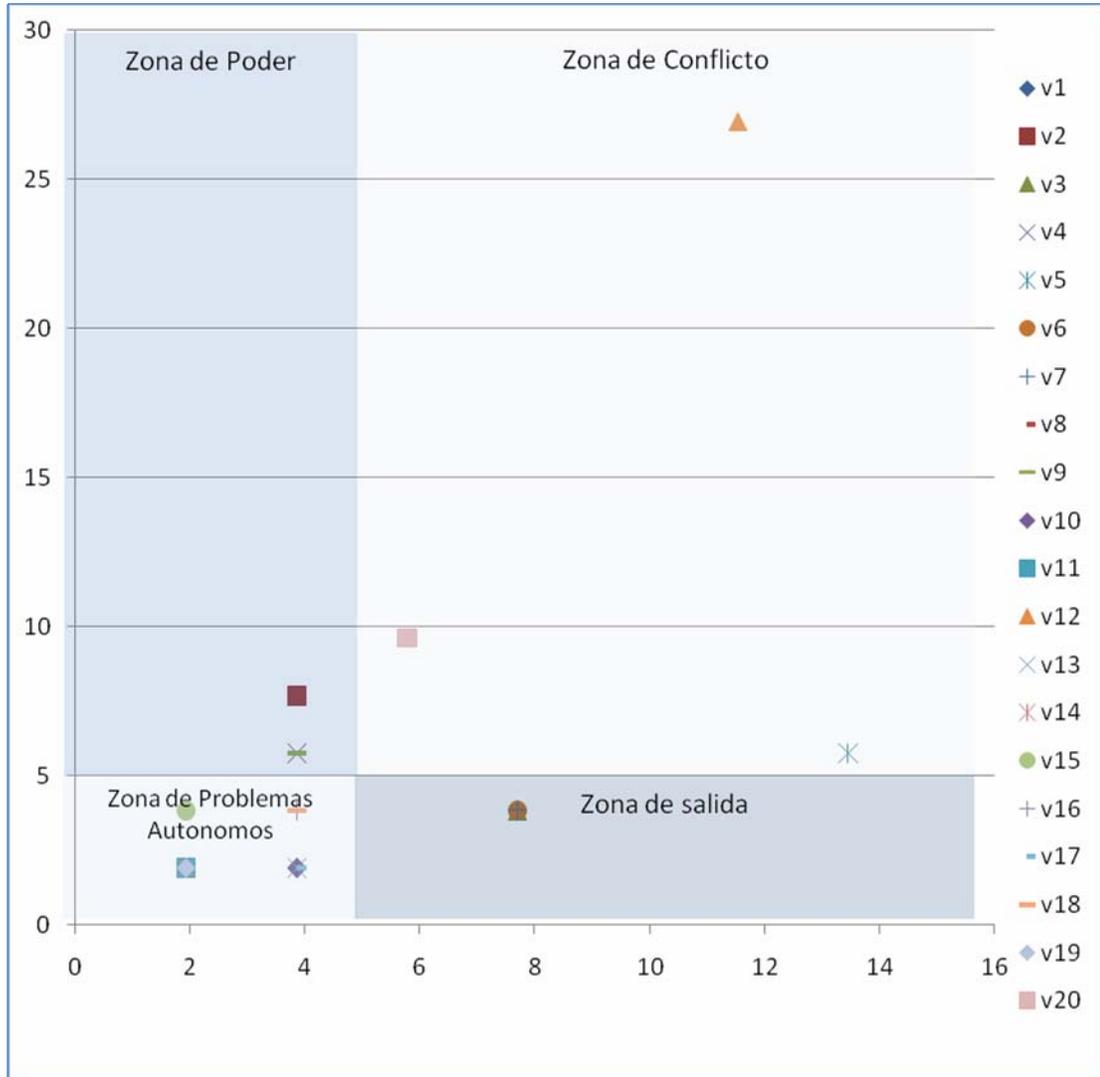


Figura 7.2. Ubicación de las Variables Externas en el Plano Cartesiano

Fuente: Elaboración Propia

Para esto se divide el 100% de la sumatoria de todos los índices entre el número de variables internas, es decir, dividir 100% entre 20, quedando como resultado un 5%, que será el punto de intersección donde se dividirán las cuatro zonas representadas en el plano cartesiano.



En la zona de poder se encuentran las variables que tengan una motricidad mayor de 5% y una dependencia entre 0% y 5. En esta zona se encuentran las siguientes variables:

Fortalezas

- ❖ Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.
- ❖ Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas.
- ❖ Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.

En la zona de conflicto se encuentran las que tengan una motricidad mayor de 5% y una dependencia mayor de 5. Estas son:

Fortalezas

- ❖ Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.

Debilidades

- ❖ No existe una planificación formal de las actividades.
- ❖ Ausencia de un Sistema de Información.

En la zona de Problemas Autónomos se encuentran las que tengan poca motricidad menor a 5% y poca dependencia menor al 5%. Los factores externos que comprenden este cuadrante son:

Fortalezas

- ❖ Estructura organizativa definida.
- ❖ Equipos en buen estado.
- ❖ Horario Laboral Establecido.
- ❖ Buena Ubicación de las Instalaciones.



Debilidades

- ❖ Desconocimiento de las funciones laborales.
- ❖ No existe misión y visión establecidas de la empresa.
- ❖ Desconocimientos de los objetivos de la empresa.
- ❖ Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.
- ❖ Falta de integración del personal.
- ❖ Carencias de políticas de inventario.
- ❖ No cuenta con publicidad para promocionar sus materiales.

En la zona de salida se encuentran las variables que tienen una motricidad menor a 5% y una dependencia mayor a 5%, quedando de la siguiente manera:

Fortalezas

- ❖ Existe un método para controlar y seleccionar al personal.
- ❖ Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización.
- ❖ Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.

7.9 Determinación de los valores Ponderados de la matriz EFI

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en la auditoría interna, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

1. Se toman las variables internas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.



2. Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$\mathbf{VPI = \%Mot + (1/\%Dep) \text{ si } Dep > 0}$$

3. Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$\mathbf{FPI = VPI * 100 / TVP}$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$\mathbf{PI = FPI / 100}$$

A continuación se muestra la tabla 7.4 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

7.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Una vez estudiados los factores internos claves que inciden en el desempeño de la empresa INVERSIONES EUCARIS C.A, se procedió a construir la matriz EFI de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural. Para poder evaluar dichos factores se consultó con el gerente y parte del personal que labora en la empresa, para otorgar las calificaciones a cada variable según el impacto que tiene cada fortaleza y cada debilidad sobre la organización, para luego determinar un total ponderado.



Tabla 7.4: Valores Ponderados de la Matriz EFI

Nº	VARIABLES	% de Motricidad	% de Dependencia	VPI	FPI	PI
1	Estructura Organizativa definida.	1.92	3.85	2,1831	2,0711	0,0207
2	Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.	7.69	3.85	7,9523	7,5446	0,0754
3	Existe un método para controlar y seleccionar al personal.	3.85	7.69	3,9762	3,7723	0,0377
4	Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas.	5.77	3.85	6,0292	5,7201	0,0572
5	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	5.77	13.45	5,8435	5,5439	0,0554
6	Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización.	3.85	7.69	3,9762	3,7723	0,0377
7	Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.	3.85	7.69	3,9762	3,7723	0,0377
8	Equipos en buen estado.	1.92	3.85	2,1831	2,0711	0,0207
9	Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.	5.77	3.85	6,0292	5,7201	0,0572
10	Horario Laboral Establecido.	1.92	3.85	2,1831	2,0711	0,0207
11	Buena Ubicación en las Instalaciones.	1.92	1.92	2,4431	2,3178	0,0232
12	No existe una planificación formal de las actividades.	26.92	11.53	27,0097	25,6249	0,2562
13	Desconocimiento de las funciones laborales.	1.92	3.85	2,1831	2,0711	0,0207
14	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	1.92	1.92	2,4431	2,3178	0,0232
15	Desconocimientos de los objetivos de la empresa.	3.85	1.92	4,3662	4,1423	0,0414
16	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	3.85	3.85	4,1062	3,8956	0,0390
17	Falta de integración del personal.	1.92	3.85	2,1831	2,0711	0,0207
18	Carencias de políticas de inventarios	3.85	3.85	4,1062	3,8956	0,0390
19	No cuenta con publicidad para promocionar sus productos.	1.92	1.92	2,4431	2,3178	0,0232
20	Ausencia de un Sistema de Información	9.62	5.77	9,7887	9,2868	0,0929
Totales		100	100	105,4043	100	1

Fuente: Elaboración Propia



Una vez realizado los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz EFI es de 2.1204; encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal. Todo esto se puede observar en la tabla 7.5.

Tabla 7.5: Matriz de evaluación de los Factores Internos

Nº	Factor Interno	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Estructura Organizativa definida.	0,0207	3	0,0621
2	Buen clima laboral entre los empleados y el gerente.	0,0754	4	0,3018
3	Existen métodos para contratar y seleccionar al personal.	0,0377	3	0,1132
4	Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas.	0,0572	3	0,1716
5	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	0,0554	4	0,2218
6	Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización.	0,0377	3	0,1132
7	Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales.	0,0377	4	0,1509
8	Equipos en buen estado.	0,0207	3	0,0621
9	Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad.	0,0572	3	0,1716
10	Horario Laboral Establecido.	0,0207	3	0,0621
11	Buena Ubicación en las Instalaciones.	0,0232	3	0,0695
		44,38%		
Debilidades				
1	No existe una planificación formal de las actividades.	0,2562	1	0,2562
2	Desconocimiento de las funciones laborales.	0,0207	1	0,0207
3	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	0,0232	2	0,0464
4	Desconocimientos de los objetivos de la empresa.	0,0414	2	0,0828
5	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	0,0390	1	0,0390
6	Falta de integración del personal.	0,0207	1	0,0207
7	Carencias de políticas de inventarios	0,0390	1	0,0390
8	No cuenta con publicidad para promocionar sus productos.	0,0232	1	0,0232
9	Ausencia de un Sistema de Información	0,0929	1	0,0929
		55,62%		
TOTAL				2,1207

Fuente: Elaboración Propia



Es de hacer notar que variables tales como “No existe una planificación formal de las actividades” y “Ausencia de un Sistema de Información”, las cuales ambas son debilidades, tienen la mayor repercusión sobre el desempeño de las actividades que se realizan en la microempresa Inversiones EUCARIS C.A. pues tienen la más alta ponderación de las debilidades en la tabla, 0,2562 y 0,0929 respectivamente y la calificación más baja (1), por otro lado también se puede observar en la tabla 7.5 que siete (7) de las nueve (9) debilidades son muy marcadas para el sistema ya que tienen la calificación más baja (1) por lo que representan una debilidad mayor. Mientras que las variables “Buena relación laboral entre los empleados y el gerente” y “Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades” cuyas calificaciones representan una fortaleza mayor (4) tienen las más altas ponderaciones de todas las fortalezas.

Pese a lo antes descrito anteriormente, dentro del sistema en estudio existen fortalezas con peso también significativo y calificaciones importantes, la cuales permitieron ubicar la puntuación final cercana de la media aceptable, y que deben ser utilizadas para reducir dichas debilidades.

Para concluir lo concerniente al análisis interno, la empresa en estudio debe tener en consideración las debilidades existentes, utilizando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le puedan brindar el entorno, para así disminuirlas.

Capítulo VIII

Formulación de las Estrategias

CAPITULO VIII: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

8.1 Generalidades

Una vez realizada la declaración de la misión-visión, así como los objetivos estratégicos de inversiones EUCARIS C.A., se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

8.2 Formulación de las Estrategias

Las técnicas importantes para la formulación de estas estrategias se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones:

- ✓ Etapa de Insumos.
- ✓ Etapa de Adecuación.
- ✓ Etapa de Decisión.

A continuación, se desarrollaran estas etapas en la empresa objeto de estudio.

8.2.1 Etapa de Insumos.

En esta etapa de insumos se procedió a elaborar una matriz de evaluación de los factores externos (Tabla 6.5) y una matriz de evaluación de los factores internos (Tabla 7.5) para la empresa Inversiones EUCARIS C.A., las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las



estrategias alternativas factibles, La Información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.

8.2.2 Etapa de Adecuación.

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la empresa, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. Es importante destacar que el desarrollo de esta etapa depende de la información derivada de la etapa de insumos, ya que consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

8.2.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la microempresa, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. El desarrollo de esta etapa consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

El propósito del empleo de esta matriz fue el de generar un conjunto de estrategias viables que sirvan de propuesta para su aplicación en la organización.

La tabla 8.1 muestra el conjunto de estrategias formuladas para el sistema en estudio, por medio de la matriz FODA.



Tabla N° 8.1 Matriz FODA. (1/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizativa definida. 2. Buen clima laboral entre los empleados y el gerente. 3. Existen métodos para contratar y seleccionar al personal. 4. Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas. 5. Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades. 6. Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización. 7. Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales. 8. Equipos en buen estado. 9. Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad. 10. Horario Laboral Establecido. 11. Buena Ubicación en las Instalaciones.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control fiscal establecido por el gobierno central. 2. Crecimiento poblacional. 3. Ubicación geográfica. 4. Avances tecnológicos. 5. Vulnerabilidad de la competencia. 6. Existencia de Proveedores confiables en la zona. 	<ol style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar las instalaciones de Inversiones Eucaris C.A. F1, F5, F11, O2, O5, O6. ✓ Aumentar los niveles de producción de la empresa. F5, F11, O2, O4, O6.



Tabla Nº 8.1 Matriz FODA. (2/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una planificación formal de las actividades. 2. Desconocimiento de las funciones laborales. 3. No existe misión y visión establecidas de la empresa. 4. Desconocimientos de los objetivos de la empresa. 5. Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa. 6. Falta de integración del personal. 7. Carencias de políticas de inventarios. 8. No cuenta con publicidad para promocionar sus productos. 9. Ausencia de un sistema de información
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control fiscal establecido por el gobierno central. 2. Crecimiento poblacional. 3. Ubicación geográfica. 4. Avances tecnológicos. 5. Vulnerabilidad de la competencia. 6. Existencia de Proveedores confiables en la zona 	<ol style="list-style-type: none"> ✓ Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos, a la hora de realizar inventarios. D1, D3, D5, D7, D9, O1, O4, O5 ✓ Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas. D2, D4, D5, D6, O1.



Tabla Nº 8.1 Matriz FODA. (3/4)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizativa definida. 2. Buen clima laboral entre los empleados y el gerente. 3. Existe un método para controlar y seleccionar al personal. 4. Existen mecanismos de control aplicados al departamento de compra y ventas. 5. Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades. 6. Buena relación precio-calidad en los materiales ofrecidos por la organización. 7. Exigencias del gerente general, en cuanto a la compra de materiales. 8. Equipos en buen estado. 9. Buenos procedimientos y políticas para el control de la calidad. 10. Horario Laboral Establecido. 11. Buena Ubicación en las Instalaciones.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad Económica. 2. Devaluación de la moneda. 3. Bajo poder adquisitivo de La población. 4. Inseguridad Social. 5. Desempleo. 6. Inestabilidad política del país. 7. Número considerable de competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la reducción de costos en los que incurre la empresa. F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, ✓ Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes. F2, F5, F10, A1, A2, A3, A4, A6.



Tabla Nº 8.1 Matriz FODA. (4/4)

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una planificación formal de las actividades. 2. Desconocimiento de las funciones laborales. 3. No existe misión y visión establecidas de la empresa. 4. Desconocimientos de los objetivos de la empresa. 5. Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa. 6. Falta de integración del personal. 7. Carencias de políticas de inventarios. 8. No cuenta con publicidad para promocionar sus productos. 9. Ausencia de un sistema de Información.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad Económica. 2. Devaluación de la moneda. 3. Bajo poder adquisitivo de la población. 4. Inseguridad Social. 5. Desempleo. 6. Inestabilidad política del país. 7. Número considerable de competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles, que mejoren las actividades en la organización. D1, D9, A1, A7. ✓ Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la entrega regular de suministros, materiales y equipos a la empresa. D1, D3, D7, A4. ✓ Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer el tipo y calidad de servicio que presta la empresa. D2, D3, D4, D5, D8, A3, A6, A7.

Fuente: Elaboración propia



Con la elaboración de la Matriz FODA se formularon estrategias considerando las oportunidades y amenazas externas así como también las fortalezas y debilidades internas de la microempresa Inversiones Eucaris C.A.

Del proceso anterior se obtuvieron dos (2) estrategias tipo FO, dos (2) tipo DO, dos (2) tipo FA y tres (3) tipo DA, para un total de nueve (9) estrategias.

Estas estrategias ayudarán a cumplir los objetivos definidos y enumerados en la sección 5.4. Antes de tomar decisión con respecto a la estrategia a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos-estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento de los objetivos y éstos a su vez para dar cumplimiento a la misión-visión de la organización, de no ser así hay un problema en algunas de las etapas para la formulación de las estrategias, en los objetivos o peor aún en la elaboración de la misión-visión.

A continuación una tabla comparativa de las estrategias formuladas de acuerdo a cada objetivo propuesto:



Tabla N° 8.2: Relación Objetivos-Estrategias

Objetivos	Estrategias
<p>Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.</p>	<p>DA3: Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer el tipo y calidad de servicio que presta la empresa.</p> <p>FO2: Aumentar los niveles de producción de la empresa.</p>
<p>Aumentar el nivel de ventas en un 15%, en los próximos doce (12) meses.</p>	<p>FA2: Crear planes de financiamientos ajustados al poder adquisitivo de los clientes.</p> <p>FO1: Ampliar las instalaciones de Inversiones Eucaris C.A.</p>
<p>Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.</p>	<p>DO2: Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.</p> <p>FA1: Promover la reducción de costos en los que incurre la empresa.</p>
<p>Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.</p>	<p>DO1: Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos, a la hora de realizar inventarios.</p> <p>DA1: Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles que mejoren las actividades en la organización.</p> <p>DA2: Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la entrega regular de suministros, materiales y equipos a la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia.



8.2.3 Etapa de Decisión.

El análisis y el estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de ajuste que se aplicó reveló estrategias no alternativas viables.

Una vez formuladas dichas estrategias se procedió a la selección de las más convenientes para la empresa Inversiones Eucaris C.A de acuerdo a los objetivos trazados y los planes de mejoras de los procesos administrativos.

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesario el empleo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), ya que ésta se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes. Debido a que las estrategias no son excluyentes; se puede establecer un análisis de prioridad para seleccionar, cual estrategia aplicar primero, por lo que se empleara la Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE).

8.2.4 Matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE).

A continuación se presentan la Tabla 8.6, donde se muestran la matrices MPE para los cuatro (4) objetivos, ésta contiene los respectivos focos críticos determinados en el capítulo IV, y el respectivo análisis de la solución que brinda la estrategia a cada uno de los focos críticos presentes, donde uno (1) es un valor favorable, es decir, colabora o ayuda a la solución del foco critico y cero (0) es un valor no favorable con respecto al mismo.



Tabla 8.6 La matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE) 1/4

	Objetivo N°1: Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.	
Focos Críticos	Estrategia 1: Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer el tipo y calidad de servicio que presta la empresa.	Estrategia 2: Aumentar los niveles de producción de la empresa.
Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	0	1
Carencia de un sistema de información.	0	0
Ausencia de funciones laborales claramente definidas.	0	0
Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.	0	0
Carencia de planes de acción	1	1
CALIFICACIÓN	1	2

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8.6 La matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE) 2/4

	Objetivo N°2: Aumentar el nivel de ventas en un 15%, en los próximos doce (12) meses.	
Focos Críticos	Estrategia 1: Crear planes de financiamientos ajustados al poder adquisitivo de los clientes.	Estrategia 2: Ampliar las instalaciones de Inversiones Eucaris C.A.
Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	1	0
Carencia de un sistema de información.	1	0
Ausencia de funciones laborales claramente definidas.	0	0
Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.	0	0
Carencia de planes de acción	1	1
CALIFICACIÓN	3	1

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8.6 La matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE) 3/4

	Objetivo N°3: Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	
Focos Críticos	Estrategia 1: Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.	Estrategia 2: Promover la reducción de costos en los que incurre la empresa.
Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	1	0
Carencia de un sistema de información.	0	1
Ausencia de funciones laborales claramente definidas.	1	0
Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.	1	0
Carencia de planes de acción	1	1
CALIFICACIÓN	4	2

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8.6 La matriz de la Prioridad de la Estrategia (MPE) 4/4

	Objetivo N°4: Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.		
Focos Críticos	Estrategia 1: Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos, a la hora de realizar inventarios.	Estrategia 2: Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles que mejoren las actividades en la organización.	Estrategia 3: Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la entrega regular de suministros, materiales y equipos a la empresa.
Falta de un plan estratégico que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	1	0	1
Carencia de un sistema de información.	0	1	1
Ausencia de funciones laborales claramente definidas.	0	0	0
Los empleados no cuentan con un incentivo laboral.	0	0	0
Carencia de planes de acción.	1	1	1
CALIFICACIÓN	2	2	3

Fuente: Elaboración Propia



En las tablas 8.7 y 8.8 respectivamente, se encuentran ubicadas los objetivos con las estrategias seleccionadas, así como también los objetivos con las estrategias de contingencia, que fueron determinadas por la matriz MPE.

Tabla 8.7: Objetivos y Estrategias Seleccionadas

OBJETIVOS	ESTRATEGIA SELECCIONADA
Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.	Aumentar los niveles de producción de la empresa.
Aumentar el nivel de ventas en un 15%, en los próximos doce (12) meses.	Crear planes de financiamientos ajustados al poder adquisitivo de los clientes.
Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.
Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.	Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la entrega regular de suministros, materiales y equipos a la empresa.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 8.8: Objetivos y Estrategias de Contingencia

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA
1.Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.	<ul style="list-style-type: none">• Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer el tipo y calidad de servicio que presta la empresa.
2.Aumentar el nivel de ventas en un 15%, en los próximos doce (12) meses.	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar las instalaciones de Inversiones Eucaris C.A.
3.Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Promover la reducción de costos en los que incurre la empresa.
4.Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none">• Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos, a la hora de realizar inventarios.• Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles que mejoren las actividades en la organización.

Fuente: Elaboración Propia

capítulo IX

Planes de Acción

CAPÍTULO IX: PLANES DE ACCIÓN

9.1 Planes de acción

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la microempresa INVERSIONES EUCARIS C.A., los cuales son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado o no, en etapas previas de la planeación.

Con la ayuda del gerente general de INVERSIONES EUCARIS C.A se desarrolló el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción, Así como también las respuestas a esas acciones a seguir.

A continuación en las tablas 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4, se presentan los planes de acción, de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos y las estrategias seleccionadas.



Tabla 9.1: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 1

Objetivo N° 1: Consolidar a la empresa Inversiones Eucaris C.A como una de las diez (10) organizaciones principales de la zona norte estado Anzoátegui, dentro de cinco (5) años.				
Estrategia 1: Aumentar los niveles de producción de la empresa.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración/ Frecuencia	Recursos	Retroalimentación
Analizar la demanda real de la empresa	Gerente general Empleado(s)	1 mes	Materiales, Económicos tiempo	Informe de la demanda real
Estudiar el mercado actual	Ente externo Gerente general	1 mes	tiempo	Comportamiento del mercado
Verificar la producción actual.	Gerente general Empleado(s)	1 semana	tiempo	Observación directa.
Determinar la cantidad de Material(es)requerido para fabricar bloques de 10 y 15 cm	Gerente general	1 semana	Materiales, Económicos tiempo	Material(es) a requerir.
Verificar la lista de los Proveedores.	Secretaria	1 semana	Materiales, Tiempo.	Listado de Proveedores.
Contactar a los Proveedores a través de llamadas telefónicas.	Gerente General	1 Semana	Tiempo, Recursos Económicos	Respuesta de los proveedores.
Reunirse con los proveedores para discutir pagos a efectuar.	Gerente General	2 semanas	Tiempo, Materiales, Económicos.	Información de acuerdos llegados en la reunión
Realizar seguimientos a los acuerdos llegados	Gerente General	1 semana.	Tiempo.	Respuesta de los proveedores en cuanto a la solicitud.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9.2: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 2

Objetivo N° 2: Aumentar el nivel de ventas en un 10%, en los próximos doce (12) meses.				
Estrategia 2: Crear planes de financiamientos ajustados al poder adquisitivo de los clientes.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración/ Frecuencia	Recursos	Retroalimentación
Visualizar los planes de financiamiento (en el caso de haberlos) Que ofrecen la competencia a sus clientes, para su respectivo análisis.	Gerente general	2 semanas	Tiempo, Materiales.	Observación Directa
Estudiar las condiciones monetarias de la empresa.	Gerente General Administrador	1 semana	Tiempo, Materiales, Económicos.	Informe de situación financiera de la empresa.
Establecer planes financieros tales como descuentos por volumen de compras, para que los clientes puedan adquirir productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Gerente General Administrador	1 semana	Tiempo, Materiales, Económicos	Listado de Planes a Ofrecer
Poner en ejecución los planes de financiamientos.	Gerente General	1 semana	Tiempo.	Organización del proyecto.
Realizar publicidad sobre los planes que ofrece la empresa.	Gerente General Secretaria.	4 semanas	Tiempo, Materiales, Económicos	Respuesta de los clientes que frecuentan o no la empresa.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9.3: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 3

Objetivo N° 3: Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.				
Estrategia 3: Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración	Recursos	Retroalimentación
Definir metas y objetivos a corto y largo plazo que permita a los empleados cumplir con sus labores dentro de la empresa.	Gerente General	1 semana	Tiempo, Materiales.	Resultados Obtenidos.
Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo de cada uno de los empleados.	Gerente General	2 semanas	Tiempo, Materiales.	Tareas programadas a realizar de los empleados dentro de la empresa.
Emplear indicadores de evaluación, de acuerdo a las condiciones de trabajo de los empleados, tales como puntualidad, comportamiento, integración con el resto de los empleados.	Gerente general	2 semanas	Tiempo, Materiales, Económicos.	Informes de evaluación del personal.
Realizar Charlas que permitan llevar un rumbo de dirección laboral, que se propone la empresa, así como también la importancia de la calidad de servicio que se va a prestar a los clientes.	Gerente General	1 semana	Materiales, Económicos.	Respuesta de los empleados.
Evaluar a los empleados de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, así como también dar seguimiento a sus labores.	Gerente General	Quincenal	Tiempo, Materiales.	Formas de Investigación (Entrevistas, Encuestas y observación directa.)

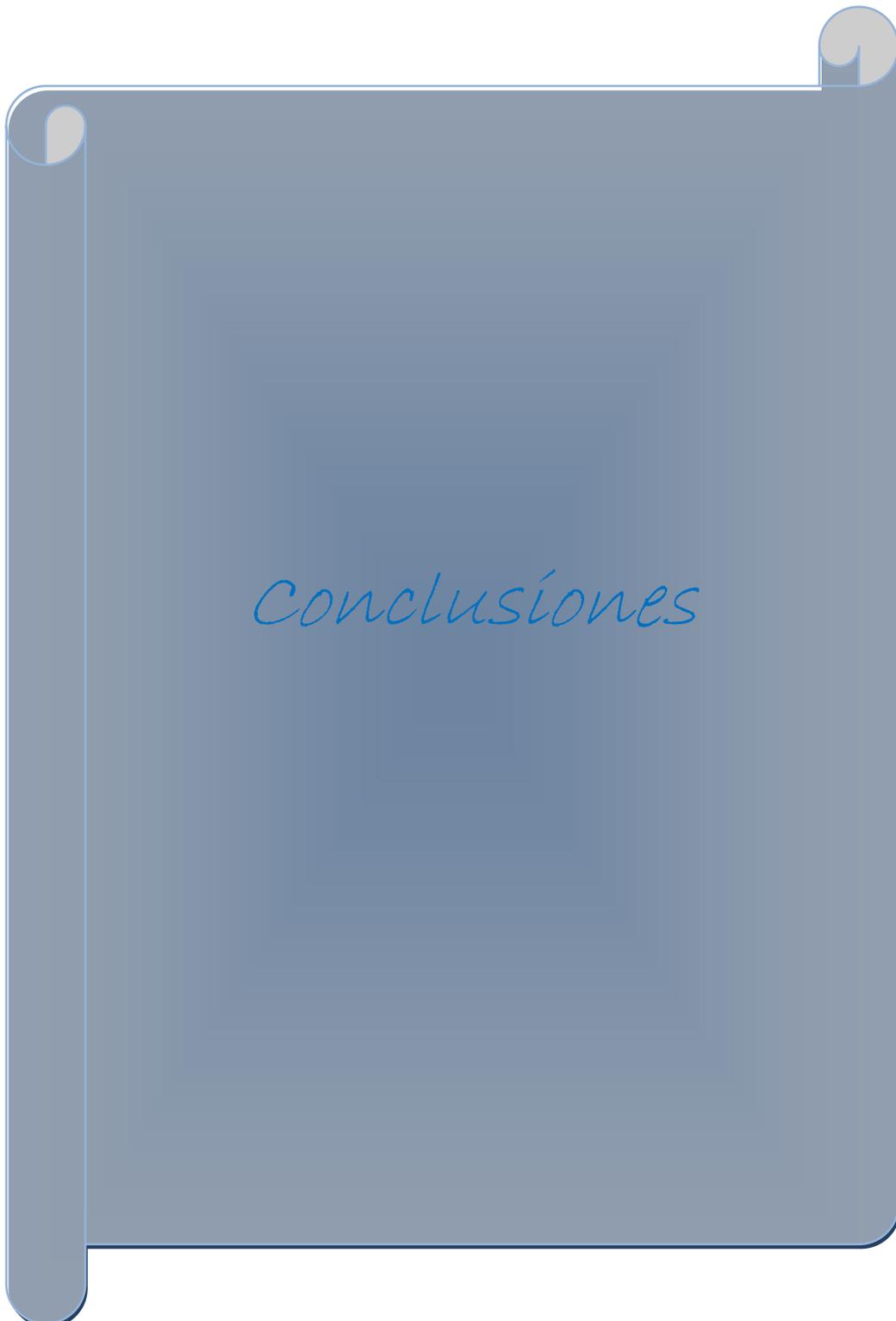
Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9.4: Planes de acción a seguir para la estrategia del objetivo 4

Objetivo N° 4: Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos.				
Estrategia 4: Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la entrega regular de suministros, materiales y equipos a la empresa.				
Pasos de acción	Responsable(s)	Duración/ Frecuencia	Recursos	Retroalimentación
Evaluar los requerimientos en cuanto a materiales y equipos de la empresa.	Gerente General, Jefe del departamento Compras y Ventas.	1 Semana.	Materiales, Económicos.	Informe de materiales en existencia, Estado de los equipos de la empresa.
Establecer Procedimientos de supervisión y entrega de materiales.	Gerente General	1 Semana	Tiempo, Materiales.	Formatos de Evaluación de calidad
Elaborar un equipo de trabajo para establecer la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación y verificación del cumplimiento del manual de procedimiento.	Gerente General	1 Semana	Materiales, Humano, Tiempo.	Investigación de Cumplimiento.
Crear Informes, en cuanto al estado de los materiales y equipos que adquiere la empresa.	Equipo de trabajo creado por el gerente.	1 Semana	Materiales, Tiempo, Económicos.	Registros de los materiales, equipos y suministros adquiridos por la empresa.
Dar seguimiento sobre el cumplimiento del manual de procedimiento de parte del equipo de trabajo.	Gerente General	1 Semana	Tiempo, Materiales.	Investigación de Cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia



Conclusiones



CONCLUSIONES

Luego de finalizar el estudio aplicado a la microempresa INVERSIONES EUCARIS C.A., se puede concluir lo siguiente:

- ❖ Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización. Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos así como también la carencia de una misión, visión y objetivos que los encamine a llevar un enfoque sobre lo que se quiere lograr. Por lo que la ausencia de un plan gerencial está provocando el mal funcionamiento de la empresa.
- ❖ Una vez conocidos los fines de la empresa y con la ayuda del gerente general, se formuló la Misión-Visión, así como también los objetivos estratégicos:
- ❖ Se realizó una Auditoría Externa donde se detectó las oportunidades y amenazas del sistema, necesarias para la construcción de la matriz EFE cuyo resultado fue de 2.6141, lo que significa que la empresa se encuentra por encima del valor promedio ponderado 2.5, de una posición estratégica normal; lo que quiere decir que la empresa está aprovechando muy bien sus oportunidades para contrarrestar el peso de las amenazas.



- ❖ Al realizar la Auditoría Interna se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la microempresa, donde se identificaron once (11) fortalezas y nueve (9) debilidades, las cuales fueron sometidas a un análisis estructural que permitió obtener la motricidad y dependencia de cada variable para luego poder establecer las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos. Después de hacer los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz EFI es de 2.1207, encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal; aunado a esto siete (7) de las nueve (9) debilidades constituyen una debilidad mayor pues su calificación es de uno (1), lo que confirma el resultado de la matriz EFI.

- ❖ Se formularon nueve (9) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Luego se llevo a cabo un proceso de selección basado en la prioridad de las estrategias donde se tomó en consideración los focos problemáticos que aquejan a la microempresa y se escogieron aquellas estrategias que mas ayudan a solventar la problemática de la organización y según los objetivos formulados.

- ❖ Se elaboraron planes de acción que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

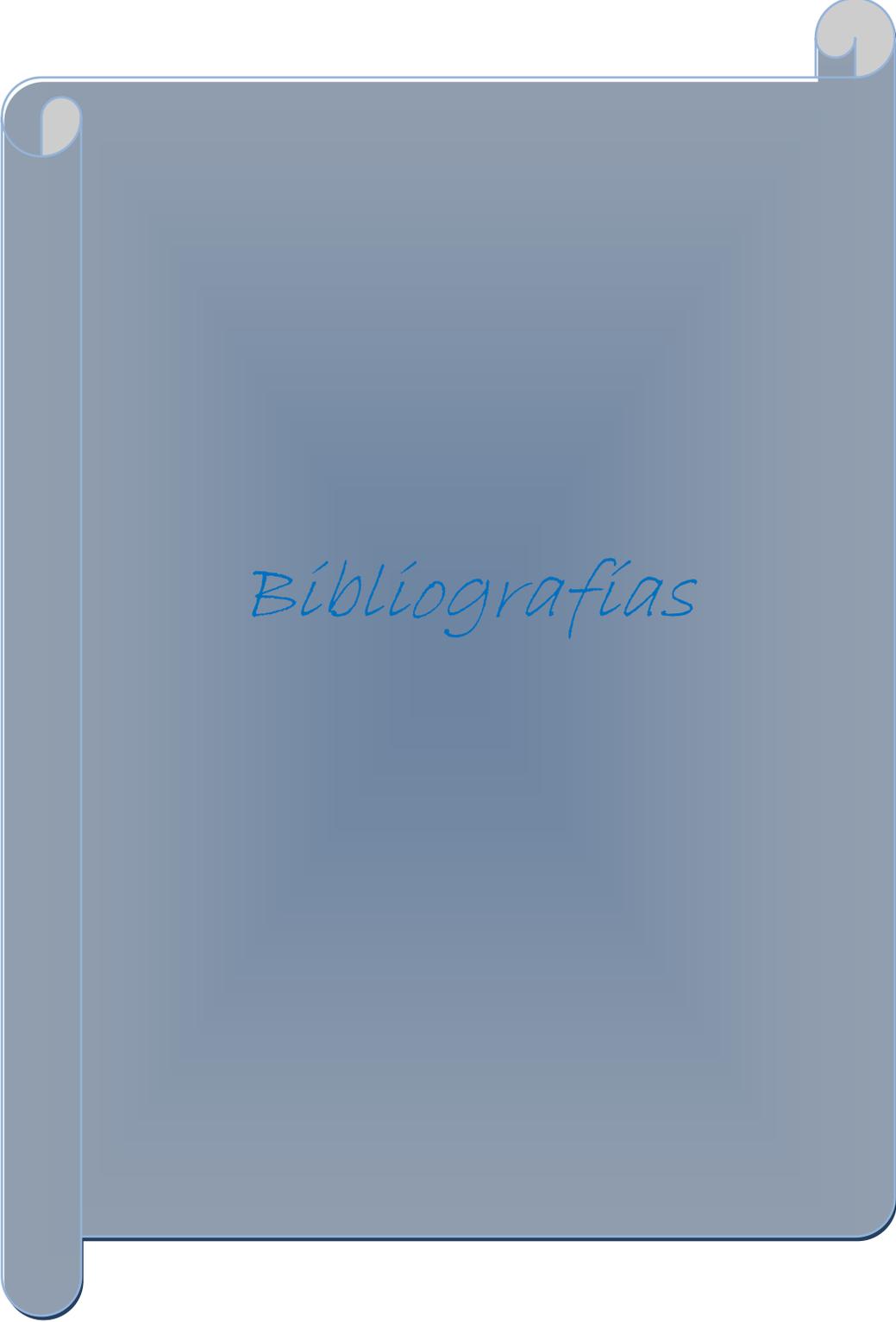
A blue scroll graphic with a light blue background and a darker blue border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled over. The word "Recomendaciones" is written in the center in a blue, cursive font.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- ❖ Promover y evaluar la motivación del personal que labora dentro de la institución, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la microempresa.
- ❖ Desarrollar y Fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, con el fin de mejorar el conjunto de actividades que se realizan en la misma.
- ❖ Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral y el nivel operativo de la misma.
- ❖ Evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas, debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno tanto externo como interno.
- ❖ Realizar periódicamente reuniones para coordinar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen la consecución de los objetivos estratégicos, y de esta manera garantizar su ejecución.



Bibliografías



BIBLIOGRAFÍAS

- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología científica*. (4ª ed.). Caracas: Espíteme.
- Aristimuño, C y Moreno, E. (2007). *Diseño de un plan estratégico para el departamento de construcción de un ramo ferretero*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz.
- Castellanos N, y Solórzano, L. (2007). *Diseño de un plan estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz.
- Certo, S y Paul, P. (1995). *Dirección Estratégica*. (3ª ed.). Editorial Irvin.
- David, F (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- David, F (1999). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Goodstein, I. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. (1ª ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- González, D y Fuentes, E. (2008). *Diseño de un plan estratégico para una empresa dedicada a la Compra-Venta de partes automotrices, ubicada en Barcelona Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz.



Hernández, J y Reyes, A. (2008). *Diseño de un plan estratégico para una empresa manufacturera de vitrinas y mobiliarios para instituciones educativas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz.

Hernández, R y otros. (1998). *Metodología de la Investigación*. (2^{da} ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Jordán, F y Román, J. (2005). *La Situación, Tendencia y Posibilidad de las Microfinanzas*. Ecuador: Abya Yala.

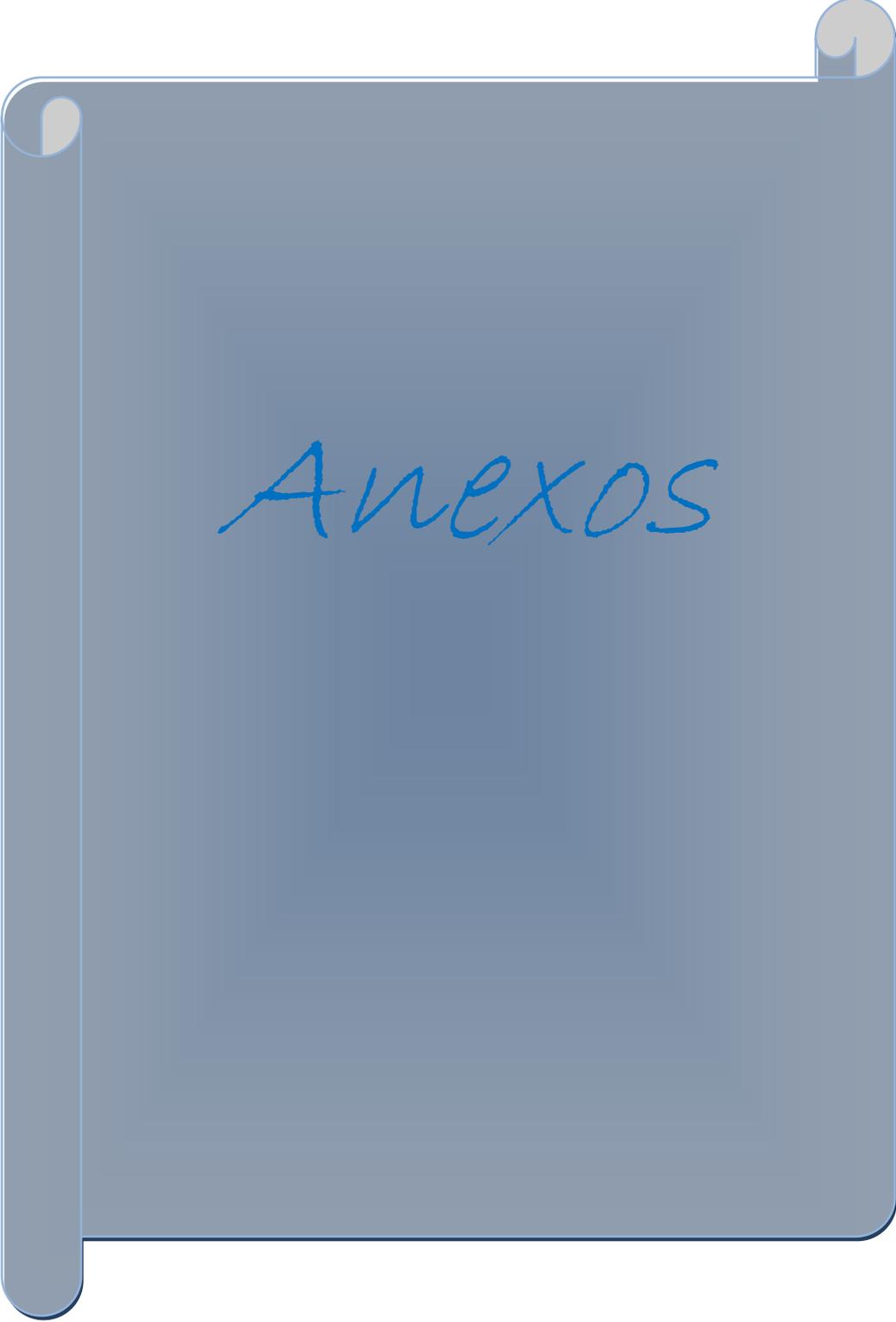
Miravete, A. (1995). *Los nuevos Materiales en la construcción*. (2da Ed.). España: Publidisa.

Morrisey, L. (1996). *Planeación Táctica* (1ra Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

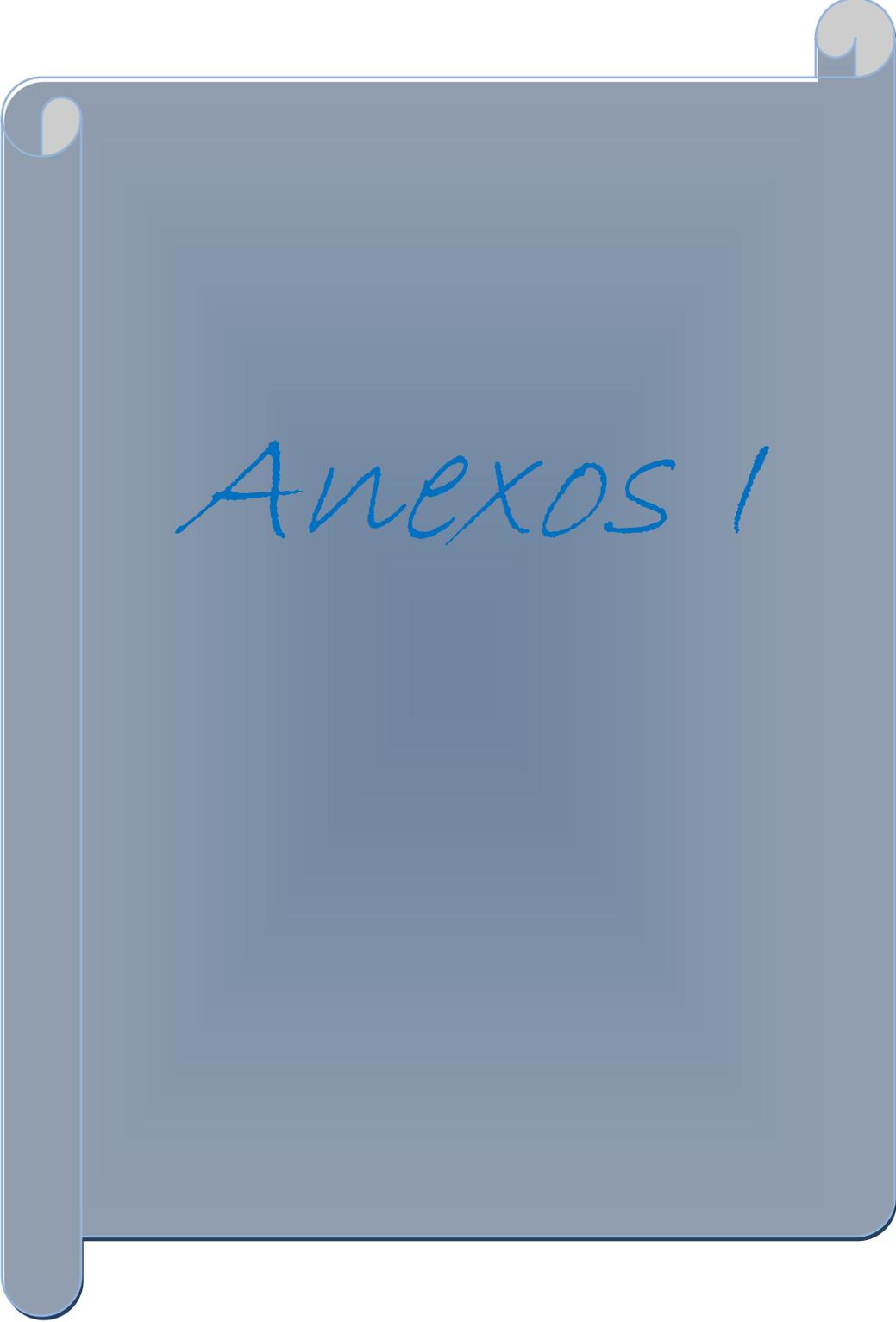
Peña, P y Quijada, A. (2009). *Propuesta de un plan estratégico para una empresa expendedora de productos agropecuarios, Barcelona, Municipio Bolívar, Estado Anzoátegui*. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. (13^a Edición) México: Mc Graw-Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*, (4ta Ed.). México: Limusa Noriega Editores.

A blue scroll with a light blue border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a lighter blue inner layer. The word "ANEXOS" is written in the center of the scroll in a blue, cursive font.

ANEXOS



ANEXOS I

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Cova Guzmán Luis Eduardo	CVLAC: 14.499.625 E MAIL: cariacova@hotmail.com
Moreno Cumana Luis José	CVLAC: 17.237.496 E MAIL: luisjo_100@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Materiales de construcción

Sistema Actual

Misión-Visión

Compra y venta

Auditoría Externa

Auditoría Interna

Estrategias

MPE

FODA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

La empresa Inversiones Eucaris C.A., es una empresa del ramo constructor que tiene como finalidad, ofrecerles a sus clientes el material necesario para que estos emprendan una construcción de cualquier tipo. Esta organización presenta un congestionamiento en la entrega de los materiales a sus clientes, debido a la gran demanda de clientes que adquieren los productos; Así mismo, no cuentan con espacio físico suficiente y con pocos vehículos de transporte. Debido a esta problemática se realizó un estudio de Planificación Estratégica, Dicho estudio comenzó con la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista y encuestas, con el propósito de detectar los focos problemáticos dentro de la microempresa. Seguidamente se trazaron objetivos que cumplieran con la misión-visión formulada de la empresa, luego se aplicaron los análisis tanto Interno como Externo, resultando un total de 20 variables internas y 13 variables externas, utilizándose como herramientas las matrices EFI y EFE. En la siguiente etapa se utilizó la matriz FODA, para elaborar diferentes estrategias, resultando un total de 9 estrategias, y se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) y así escoger las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Ing. Guevara María	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	Mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
Ing. Ortiz Mercedes	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	5.087.765			
	E_MAIL	Mercedesortiz04@yahoo.es			
	E_MAIL				
Ing. Rodríguez Rhonald	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	Rhoen2003@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2010	07	26
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Plan_estrategico_Inv_EucarisaCA.doc	application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K
L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre-Grado.

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero.

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas.

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de trabajo de grado:

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”

Br. Cova G. Luis E.

AUTOR

Br. Moreno C. Luis J.

AUTOR

Ing. María Guevara

TUTOR

Ing. Mercedes Ortiz

JURADO

Ing. Rhonald Rodríguez

JURADO

Prof. Luís Felipe Rojas

COMISION DE TESIS