

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE HIELO EN BARCELONA – EDO. ANZOÁTEGUI”**

Br. Romero M., José L.

C.I.: 18.273.722

Br. Nóbrega P., Silvia A.

C.I.: 18.079.268

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:

INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Agosto 2010

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE HIELO EN BARCELONA – EDO. ANZOÁTEGUI”**

Asesor Académico
Ing. María Guevara

Msc. Ing. Ortiz., Mercedes.
Jurado Principal.

Ing. Wong., Carolina.
Jurado Principal.

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:
INGENIERO DE SISTEMAS
Barcelona, Agosto 2010

RESOLUCIÓN

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE:



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

RESUMEN

En la actualidad, la fábrica “Hielo Oriente C.A” no posee una misión-visión, que le permita establecer los perfiles y evolución futura de la organización. Además no cuenta con objetivos de carácter financieros y estratégicos que encaminen a la fábrica al logro de las actividades y operaciones que se desarrollan en la compañía. Así mismo, se presenta la falta de estrategias frente a posibles situaciones internas y externas que afectan el proceso productivo de la fábrica. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio aplicando el proceso de administración estratégica y análisis estructural propuesto por Fred Davis que permitió la descripción de la situación actual que a su vez dió pie a la formulación de la misión-visión de la empresa, siguiendo los fundamentos teóricos de Strickland y Thompson. Seguidamente se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan el funcionamiento del sistema. Para llevar a cabo esta fase, se utilizaron técnicas y metodologías tales como Matrices EFE, EFI, FODA, MEOPE y Benchmarking como nuevo enfoque administrativo; con el fin de formular las estrategias y finalmente diseñar planes de acción. Por último se diseñaron nueve (09) estrategias y nueve (09) planes de acción, basándose en conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey.

DEDICATORIA

Con toda mi fe y esfuerzo primero que nada le dedico esta labor a mi Dios y a la Virgen del Valle, que siempre me guían y acompañan en el largo camino de la vida.

Agradezco mis padres Olga Mongua y José Romero que sin su ayuda y apoyo nada de esto sería posible. Gracias por creer en mí, no les defraudare.

A mis Hermanos Cecilia y Manuel que siempre serán parte de mí, que me sirvieron de ejemplo y espero servirles de ejemplo, a mis otros hermanos José Fernández, Verónica Salcedo, por su ayuda, apoyo incondicional y ejemplo a seguir, y por supuesto rumbas inolvidables.

A mis tías Lina, Evelina, Romelia por ser mis otras mamás lejos de mi casa, por apoyarme, guiarme, aconsejarme, servirme y estar allí para lo que fuera, igualmente a mi abuelo Teodosio Romero, por ser la figura paterna en la casa. Gracias!!!

A mi abuela María Mongua por estar siempre pendiente de mi, por todo su amor a sus nietos y el futuro de ellos, Gracias abuela.

Agradezco igualmente a mis tías y tíos Mongua: Xiomara, Brigitte, Teo, Puro, Pedro, Manuel por estar igualmente para lo que fuera, apoyarme, ayudarme y estar pendiente de mí, por creer en mí siempre.

A mis Primos Ricardo, Germán, Pedrito, Marineli, Mafer, Luis, Victoria, Aquiles, Juliana, Pedro Luis, Juan, Manuel, Mauricio, espero servirle de ejemplo de superación en la vida.

A la mujer que amo Mariela Barreto, aunque la distancia nos ha mantenido constantemente lejos hemos tenido el valor de aguantar, GRACIAS por estar allí en los momentos buenos y en los no tan buenos, por todo tu apoyo y amor incondicional, por levantarme cuando ya estaba derrotado, por creer en mí y en lo que hago.

A mis amigos de clases, MaFer, Jonas, Julio, por su apoyo, por mostrarme el camino de salida, por ser siempre parte de mi vida universitaria y ser una porción de las notas de todas y cada una de las materias que vi con ustedes, mil gracias por siempre estar allí de alguna u otra forma. Igualmente a Freddy, Cruz, Ricardo por sufrir y luego disfrutar en las materias más decisivas de la carrera.

A todos mis amigos de Maturín por ser siempre mis amigos, a los de Puerto la Cruz, por estar allí para lo que fuera y ser mis compañeros de farra.

A todas las personas que creyeron, me ayudaron, y estuvieron allí para acompañarme en este largo camino universitario que ahora termina con un gran logro, esperando no ser el último en mi vida. Gracias.

José Leonardo Romero Mongua

DEDICATORIA

Dedicado a Dios y mi familia quienes siempre me han apoyado para realizar las metas que me he trazado.

Silvia Nóbrega

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen del Valle, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, guiándome por el camino correcto, para alcanzar esta formidable meta.

A mis padres por haber sido mi apoyo, mi guía y mi sustento en todos los años de estudio, por impulsarme a cerrar este capítulo de mi vida.

A mis hermanos, porque siempre están allí a pesar de los inconvenientes.

A toda mi familia, por siempre mostrar su cariño, orientación y paciencia, aportando su granito de arena para que esto ocurriera.

A mis amigos, compañeros y profesores, porque compartieron conmigo muchos años de mi vida, que nunca olvidare.

Gracias a todos.

José Leonardo Romero Mongua

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por darme la fuerza para realizar todo lo que me propongo y a mi familia por estar siempre allí dándome todo el apoyo para alcanzar mis metas.

Silvia Nóbrega

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	III
RESUMEN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VIII
ÍNDICE GENERAL	18
INDICE DE TABLAS	18
INDICE DE FIGURAS	18
CAPÍTULO I	18
EL PROBLEMA	18
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2.- OBJETIVOS	21
1.2.1.- <i>Objetivo General</i>	21
1.2.2.- <i>Objetivos Específicos</i>	21
CAPITULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1.- ANTECEDENTES	22
2.2.- BASES TEÓRICAS.	24
2.2.1.- <i>Planificación Estratégica</i>	24
2.2.1.1.- Etapas de la Planificación Estratégica	25
2.2.2- <i>Plan Estratégico</i>	26
2.2.2.1.- Elementos de un Plan Estratégico	27
2.2.2.1.1.- La Visión Estratégica de una Organización	27

2.2.2.1.2.-Auditoría	28
2.2.2.1.2.-Auditoría Externa	28
2.2.2.1.3.-Auditoría Interna	30
2.2.3.- <i>Objetivos y Beneficios de la Planificación Estratégica</i>	32
2.2.4.- <i>Marco general para formular estrategias</i>	33
2.2.5.- <i>Matriz FODA</i>	34
2.2.6.- <i>Pasos necesarios para elaborar una MEOPE</i>	37
2.2.7.- <i>Benchmarking</i>	39
2.2.7.1.- <i>Tipos de Benchmarking</i>	40
2.2.7.2.- <i>Lo que es, lo que no es</i>	41
2.2.7.3.- <i>Factores Críticos de Éxito</i>	42
2.2.7.4.- <i>Proceso del Benchmarking de Spendolini</i>	43
2.2.8.- <i>Planes de Acción</i>	45
2.2.8.1.- <i>Propósitos de un Plan de Acción</i>	46
2.2.9.- <i>Definición de Términos Básicos</i>	46
CAPITULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN	51
3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.4.- TÉCNICAS A UTILIZAR	53
3.4.1.- <i>Observación Directa</i>	53
3.4.2.- <i>Entrevista</i>	53
3.5.- METODOLOGÍA APLICADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	53
3.5.1.- <i>Recolección de Información</i>	55
3.5.3.- <i>Formulación de Misión-Visión y Objetivos</i>	55
3.5.4.- <i>Análisis de Factores Externos</i>	55
3.5.5.- <i>Análisis de Factores Internos</i>	55
3.5.6.- <i>Aplicar la Técnica de Benchmarking</i>	56
3.5.7.- <i>Formulación y Selección de Estrategias</i>	56
3.5.8.- <i>Elaboración de Planes de Acción</i>	56

CAPÍTULO IV	57
RESULTADOS	57
4.1.- GENERALIDADES	57
4.2.- DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL	57
4.3.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	58
4.3.1.- <i>Descripciones de los cargos</i>	59
4.4.- FOCOS CRÍTICOS	62
4.5.- FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN	63
4.5.1.- <i>Misión-Visión de Hielo Oriente C.A.</i>	64
4.6.- AUDITORÍA EXTERNA	65
4.6.1.- <i>Factores Externos</i>	68
4.6.1.1.- Fuerzas Económicas.....	68
4.6.1.2.- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales. .	77
4.6.1.3.- Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos	79
4.6.1.4.- Factores Tecnológicos	80
4.6.1.5.- Fuerza Competitiva	81
4.6.2.- <i>Identificación de las amenazas y oportunidades</i>	82
4.6.3.- <i>Análisis estructural</i>	83
4.6.4.- <i>Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)</i>	88
4.7.- AUDITORÍA INTERNA.....	90
4.7.1.- <i>Auditoría Gerencial</i>	91
4.7.1.1.- Planificación	92
4.7.1.2.- Organización	93
4.7.1.3 Motivación	94
4.7.1.4.- Selección del Personal.....	95
4.7.1.5.- Control	96
4.7.2.- <i>Área de Mercado</i>	96
4.7.2.1.- <i>Ventas de Productos y Servicios</i>	97
4.7.2.2.- Fijación de Precios.....	97
4.7.2.3.- Distribución	98

4.7.3.- Área de Producción.....	98
4.7.3.1.- Capacidad.....	99
4.7.3.2.- Inventarios	99
4.7.3.3.- Fuerza de trabajo.....	100
4.7.4.- Auditoría de Sistemas de Información Computarizada	100
4.7.5.- Matriz de Análisis Estructural de Variables Interna	102
4.7.6.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	109
4.8.- APLICACIÓN DE LA TÉCNICA BENCHMARKING.....	112
4.8.1.- Identificar que se va a someter a Benchmarking	113
4.8.2.- Elegir las Variables Claves.....	113
4.8.3.- Identificar las Empresas que posean las mejores prácticas.....	114
4.8.4.- Determinar el método para la Recopilación De Datos.....	115
4.8.5.- Medir los propios resultados	115
4.8.6.- Elegir las Variables Claves de nuestros competidores.....	117
4.8.7.- Proyectar los Niveles De Desempeño Futuro	117
4.8.8.- Establecer Actuación y Planes de Acción para superar las diferencias	121
4.8.9.- Evaluar el progreso u mejorar el proceso continuamente	121
4.9.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	122
4.9.1.- Formulación de Objetivos.....	122
4.9.2.- Formulación de Estrategia	123
4.9.2.1.- Etapa de Insumos	123
4.9.2.2.- Etapa de Adecuación.....	124
4.9.2.2.1.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.....	124
4.9.2.3.- Etapa de decisión	129
4.10.- PLANES DE ACCIÓN	137
4.10.5.- Planes de Acción de Estrategias Contingentes.....	141
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA	149

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO..... 151

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.5 Cuadro para la Construcción de la Matriz FODA	37
Tabla 4.6.1.1 Tasa de Inflación en los últimos 8 Años	69
Tabla 4.6.1.1.a Índice de Desempleo en Venezuela	74
Tabla 4.6.1.1.b Índice de Desempleo en Venezuela.....	75
Tabla 4.6.1.1.c Porcentaje de dinero asignado por Cadivi a los diferentes sectores	76
Tabla 4.6.2 Identificación de Amenazas y Oportunidades de la fábrica	82
Tabla 4.6.3 Matriz de Análisis Estructural de Variables Externas	84
Tabla 4.6.3.1 Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas.....	85
Tabla 4.6.3.2 Valores Ponderados para la Matriz EFE.....	87
Tabla 4.6.4 Matriz Evaluación de los Factores Externos de la Fabrica	89
Tabla 4.7.5 Matriz de Análisis Estructural de Variables Internas.....	103
Tabla 4.7.5.1 Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.....	105
Tabla 4.7.5.2 Valores Ponderados Para la Matriz EFI.....	108
Tabla 4.7.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos para Hielo Oriente, C.A....	110
Tabla 4.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	119
Tabla 4.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos con Benchmarking (EFI).....	120
Tabla 4.9.1 Matriz FODA (1/4).....	125
Tabla 4.9.1 Matriz FODA (2/4).....	126
Tabla 4.9.1 Matriz FODA (3/4).....	127
Tabla 4.9.1 Matriz FODA (4/4).....	128
Tabla 4.9.2.3 Relación Objetivos vs Estrategias.....	130
Tabla 4.9.2.4 MEOPE (1/3)	132
Tabla 4.9.2.5 MEOPE (2/3)	134
Tabla 4.10.1.1 Plan De Acción Objetivo 1	138

Tabla 4.10.1.2. Plan de Acción Objetivo 2	139
Tabla 4.10.1.3 Plan de Acción Objetivo 3	140
Tabla 4.10.4. Plan de Acción Objetivo 4	141
Tabla 4.10.5.1 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1.....	142
Tabla 4.10.5.2. Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1.....	143
Tabla 4.10.5.3 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1.....	143
Tabla 4.10.5.4 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 3.....	144
Tabla 4.10.5.5. Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 4.....	145

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.2.1.1 Etapas del Proceso de Planificación Estratégica.....	26
Figura 3.5 Esquema del Diseño de la Metodología de la Investigación.....	54
Figura 4.2.1 Estructura Organizativa de Hielo Oriente a Nivel Corporativo.	59
Figura 4.6.1 Marco Metodológico para el Desarrollo de la Auditoría Externa.	67
Figura 4.7.1 Marco Metodológico para el Desarrollo de la Auditoría Interna.	91
Figura 4.8.1 Metodología de Benchmarking.....	112

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

En el mundo los términos competitividad, organizaciones inteligentes, globalización, mercados emergentes, planificación estratégica, entre otros, constituyen variables presentes en el escenario empresarial actual, el cual exige, para ser exitoso, cambios sustanciales, consecuencias del acelerado avance tecnológico, estas condiciones cambiantes, influyen en la progresiva búsqueda y aplicación de nuevos modelos, más eficientes y eficaces, que conlleven al logro y cumplimiento de las metas de una gerencia estratégica que posea las empresas. La noción de planificación estratégica es planteada por Idalberto Chiavenato como: *“la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían de afectar toda la empresa durante largos periodos”* lo que indica que con una planificación estratégica bien diseñada e implementada, cualquier empresa puede proyectar su futuro; así mismo, puede enfrentar las debilidades y amenazas que tengan y aprovechar las oportunidades y fortalezas para superar las dificultades que presente la empresa.

La fábrica “Hielo Oriente C.A” es una fábrica que se encarga de la elaboración, distribución y comercialización de hielo en sus diversas presentaciones; la fábrica inicia sus actividades con la puesta en marcha de un galpón estratégicamente ubicado en la ciudad de Puerto la Cruz. En la actualidad la fábrica se encuentra en la avenida Jorge Rodríguez, sector crucero de Lechería en la ciudad de Barcelona. Debido a su larga trayectoria

en la capital del estado Anzoátegui ha logrado obtener el reconocimiento por parte de la población y de los competidores dentro del rubro que elaboran.

A pesar de que la fábrica “Hielo Oriente C.A” es una empresa de carácter autónomo y se encarga de la elaboración de un producto en específico, se observa que le agobian una serie de problemas que interfieren en el desenvolvimiento de sus actividades dentro de los cuales se puede mencionar en primera instancia la carencia de una dirección estratégica definida que permita su óptima operatividad, la falta de estrategias frente a situaciones internas y externas, la creciente competencia dentro del mercado de fábricas de hielo. Además de esto la empresa presenta dificultades con la obtención de material para el empaque de su producto, ya que los proveedores no se encuentran en una zona geográfica accesible. De igual forma la fábrica se encuentra en desventaja en materia de desarrollo tecnológico lo que tiende a retrasar la producción a pesar de contar con una flota de camiones adecuada para su rápida distribución. Por ende el análisis se enfocará en estos escenarios, con disposición de gerenciar estratégicamente, teniendo así la particularidad de manejar los escenarios a los que se enfrentan con visión de una gerencia pro-activa, buscando la operatividad óptima y máximo desenvolvimiento ante adversidades.

El propósito de esta investigación comprende un plan estratégico que se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la fábrica “Hielo Oriente C.A” ubicado en Barcelona estado Anzoátegui; para ello será necesario llevar a cabo el proceso de administración estratégica y análisis estructural propuesto por Fred Davis que permitirá la descripción de la situación actual que a su vez dará pie a la formulación de la misión-visión de la empresa, siguiendo los fundamentos teóricos de Strickland y Thompson y enmarcándose en las políticas gerenciales de la empresa. Seguidamente se identificarán las

debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan el funcionamiento del sistema. Para llevar a cabo esta fase, se utilizarán técnicas y metodologías tales como: la Matriz EFE, la Matriz EFI, la Matriz FODA y Benchmarking como un nuevo enfoque administrativo; con el fin de alcanzar la formulación de estrategias y finalmente diseñar planes de acción.

El alcance de este estudio está orientada al análisis del sistema actual para identificar las fallas existentes a través de auditorías internas y externas y así formular planes de acción que permitan subsanar las carencias y problemas de sistema estudiado, ayudando a la gerencia a tener un soporte para una futura implantación que le permitirá tener un mejor desempeño. Además es importante destacar que este proyecto es realizado por primera vez en la fábrica “Hielo Oriente C.A” permitiéndole mejorar cada una de sus actividades.

1.2.- Objetivos

1.2.1.- Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para una empresa dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de hielo en Barcelona – Edo. Anzoátegui

1.2.2.- Objetivos Específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la fábrica Hielo Oriente C.A.
- ✓ Formular la dirección estratégica de la fábrica Hielo Oriente C.A.
- ✓ Realizar una Auditoría externa e Interna a la organización.
- ✓ Aplicar la metodología del Benchmarking, complementando las auditorías Internas y Externas.
- ✓ Formular las estrategias adecuadas en la obtención de los objetivos planteados.
- ✓ Formular los planes de acción necesarios para la ejecución de las estrategias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Éste capítulo comprenderá el primera instancia una revisión bibliografía de algunos trabajos relacionados con el tema de la investigación y en selección posterior de una descripción breve de los aspectos o fundamentos teóricos más importantes

2.1.- Antecedentes

Diversas investigaciones ofrecen propuestas de planificación estratégica. Entre ellas, cabe destacar:

EL Halabi S., Gazi O. y Febres L., Iván J. R. (2008), realizaron el trabajo titulado *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AREA DE SEGURIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO ANZOÁTEGUI”* esté proyecto se basó en el diseño de un plan estratégico para la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, que le permita obtener un buen funcionamiento en sus operaciones con el fin de mantener la armonía, resguardo y seguridad de las instalaciones y personas que se encuentran en la Universidad, aplicando las metodologías de David F. y apoyado con la metodología del Benchmarking.

Machado G. Rosmelis E. y Marcano M. Luis E. (2008), realizaron el trabajo titulado *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO “JUAN VICENTE GONZÁLEZ” DE LA CIUDAD DE BARCELONA ESTADO ANZOÁTEGUI”* esté estudio se basó en el diseño de

un plan estratégico a la Unidad Educativa “Juan Vicente González” apoyándose en conocimientos de gerencia estratégica. Desarrollaron su trabajo bajo los modelos de Fred David y A.J. Strickland y realizaron comparaciones a través de la metodología de Benchmarking con otras instituciones de la región, para complementar a las Auditorías Externas.

Salazar L., María A. y Pastrana A., Reinaldo R. (2004). Realizaron el trabajo de grado titulado *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI”*. Este estudio se enfocó en la aplicación de la teoría estratégica, tomando como base algunos lineamientos y técnicas del Enfoque Sistémico. Posteriormente se desarrollaron estudios conducentes al diseño estratégico a través del modelo de Fred David y A.J. Strickland, para la realización de las Auditorías Externas e Interna; además se utilizaron las herramientas de las matrices EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades y Amenazas, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución del problema. Como resultado de la investigación, como resultado de la investigación se utilizaron conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey para diseñar los planes de acción de manera de contrarrestar aquellas variables que impacten negativamente al Departamento de Ingeniería Civil.

Alceste G. Vanesa C. (2009). Realizo el trabajo de grado titulado *“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA URBANEJA”* se realizó este estudio enfocado en la aplicación de la teoría

estratégica, tomando como base algunos lineamientos de los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para la realización de las Auditorías Internas y Externas, en las cuales se utilizaron técnicas como la matriz EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta organización. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los problemas planteados y la optimización de las actividades desarrolladas en el sistema en estudio.

2.2.- Bases Teóricas.

2.2.1.- Planificación Estratégica.

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (David, F. 1988).

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una

organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

2.2.1.1.- Etapas de la Planificación Estratégica

El modelo de la planificación estratégica que se usará en el desarrollo de este trabajo consta de tres 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 unas necesitan con más frecuencia revisiones o cambios.

A continuación se describen dichas etapas o pasos de la planificación estratégica.

La **primera etapa** es la declaración de visión, negocio 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 operativa la misión, indicarían junto con las metas, la parte visible del elemento filosófico de la misión.

La **tercera etapa** es la formulación de las estrategias las cuales se diseñan y justifican porque señalan en qué y cómo hacer para lograr los objetivos, aprovechando de la mejor manera las oportunidades y enfrentando en forma efectiva las amenazas.

En la figura 2.2.1.1 se muestran las etapas del proceso de planificación estratégica

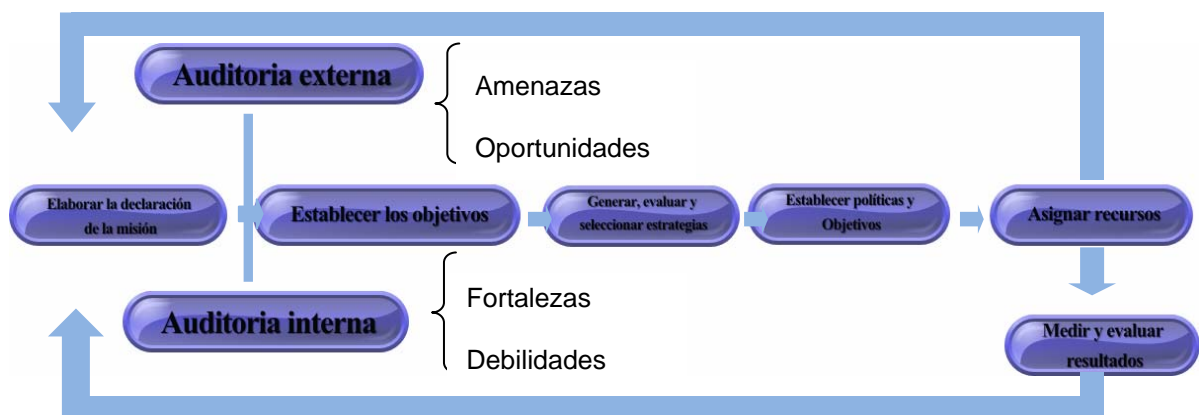


Figura 2.2.1.1 Etapas del proceso de Planificación Estratégica.
Fuente: (Fred. R. David 1988. P.40)

2.2.2- Plan Estratégico

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. (David, F. 1988)

2.2.2.1.- Elementos de un Plan Estratégico

2.2.2.1.1.- La Visión Estratégica de una Organización

La planificación del curso de una compañía comienza con que los directores ejecutivos echen una mirada al camino que está adelante y se planteen las siguientes preguntas: “¿A dónde nos dirigimos desde aquí?”, “¿Qué cambios se avecinan en el panorama de negocios?”, y “¿Cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?”.

Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Proponer una declaración de la misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora”.
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo, elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización. (Strickland y Thompson, 2004)

2.2.2.1.2.-Auditoría

Tiene como propósito suministrar las condiciones exactas de la ubicación de la organización donde se toma en cuenta las fortalezas y amenazas externas que puedan tener un impacto positivo o negativo en la organización. Esto implica la realización de las siguientes auditorías:

2.2.2.1.2.-Auditoría Externa

La auditoría externa implica la recolección y la evaluación de la información, ésta siempre ha sido un activo empresarial clave, aunque sólo recientemente se le ha reconocido como una herramienta estratégica muy poderosa.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, esto es con la finalidad de que entiendan y se comprometan con la organización. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Según Fred R. David, aplicando el modelo de GE existen cinco pasos eficaces en la elaboración de la auditoría externa, los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Escoger variables ambientales claves
- ✓ Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
- ✓ Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
- ✓ Construir la matriz de perfil competitivo.

- ✓ Construir una matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Variables Ambientales Claves

Típicamente, una auditoría externa comienza con la selección de variables ambientales claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, las variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales:

- ✓ Fuerzas económicas.
- ✓ Fuerzas sociales, culturales, demográficas, y geográficas.
- ✓ Fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas.
- ✓ Fuerzas tecnológicas.
- ✓ Fuerzas competitivas.

Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 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 pasos:

- ✓ Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.

- ✓ Se asigna 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. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- ✓ Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en 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.
- ✓ Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- ✓ Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.2.2.1.3.-Auditoría Interna

La auditoría interna permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, basados en las relaciones internas en las áreas funcionales de la empresa. La falta de identificación y comprensión de las relaciones internas de una empresa resulta perjudicial para el proceso de GE. Es por ello, que según Fred David, es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las áreas que se mencionan a continuación:

- ✓ Auditoria Gerencial
- ✓ Auditoria de mercadeo
- ✓ Auditoria de finanzas
- ✓ Auditoria de producción
- ✓ Auditoria de investigación y desarrollo
- ✓ Auditoria de Sistemas de información computarizados

En comparación con la auditoría externa el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como se trabaja, y la forma en que las funciones que realizan encajan en la organización entera.

En cada una de las auditorías antes mencionadas se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en estas áreas funcionales, y las relaciones internas entre estas.

Matriz 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. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
- ✓ Se asigna 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. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

- ✓ Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- ✓ Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- ✓ Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.2.3.- Objetivos y Beneficios de la Planificación Estratégica

Los objetivos y beneficios más importantes que aporta una planificación estratégica son los siguientes:

- ✓ Integra el desarrollo de los objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda la organización.
- ✓ Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuándo, cómo, y quién lo va a realizar.
- ✓ Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.
- ✓ Identifica problemas y amenazas que, a mediano y largo plazo puede tener gran repercusión. Así mismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, clarificando así, el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.

- ✓ Facilita el control y clarifica el sistema de información. El plan estratégico contribuye a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.

2.2.4.- Marco general para formular estrategias

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

La Etapa 1 del marco de la formulación está compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Esta etapa es llamada la Etapa de los Insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

La Etapa 2, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen: la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia.

La etapa 3, llamada la Etapa de la Decisión, incluye dos técnicas, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) y la matriz estratégica de oportunidades de la planificación estratégica (MEOPE). Estas

utilizan la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas y no alternativas que corte viables de la etapa 2 y revela el atractivo de dichas estrategias, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

2.2.5.- Matriz FODA

La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

✓ Estrategias y Acciones DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

✓ Estrategias y Acciones DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas

amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

✓ **Estrategias y Acciones FO**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

✓ **Estrategias y Acciones FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

A continuación se presenta un resumen práctico del proceso DOFA, no se debe tomar este punto como una receta mágica, ya que el desarrollo del método tiene también que ver con cada caso específico y en muchas oportunidades se debe hacer gala de algo de ingenio para poder desarrollar el modelo de forma tal que resulte verdaderamente útil el resultado final.

- ✓ Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- ✓ De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- ✓ Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

La tabla 2.2.5 muestra el cuadro para la construcción de la matriz FODA

	FUERZAS-F 1. 2. Anotar las fuerzas . . . n > 10	DEBILIDADES-D 1. 2. Anotar las debilidades. . . . n > 10
OPORTUNIDADES-O 1. 2. Anotar las oportunidades . . . n > 10	ESTRATEGÍAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades . . . n > 10	ESTRATEGÍAS-DO 1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades . . . n > 10
AMENAZAS-A 1. 2. Anotar las Amenazas . . . n > 10	ESTRATEGÍAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas . . . n > 10	ESTRATEGÍAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas . . . n > 10

2.2.6.- Pasos necesarios para elaborar una MEOPE.

Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MEOPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MEOPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2: Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la

matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3: Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MEOPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4: Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie y se coloca un guión (-) a lo largo de la serie, esto indica que el factor no tiene ningún atractivo con respecto a la estrategia.

Paso 5: Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias,

considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6: Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MEOPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

2.2.7.- Benchmarking

De acuerdo con Suarez, Areas y Fernández (1996) quienes citan el Benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de compañías líderes en cualquier parte en el mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a mejorar su información.

Otra definición la podemos obtener de Michael J. Spendolini (1994), quien nos dice: “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son

reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

2.2.7.1.- Tipos de Benchmarking

Benchmarking competitivo

Significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos a servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores de su clase, pero, por lo menos mejores que sus competidores. (Boxwell, R. 1996).

Benchmarking cooperativo

Una organización que desea mejorar mediante en Benchmarking, contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptan compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivos no son normalmente competidores directos de la empresa que hace Benchmarking lo que es un factor clave para asegurar la cooperación. (Boxwell, R. 1996).

Benchmarking colaborador

En el Benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización

independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de dato, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores. (Boxwell, R. 1996).

Benchmarking Interno

El Benchmarking interno es una forma de Benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las practicas y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. El Benchmarking interno lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior. (Boxwell, R. 1996).

2.2.7.2.- Lo que es, lo que no es.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.

- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.

Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

2.2.7.3.- Factores Críticos de Éxito

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el Benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos “conductores”) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

2.2.7.4.- Proceso del Benchmarking de Spendolini

1.- Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.-

- ✓ Definir quienes son los clientes para la información del Benchmarking.
- ✓ Determinar las necesidades de información de Benchmarking de los clientes.
- ✓ Identificación de factores críticos de éxito.
- ✓ Diagnóstico del proceso de Benchmarking.

2.- Formación de un equipo de Benchmarking.

- ✓ Consideración de Benchmarking como actividad de equipo.
- ✓ Tipos de equipos de Benchmarking.
- ✓ Grupos funcionales de trabajo.
- ✓ Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
- ✓ Equipos ad hoc.
- ✓ Quienes son los involucrados en el proceso de Benchmarking.
- ✓ Especialistas internos.
- ✓ Especialistas externos.
- ✓ Empleados.
- ✓ Definir funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking.
- ✓ Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de Benchmarking.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Calendarización.

3.- Identificación de socios del Benchmarking.

- ✓ Establecimiento de red de información propia.

- ✓ Identificar recursos de información.
- ✓ Buscar las mejores prácticas.
- ✓ Redes de Benchmarking.
- ✓ Otras fuentes de información.

4.- Recopilar y analizar la información de Benchmarking.

- ✓ Conocerse.
- ✓ Recopilar la información.
- ✓ Organizar información.
- ✓ Análisis de la información.

5.- Actuar.

- ✓ Producir un informe de Benchmarking.
- ✓ Presentación de resultados a los clientes de Benchmarking.
- ✓ Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- ✓ Visión del proyecto en su totalidad.

2.2.8.- Planes de Acción

El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas.

El plan de acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, permite definir indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones. (Morrisey, 1996).

2.2.8.1.- Propósitos de un Plan de Acción

Este plan de trabajo crea una base racional para establecer si:

- El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo pautado.
- Si se tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para llevar a cabo el plan.
- Si se tienen o pueden obtener los recursos necesarios.

Si se tiene acceso a la información necesaria. (Morrisey, G. 1995)

2.2.9.- Definición de Términos Básicos

✓ Estrategias

Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimiento y enfoque ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

✓ Plan estratégico

Declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultados a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

✓ **Formulación de la estrategia**

Función gerencial total en cuanto a fijar la dirección para conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultados y crear una estrategia. El producto final de la formulación de una estrategia es un plan estratégico.

✓ **Objetivos estratégicos**

Metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

✓ **Objetivos a largo plazo**

Objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continúa año tras año.

✓ **Objetivos a corto plazo**

Metas de resultado a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejoras a corto plazo indican con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

✓ **Objetivos de resultados**

Metas que quiere lograr la organización.

✓ **Misión de la organización**

Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará hacer.

✓ **Amenazas Externas**

Está representada por las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

✓ **Debilidades Internas**

Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

✓ **Fortalezas Internas**

Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

✓ **Oportunidades Externas**

Se refiere ésta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en formas significativas beneficiar a una organización en el futuro.

✓ **Comercio**

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comercian.

✓ **Comerciante**

Es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles.

✓ **Importación**

Es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

✓ **Publicidad**

La publicidad es una técnica del *marketing mix* cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados. La publicidad hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía y la antropología.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada para la realización de este proyecto es la investigación de campo debido a que se procederá a implementar diversas técnicas de recolección de datos para la obtención de información Primaria las cuales serán esenciales para la solución del problema planteado, todo esto como expresa el concepto sin manipular o controlar ninguna variable. Aun cuando vale hacer la acotación, también se utilizarán datos secundarios sobre todo los de fuentes bibliográficas a partir de los cuales se elaborará el marco teórico. Todo esto según Arias, Fideas (1999).

3.2.- Nivel de Investigación

Por otra parte, el nivel de investigación es de tipo proyectivo, el cual consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, una área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. Basado en el concepto de Hernandez Sampieri R (2007).

3.3.- Población y Muestra

La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados. Por otra parte Arkin y Colton (1995) establecen que la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta incluye la totalidad.

Entonces podemos decir que la población estudiada está conformada por:

- El personal que labora en la fábrica conformado por (15) personas.
- Los productos ofrecidos por la misma: hielo en rollito, hielo en panela, hielo en escamas.
- Los clientes fijos y los esporádicos, con un promedio 1.067 clientes al mes, calculado por la empresa con un valor estimado de 5 sacos por persona y demanda promedio de 5.333 sacos de hielo por mes.

3.4.- Técnicas a Utilizar

3.4.1.- Observación Directa

Es una observación simple cuando no perturba la acción o situación que se está investigando. Por otro lado la observación participante puede ser natural cuando el observador pertenece al conjunto humano que investiga y artificial, cuando la integración del observador al grupo se hace con el objeto de desarrollar un trabajo de investigación. Se realizaron varias visitas a la fábrica con el fin de aplicar esta técnica y ser partícipes del proyecto de investigación.

3.4.2.- Entrevista

Consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales - el investigador - formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra -el investigado- proporciona la información que le es solicitada. La entrevista aplicada fue no estructurada; ya que se le hacían una serie de preguntas directamente a la clientela tanto fija como esporádica y al personal de la fábrica tomando en cuenta la relación directa que tienen con el proceso productivo y logístico de la misma, siendo realizadas incluso fuera del horario de trabajo.

3.5.- Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto.

En la metodología expuesta se expresa de manera detallada, cuáles fueron las actividades realizadas para lograr alcanzar los objetivos del proyecto, así como los métodos y técnicas que se usaron a lo largo del estudio. Ver Figura 3.5.

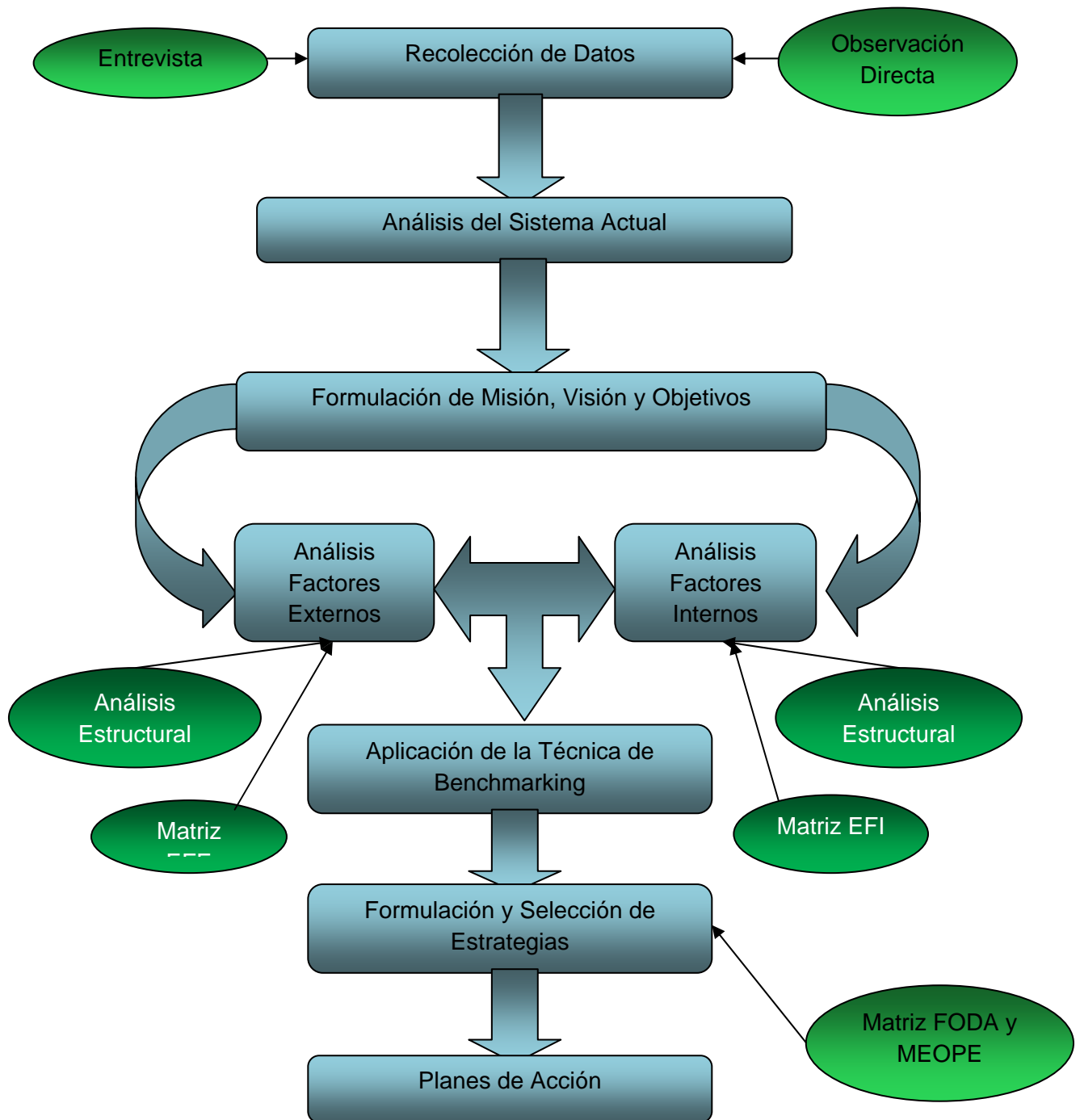


Figura 3.5 Esquema del diseño de la Metodología de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1.- Recolección de Información

Comprende a la recopilación de aquellos hechos que permitan conocer y analizar el tema abarcado, que para el caso, ameritó información relacionada con planificación estratégica; así como la revisión bibliográfica y de trabajos de investigación realizados con anterioridad dentro de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui. Esta etapa tuvo una duración de 14 semanas.

3.5.2.- Análisis del Sistema Actual

En esta etapa se logró obtener y compilar toda la información básica relevante acerca de la empresa estudiada, para poder entender su funcionamiento, estructura, organización, origen y todos esos factores que la definen. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.3.- Formulación de Misión-Visión y Objetivos.

En esta etapa se creó junto con la gerencia tanto la Misión-Visión como los Objetivos estratégicos de la empresa. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.4.- Análisis de Factores Externos.

Esta fase permitió identificar y analizar las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.5.- Análisis de Factores Internos.

Esta fase permitió identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.6.- Aplicar la Técnica de Benchmarking

Esta fase permitió complementar las Auditorías Internas y Externas, previa obtención y comparación de buenas prácticas empleadas por empresas del mismo ramo. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.7.- Formulación y Selección de Estrategias

En esta etapa se definió formalmente la Misión-Visión, se realizaron las correspondientes Auditorías (Interna y Externa) y se fijaron los objetivos y estrategias a seguir. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

3.5.8.- Elaboración de Planes de Acción.

En esta etapa se definió las actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo las estrategias, el cual incluye mecanismos de seguimiento y control para analizar si las acciones siguen en camino correcto. Esta etapa tuvo una duración de 2 semanas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.- Generalidades

En el presente capítulo se plantea la situación actual de la Fábrica “Hielo Oriente C.A”, en la cual se destacan sus funciones principales, la estructura organizativa, donde se definen los roles de cada uno de sus integrantes. Por otra parte, en éste se puntualizan los focos críticos o problemáticos de dicha Fábrica, y se analiza la existencia de misión-visión y objetivos. Toda esta información se logro obtener mediante entrevistas realizadas a algunos integrantes del sistema.

4.2.- Descripción del Sistema Actual

“Hielo Oriente C.A” es una fábrica que se encarga de la elaboración, distribución y comercialización de hielo la cual inicia sus actividades en el año 1992 con la puesta en marcha de un galpón ubicado en la ciudad de Puerto la Cruz .Inicia sus actividades con la elaboración de hielo en rolitos presentados en bolsas plásticas, con la participación de solo 3 empleados que se encargaban simultáneamente del proceso de producción y distribución en las zonas aledañas al galpón. Con el pasar de los años la demanda del producto fue aumentando lo que produjo la adquisición de un local comercial con dimensiones más amplias y que estuviera ubicado en una zona potencialmente comercial; por lo cual se adquirió un galpón

ubicado en la avenida Jorge Rodríguez de la ciudad de Barcelona. Con la adquisición de este local se incrementó la cantidad de empleados que laboran en la organización y los camiones que permiten la distribución del producto.

En la actualidad la fábrica “Hielo Oriente C.A” trabaja las 24 horas del día con tres turnos de trabajo; distribuye su producto en diversas presentaciones dentro de las cuales se muestra hielo en rolito, panela, escamas; a empresas de la gama de hotelerías, licorerías, restaurantes, etc., ubicados en la ciudad de Puerto la cruz y Barcelona.

4.3.- Estructura Organizativa de la Empresa

Esta empresa está estructurada mediante áreas las cuales cumplen funciones específicas; y para que funcione correctamente la empresa se planea trabajar con una cantidad personal reducida debido a que se propone constituir una microempresa. Si la demanda del producto aumentará se incrementarán los turnos de trabajo así como la magnitud de las instalaciones de las cuales se disponen.

La fábrica está constituida por la presencia de un (1) gerente, una (1) secretaria, un (1) administrador, una (1) persona encargada del mantenimiento de carácter preventivo y predictivo, un (1) supervisor que se encargan de la parte de producción y despacho, dos (2) despachadores y ocho (8) obreros.

Organigrama general de la Empresa

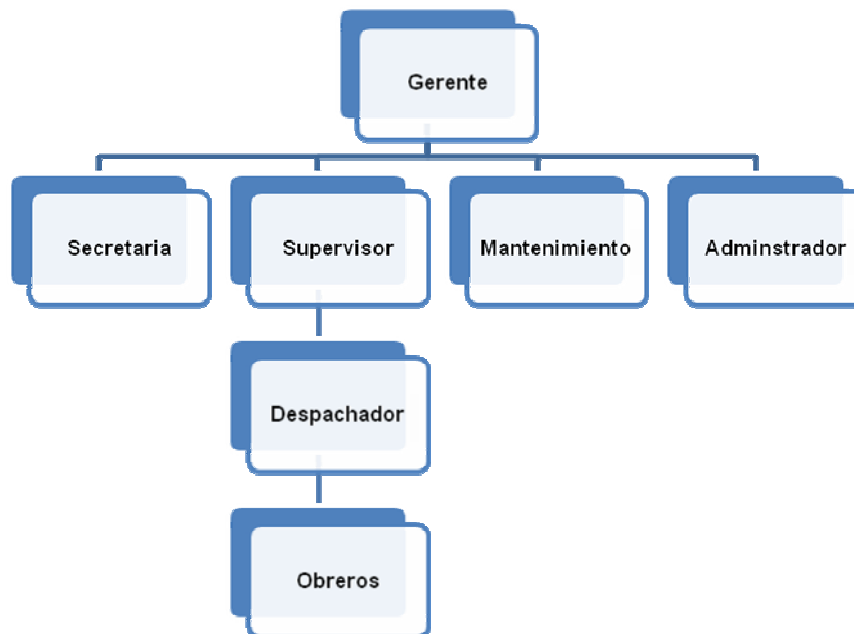


Figura 4.2.1 Estructura Organizativa de Hielo Oriente a nivel Corporativo.
Fuente: Datos aportado por la empresa

4.3.1.- Descripciones de los cargos

El personal tendrá un contrato de trabajo que se ajustará a las actividades que desempeñara cada miembro en la empresa las cuales se desarrollan a continuación:

- ✓ **Gerente:** tendrá la labor de dirigir y organizar el trabajo realizado por todos los empleados, de igual forma incrementará el estado tecnológico de la empresa en búsqueda de una mayor productividad satisfaciendo las necesidades existentes en el mercado y en la organización.

- ✓ **Administrador:** Cumplirá la función de organizar y administrar los recursos de la misma de la empresa de forma optima. Tendrá la responsabilidad de realizar los contratos con los proveedores, el pago de nómina.

- ✓ **Secretaria:** realizará la función de apoyo administrativo y logístico del departamento o unidad donde se desempeñe, para lo cual deberá atender público y proporcionar respuestas orientadoras; recibir, registrar y distribuir correspondencia; concertar entrevistas y reuniones.

- ✓ **Operador de mantenimiento:** será el encargado de supervisar el buen funcionamiento de la maquinaria para la fabricación del producto, calibrarla y hacerle su respectivo mantenimiento.

- ✓ **Supervisor:** es el encargado de evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo, inspecciona que las actividades se estén desarrollando de manera óptima en el área de producción de la fábrica.

- ✓ **Despachador:** cumplirá la labor de ordenar la salida del producto de las instalaciones de la empresa.

- ✓ **Obrero:** realizará la función de empaquetar el producto y transportarlo de forma interna a lo largo de la empresa, de igual forma serán encargados de mantener la limpieza en las instalaciones de trabajo.

Las actividades que se realizan en la fábrica comienzan con la elaboración del producto, cada día de la semana se tiene estipulado una cantidad oscilante de kilos a elaborar por día, estos una vez que son empacados son almacenados en las cavas cuartos hasta el momento de su distribución. La secretaria de la empresa es la encargada de contactar a los distribuidos y detallistas del productos a los cuales luego de tomársele el pedido se procede al despacho del producto, estos despachos se realizan de forma organizada por zona geográfica de manera de que se pueda optimar el tiempo de entrega. La otra forma de venta del producto es cuando el cliente se dirige de forma personalizada a la fábrica en búsqueda de su producto. Ambas transacciones se realizan al contado. Una vez que los despachadores han distribuidos el producto el dinero recolectado por la venta del mismo se le es adjudicado al supervisor quien le presentara una relación adjuntando cada factura de cada pedido a la secretaria la cual almacenara la información y guardara el dinero para su posterior deposito. El encargado de mantenimiento es el responsable de vigilar el desempeño de las maquinas de forma diaria, mientras que el administrador es el encargado de llevar las finanzas de la empresa.

Cada dos semanas se establece una junta en la cual todos los involucrados en el ambiente táctico de la organización exponen un balance del desenvolvimiento de su área de trabajo durante ese tiempo; el supervisor informa del desarrollo de las actividades en la parte de producción, del comportamiento de los empleados, del inventario de suministros para el empaque del producto entre otros, de cualquier contradicción o inconveniente acaecido al momento de la distribución entre otros; mientras que el encargado de mantenimiento muestra un balance del desempeño que ha tenido la maquinaria, la ausencia de algún material para la lubricación o mantenimiento de las maquinas etc., mientras que el administrador y la

secretaria tiene mayor vinculación con el gerente por el hecho de que todos tiene conocimiento de carácter financiero y menos técnico o fabriles. En algunas oportunidades se presenta incomodidad por parte de los empleados, ya que estos no se encuentran aludidos con la existencia de incentivos laborales que le permitan sentirse estimulados en sus actividades en la empresa.

4.4.- Focos críticos

Una vez analizado el estado actual de la organización se presenta en esta sección, los aspectos que fueron considerados como los de mayor nivel de criticidad, es decir, aquellos que están generando de alguna forma situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño del sistema; tomando en consideración los puntos de vistas de los diferentes miembros que participan en las actividades de la fabrica. Es importante mencionar que esta información se recabo por medio de conversaciones y entrevistas directas a miembros del personal. A continuación se presentan los focos problemáticos percibidos en un primer contacto con la fábrica “Hielo Oriente C.A”

Se pudo observar que la fábrica presenta inconvenientes con la adquisición del material para el empaque por el motivo de que su proveedor más cercano se encuentra en el occidente del país, generando costos de transporte y en algunos casos retraso en la entrega del producto esto ocurre porque los proveedores no disponen de las provisiones necesarias para abastecer a sus clientes. La falta de publicidad de igual manera representa un inconveniente para el surgimiento de la fábrica ya que sin la presencia de material publicitario se debilita de forma paulatina el ascenso de la fábrica en

el mercado, dándoles un amplio margen de posicionamiento a los competidores.

La fábrica muestra fallas por la ausencia de un plan estratégico en el cual la empresa se debería enfocar para el cumplimiento de sus metas, el desconocimiento por parte de los propios empleados de la misión, que persigue la organización lo que trae como consecuencia es que cada empleado realice su trabajo de manera rutinaria sin tener una guía que rijan las actividades que se deben realizar para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa.

- **Búsqueda de la misión - visión**

La fábrica “Hielo Oriente C.A” no tiene establecida una misión - visión, por lo cual se presentará a la gerencia la información que le permita establecer los perfiles y evolución futura de la organización, debido a que es determinante en el éxito de toda organización y es parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico. Además no cuenta con un conjunto de objetivos de carácter financieros y estratégicos los cuales se encaminen al logro de las principales actividades y operaciones que se desarrollan en la compañía a diario, por lo cual de igual forma estos serán pieza fundamental en la redacción de los mismos a fin de optimizar el plan antes mencionado.

4.5.- Formulación de Misión-Visión

Como se expresó en el punto anterior, la empresa no posee una Misión – Visión definida, por lo cual se hace imprescindible la declaración de la misma, ya que define la dirección futura de la organización, y sirve como

concepto guía para lo que esta hará y lo que llegará a ser; es decir está presente en todo el proceso de la planificación.

Los pasos seguidos para redactar la misión – visión, de la empresa fueron los siguientes:

- ✓ Se recopiló una serie de misiones y visiones de importantes fábricas privadas las cuales sirvieron como guía para la elaboración o la búsqueda de la misión.
- ✓ Posteriormente se les explicó a la Gerencia la importancia de una misión-visión para mejorar sus actividades y para una mejor proyección de su empresa en un mediano y largo plazo.
- ✓ A continuación se le suministra a la gerencia toda la información obtenida para que sean estos los participantes fundamentales en la formulación de la misión – visión de la empresa.

4.5.1.- Misión-Visión de Hielo Oriente C.A.

Declaración de la Misión - Visión

¿Quiénes Somos?

Hielo Oriente C.A., Es una empresa con una solida estructura organizacional dedicada a la producción de hielo de calidad la cual busca satisfacer las necesidades y exigencias de su clientela.

¿Qué hacemos?

Abastecemos hielo al mayor y detal en diversas presentaciones a toda la zona norte del estado Anzoátegui, al mejor precio, apoyándose en la excelencia y calidad de un recurso humano comprometido.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Consolidar el liderazgo regional de nuestra empresa, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo

“Hielo Oriente C.A., Es una empresa con una solidad estructura organizacional dedicada a la producción de hielo de calidad la cual busca satisfacer las necesidades y exigencias de su clientela, garantizando el abastecimiento de hielo al mayor y detal en diversas presentaciones a toda la zona norte del estado Anzoátegui, al mejor precio, apoyándose en la excelencia y calidad de un recurso humano comprometido, consolidando el liderazgo regional de nuestra empresa, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización proyectando confianza en nuestro trabajo”

4.6.- Auditoría Externa

La auditoría externa también se conoce como la revisión del entorno o análisis de la empresa, en este caso, la fábrica “Hielo Oriente C.A”. Se efectuó con la finalidad de detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control del establecimiento, y así poder elaborar diferentes estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

La Auditoría Externa revela las Oportunidades y Amenazas claves que tiene una organización, con el fin que sus directivos o gerentes formulen estrategias para el provecho de las Oportunidades y la atenuación de las Amenazas.

Los factores externos que afectan el funcionamiento y armonía de la fábrica se identificaron de acuerdo a las cinco (5) categorías de fuerzas externas claves propuestas por Fred R. David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica” a continuación los factores externos que fueron evaluados:

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

Para realizar la auditoría externa, en la fábrica “Hielo Oriente C.A” se contó con la participación y la colaboración de la gerencia y los empleados que allí laboran.

A continuación se describe los pasos que se llevaron a cabo en la elaboración de la auditoría externa, según Fred R. David (2008):

1. Se recopiló la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas informales al nivel directivo, a los empleados en general y la información secundaria utilizada fue internet, la prensa nacional y regional.

2. Después de recabada la información, se procedió a resumir, asimilar y evaluar, para seguidamente identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la fabrica Hielo Oriente C.A.
3. Se aplico el método de análisis estructural a las variables claves encontradas para determinar las más decisivas.
4. Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), para determinar la posición externa de la fabrica Hielo Oriente C.A.

En la siguiente figura 6.1 se muestra el marco metodológico para el desarrollo de la Auditoría Externa.

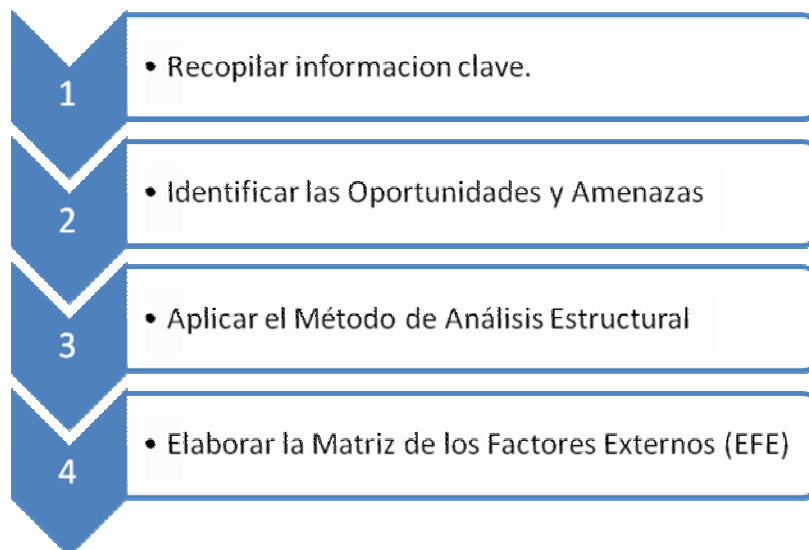


Figura 4.6.1 Marco Metodológico para el desarrollo de la Auditoría Externa.

4.6.1.- Factores Externos

4.6.1.1.- Fuerzas Económicas

La actividad económica, constituye en el proceso social de los pueblos, un elemento de excepcional valor. 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 constituir base y fundamento de todo el mejoramiento colectivo.

Los aspectos económicos que inciden en la fábrica “Hielo Oriente C.A” son los siguientes:

- **La inflación**

Los desafíos principales que enfrenta la economía de una nación giran en torno al tipo de cambio y la inflación. Venezuela ha mostrado en los últimos años una gran inestabilidad económica, producto de los conflictos entre los distintos sectores de la sociedad, aunado a la crisis económica mundial que está afectando a todas las naciones del mundo de la cual el país no es inherente, debido a estas razones Gobierno Nacional se ha visto en la necesidad de diseñar y poner en práctica planes estratégicos para controlar el alza inflacionaria, como por ejemplo: el régimen de control cambiario (CADIVI) a partir del 2005 , las constantes expropiaciones de supermercados y empresas productoras de alimentos, así como su persecución, la reconversión monetaria (crear una nueva moneda, el Bolívar Fuerte, cuyo valor es el del Bolívar actual, pero quitándole 3 ceros); los cuales perjudican la estabilidad comercial de los negocios, ya que se traducen en un aumento de los índices inflacionarios (ver tabla 4.5.1.1).

El régimen cambiario impuesto por el gobierno nacional, limita las importaciones y propicia el crecimiento del mercado negro en el país, contribuyendo al incremento de los precios de todos los productos ofrecidos por la empresa, afectando de esta manera negativamente el funcionamiento de la organización. Todos ellos, son factores que expresan la influencia que tienen algunos aspectos económicos sobre la empresa.

Tabla 4.6.1.1 Tasa de inflación en los últimos 8 años

AÑO	Inflación	2007=100	1997=100
2009	25,1%		
2008	30,9%		
2007	22,46%	100,00	646,43
2006	16,98%	81,66	527,88
2005	14,36%	69,81	451,26
2004	19,19%	61,04	394,60
2003	27,08%	51,21	331,07
2002	31,20%	40,30	260,52
2001	12,30%	30,72	198,57

Fuente: www.bcv.org.ve

Amenaza:

- ✓ Control de Cambio de Divisas e Inflación.

- **Desempleo.**

Históricamente la evidencia empírica indica que en los orígenes del desempleo se encuentran, entre otros, dos aspectos íntimamente relacionados: el crecimiento de la tasa de actividad (incorporación de personas a la fuerza de trabajo) y la incapacidad del sector productivo de absorber a nuevos trabajadores.

Para el primer semestre de 2008 la tasa de personas empleadas asciende al 64.7% mientras que para finales del mismo año la tasa remontó en solo 0,7 puntos con respecto a los valores registrados a mediados del año, presentado 12.041.709 personas contratadas. Sin embargo para el cierre de julio de 2009 el índice de desempleo ascendió a 34.6% puntos. (Datos proporcionados según la Web del Instituto Nacional de Estadística www.ine.gov.ve .)

Según los datos de a finales del 2009 éramos alrededor de 28.385.627 habitantes, de los cuales, 8.362.170 ó 29,45% eran menores de 15 años. De este número, para el INE solo eran económicamente activos 66,2%, de los cuales 875.148 estaban desempleadas un 6,6%. Pero, según informó el secretario general de la Confederación de Trabajadores de Venezuela para ese momento; la tasa de desempleo de 2009 repuntará a 15%, afectando a más 1,8 millones de personas.

Hasta lo que va de año 2010 la tasa de desempleo se ubica en 8,2% para el mes de Abril habiendo un incremento de 1,6% con respecto al cierre de año anterior, sin embargo El Presidente del Instituto Nacional de Estadística (INE), Elías Eljuri, estima que la tasa de desempleo se ubicará para finales de 2010 en 7%, pues considera que existe una tendencia hacia la estabilización en el indicador. Pero la realidad que ven muchos especialistas como el ex director del Banco Central de Venezuela, Domingo

Maza Zavala, prevé que la tasa de desempleo se ubicará en no menos del 10% para el 2010.

Así mismo, se ha observado una disminución drástica de la inversión privada y paralelamente un incremento en la tasa de desempleo (ver tabla 5.1.2). Después de la amarga experiencia de los años setenta y ochenta para los países petroleros se hizo evidente que además de ahorrar parte del ingreso es importante diversificar la economía y liberarse progresivamente de la suerte del barril.

Analistas coinciden en que para superar el modelo monoprodutor es vital invertir, comprar máquinas, instalaciones, herramientas para aumentar la producción de bienes y servicios; igualmente, esto obliga a contratar personal y, entonces, el alza en la demanda de trabajadores tiende a incrementar los salarios.

Las estadísticas del Banco Central no permiten mayor optimismo. El monto destinado a la inversión se desploma 27,9% al contrastar el primer trimestre de este año con el mismo lapso de 2009 y se sitúa en el nivel más bajo desde 2006.

El declive de la inversión ocurre tanto en el sector público como en el privado. El BCV explica que en los últimos tres trimestres de 2009 la inversión pública se redujo para caer 10,7% en el año. En 2009, la inversión privada también disminuye durante los últimos tres trimestres para acumular un descenso de 2,9%.

Aún el BCV no discrimina la caída del primer trimestre de este año, pero la reducción del gasto del Gobierno es una clara señal de que la inversión

pública continuó a la baja al igual que la privada. En un contexto de control de precios, control de cambio, estatizaciones y discurso hostil, la inversión privada se reduce aceleradamente debilitando la posibilidad de que la economía crezca de manera sostenida. La historia reciente indica que entre 2004 y 2008 las empresas no utilizaban toda su capacidad y gracias a la inyección de petrodólares creció la demanda y, por tanto, las máquinas que permanecían inactivas comenzaron a moverse. A finales de 2008, el Banco Central admitió en su informe económico que la industria enfrentaba "una necesidad perentoria de renovar y ampliar su stock de capital, sobre todo al considerar los elevados niveles de utilización de la capacidad".

Desde el segundo trimestre de 2009 la economía no ha dejado de caer y en el primer trimestre de este año se contrajo 5,8% evidenciando que el período de fácil expansión llegó a su fin. La anemia de la inversión impacta con fuerza al crecimiento y, por ende, acaba con las posibilidades de diversificar las exportaciones del país.

En el primer trimestre de este año, las exportaciones no petroleras del sector privado se ubican en tan solo 369 millones de dólares, una cantidad que refleja un desplome de 67% respecto al primer trimestre de 2007 y se ubica por debajo de lo alcanzado en 1997.

La inversión extranjera podría constituir una fuente alterna, pero el país no está en el radar de las multinacionales. En 2009, el país en términos netos no recibió inversión extranjera y registró un resultado negativo de 3 mil 105 millones de dólares.

Esta situación ha contribuido al cierre de muchas empresas y las que todavía están operando, lo hacen por debajo de su capacidad instalada para reducir costos.

Tabla 4.6.1.1.a Índice de Desempleo en Venezuela

Población	2010							
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	28.124.768	28.167.470	28.195.911	28.239.005	28.274.201	28.313.007	28.351.909	28.385.627
De 15 años y más	19.781.406	19.821.276	19.847.523	19.887.338	19.920.222	19.955.914	19.992.332	20.023.457
Activa	12.892.478	12.900.735	12.979.369	12.965.967	13.016.740	13.163.918	12.986.550	13.264.753
<i>Tasa de actividad (%)</i>	65,2	65,1	65,4	65,2	65,3	66,0	65,0	66,2
Ocupada	11.893.558	11.888.179	11.872.440	11.933.433	11.918.186	12.093.700	12.015.160	12.389.605
<i>Tasa de ocupación (%)</i>	92,3	92,2	91,5	92,0	91,6	91,9	92,5	93,4
Desocupada	998.920	1.012.556	1.106.929	1.032.534	1.098.554	1.070.218	971.390	875.148
<i>Tasa de desocupación (%)</i>	7,7	7,8	8,5	8,0	8,4	8,1	7,5	6,6
Cesante	935.590	935.227	1.021.428	936.018	1.007.743	991.876	906.332	803.236
<i>Tasa de cesantía (%)</i>	7,3	7,2	7,9	7,2	7,7	7,5	7,0	6,1
B.T.P.P.V.	63.330	77.329	85.501	96.516	90.811	78.342	65.058	71.912
<i>Tasa de B.T.P.P.V. (%)</i>	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Inactiva	6.888.928	6.920.541	6.868.154	6.921.371	6.903.482	6.791.996	7.005.782	6.758.704
<i>Tasa de inactividad (%)</i>	34,8	34,9	34,6	34,8	34,7	34,0	35,0	33,8
Estudiante	2.404.321	2.436.531	2.380.186	2.141.620	2.438.377	2.479.885	2.442.398	2.411.677
Quehaceres del Hogar	3.003.217	2.961.761	3.028.211	3.216.278	2.966.100	2.816.124	3.116.810	2.903.548
Incapacitada para Trabajar	349.003	292.849	290.416	291.464	257.142	235.784	322.634	207.467
Otra Situación	1.132.387	1.229.400	1.169.341	1.272.009	1.241.863	1.260.203	1.123.940	1.236.012

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE

Tabla 4.6.1.1.b Índice de Desempleo en Venezuela

Población	2010			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Total	28.428.097	28.465.474	28.498.280	28.537.762
De 15 años y más	20.062.815	20.097.783	20.128.255	20.165.121
Activa	13.081.193	12.965.103	12.933.028	13.062.774
<i>Tasa de actividad (%)</i>	65,2	64,5	64,3	64,8
Ocupada	11.742.513	11.847.535	11.813.596	11.990.162
<i>Tasa de ocupación (%)</i>	89,8	91,4	91,3	91,8
Desocupada	1.338.680	1.117.568	1.119.432	1.072.612
<i>Tasa de desocupación (%)</i>	10,2	8,6	8,7	8,2
Cesante	1.230.013	1.028.370	1.034.271	970.794
<i>Tasa de cesantía (%)</i>	9,4	7,9	8,0	7,4
B.T.P.P.V.	108.667	89.198	85.161	101.818
<i>Tasa de B.T.P.P.V. (%)</i>	0,8	0,7	0,7	0,8
Inactiva	6.981.622	7.132.680	7.195.227	7.102.347
<i>Tasa de inactividad (%)</i>	34,8	35,5	35,7	35,2
Estudiante	2.401.434	2.499.724	2.654.207	2.578.841
Quehaceres del Hogar	3.131.918	3.106.085	3.079.154	2.965.854
Incapacitada para Trabajar	337.459	272.364	238.836	200.928
Otra Situación	1.110.811	1.254.507	1.223.030	1.356.724

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE.

El desempleo incide directa y negativamente en la fábrica Hielo Oriente C.A., aunque se espera que vaya disminuyendo el desempleo, todavía es alto y esto ha generado la escasez de recursos para que las familias obtengan el producto que la empresa fábrica, ya que no es considerado un producto de primera necesidad.

Amenaza:

- ✓ Tasa de desempleo en el país y poder adquisitivo de los consumidores.
- Otorgamiento de divisas

La empresa “Hielo Oriente C.A”, para el empaque de su producto recurre a un proveedor nacional ubicado en el occidente del país el cual es quien le suministra los amarres para su producto. Muchos de estos proveedores presentan dificultades para entregar a tiempo los pedidos, aunado generalmente a la entrega de dólares por parte del ente rector de divisas (CADIVI), trayendo como consecuencia que la empresa no pueda cumplir oportunamente con la entrega de sus productos a sus distribuidores. (Ver tabla 4.6.1.1.c).

Tabla 4.6.1.1.c Porcentaje de dinero asignado por CADIVI a los diferentes sectores

Sector Económico	Monto Autorizado CADIVI	Monto Liquidado BCV	(%) Monto CADIVI
Alimentos	3.211,52	3.126,97	17,11%
Salud	1.972,24	1.897,56	10,50%
Automotriz	2.650,18	2.691,57	14,12%
Comercio	2.905,62	2.369,16	15,48%
Maquinarias y Equipos	1.263,75	1.125,72	6,73%
Químico	951,73	885,66	5,07%
Telecomunicaciones	1.234,30	1.049,06	6,57%
Informático	779,27	666,37	4,15%
Metalúrgico	826,61	815,48	4,40%
Caucho y Plástico	422,65	403,48	2,25%
Electrodoméstico	354,81	317,08	1,89%
Servicios	360,58	305,98	1,92%
Eléctrico	229,72	200,24	1,22%
Electrónico	316,20	278,28	1,68%
Construcción	257,39	234,95	1,37%
Textil	329,56	228,13	1,76%

Fuente: www.cadivi.gob.ve

Amenazas:

- ✓ Escasez de productos por parte de los proveedores

• Disponibilidad de créditos

La variabilidad de las tasas de intereses que proporcionan las entidades financieras de ahorro y préstamo de carácter privado y público y que llevan los movimientos de las diversas cuentas que posee la fábrica, influyen en el otorgamiento de créditos para que estos sean utilizados de forma responsable en pro del beneficio de la empresa. Por otra parte, estos créditos bancarios son favorables para la empresa ya que solventan las oportunidades que ofrecen en el mercado, la inclusión de maquinaria para la fábrica, así como, la adquisición de nuevos equipos de transporte para ampliar los canales de comercialización de la empresa.

Oportunidad:

- ✓ Créditos bancarios

4.6.1.2.- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.

Organizaciones grandes o pequeñas se ven tambaleadas o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen en estas variables, por esta razón se analizan en la investigación.

Los aspectos de carácter social, cultural, demográfico y ambiental que inciden en la fábrica "Hielo Oriente C.A" son los siguientes:

- **Turismo**

Al encontrarse en la zona norte del estado Anzoátegui conocido como una zona turística caracterizada por presentar un crecimiento constante de las actividades que se relacionan en cuanto a turismo se refiere dentro de las cuales se encuentran la apertura de hoteles, restaurantes, sin dejar de lado el apoyo que ofrece el gobierno regional en la implementación de planes que permitan la visita de turistas en temporadas que los coloca en el lugar de potenciales consumidores del producto.

Oportunidad:

- ✓ Zona con alto desarrollo turístico

- **Ubicación Geográfica de la empresa**

La fábrica “Hielo Oriente C.A” se encuentra en una zona de fácil acceso de la ciudad de Barcelona, específicamente en la avenida Jorge Rodríguez, considerada una zona de alto impacto comercial y/o industrial, ya que se encuentra dentro un área de gran desarrollo económico. La localización óptima para la comercialización y distribución del producto a toda la zona norte del Estado Anzoátegui; pero no obstante a su buena ubicación la zona no escapa a la crisis de inseguridad social producto del desbordamiento de la delincuencia esto se debe a la falta de planes de seguridad por parte de los entes encargados del estado, lo cual afecta a los usuarios y a la empresa como tal, constituyendo una gran amenaza.

Oportunidad:

- ✓ Buena ubicación de la fabrica

Amenaza:

- ✓ Inseguridad en las adyacencias de la fábrica

4.6.1.3.- Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos

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.

Los aspectos de carácter político, gubernamental y jurídico que inciden en la fábrica “Hielo Oriente C.A” son los siguientes:

- **Disputas política**

Venezuela, es un país que presenta cambios tanto estructurales como legales debido a la situación política y gubernamental por la que atraviesa, originando un ambiente de incertidumbre en cuanto a cargos, funciones, limitaciones y dependencias, de los entes gubernamentales u otros organismos ligados a ellos. Desde la modificación de la Constitución, muchas son las transformaciones que han sufrido algunas normas por las cuales se deben regir las empresas, por lo cual se ven en la necesidad de modificar sus operaciones, reglamentos internos y actividades que realizan para apegarse a las leyes.

Muchas empresas de diferentes ramos han tenido que cerrar sus puertas o mudar sus instalaciones a otros países, debido a que las políticas de gobierno las afecta o no se encuentran en condiciones de cumplir los decretos del gobierno, para lo cual deben invertir mucho dinero o nacionalizarse, esto si se trata de empresas privadas, que al convertirse en públicas deben cambiar sus operaciones, por lo que deben cambiar los objetivos para los cuales fue creada la organización.

Estos cambios sin duda alguna, han contribuido al desmoronamiento de sistemas políticos propios de un estado democrático, en los cuales los partidos políticos han monopolizado la representatividad y la participación ciudadana con el fin de acaparar el poder por lo que esto ha influido notablemente en el proceso de transformación estructurada, indetenible e irreversible de las instituciones. Estas alteraciones políticas han afectado a diferentes sectores del país, especialmente al sector industrial, pues, este va unido a los cambios gubernamentales.

Amenaza:

- ✓ Inestabilidad política.

4.6.1.4.- Factores Tecnológicos

El desarrollo computacional conjuntamente con la llegada de internet, a nivel mundial abrió muchas posibilidades y oportunidades, como por ejemplo la obtención de herramientas que reducen la cantidad de tareas a realizar por las personas generando así, una mayor rapidez en la toma de decisiones y la solución de problemas; estos beneficios han dado un giro a la visión de las empresas, tanto así que la mayoría en la actualidad, realizan gran parte de sus funciones por esta vía. En resumen se puede decir que la tecnología se ha convertido en un factor fundamental tanto en las empresas como en la vida personal.

Hoy por hoy, los avances tecnológicos, además de afectar todos los aspectos de las operaciones en las organizaciones, son determinantes para el establecimiento de estrategias, al involucrar a estas últimas con las actividades de la empresa.

Toda organización de producción o de servicio puede verse afectada debido a los avances tecnológicos. El nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos

evalúa la capacidad que tiene la empresa a nuevos cambios que se estén dando en la actualidad.

En el caso para fábrica “Hielo Oriente C.A”, existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados de control y gestión para órdenes y venta de mercancía, etc., que agilizan y facilitan enormemente el desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Oportunidad:

- ✓ Evolución y avances tecnológicos

4.6.1.5.- Fuerza Competitiva

Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Reunir y evaluar la información sobre los competidores que tiene la fábrica “Hielo Oriente C.A”. Es esencial para formular buenas estrategias. “Hielo Oriente C.A”, es una fábrica con una trayectoria en el mercado, reconocida en la región oriental de Venezuela por la alta calidad del producto que ofrece al público en general.

Entre los principales competidores más cercano a la zona se encuentra: “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero”. Estas empresas compiten con sus buenos precios, y sobre todo por sus promociones a través de campañas publicitarias en radio, locales comerciales entre otros, situación que debe considerarse como una amenaza para “Hielo Oriente C.A”

Por esta razón las variables encontradas son:

Amenaza:

- ✓ Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.

4.6.2.- Identificación de las amenazas y oportunidades

Se identificarán los diversos factores que representan las amenazas y oportunidades a la fábrica “Hielo Oriente C.A”, con la finalidad de construir la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y así determinar cómo se encuentra la empresa en el medio ambiente donde está envuelta.

A continuación se presentan las amenazas y oportunidades que se determinaron luego de realizar un análisis externo.

Tabla 4.6.2 Identificación de Amenazas y Oportunidades de la fábrica

Oportunidades	Amenazas
Créditos bancarios	Control de cambio de divisas e inflación
Buena ubicación de la fabrica	Tasa de desempleo poder adquisitivo de los consumidores
Evolución y avances tecnológicos	
Zona con alto desarrollo turístico	Escases de productos por parte de los proveedores
	Inseguridad de las adyacencias
	Inestabilidad política
	Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.

Fuente: Elaboración propia

4.6.3.- Análisis estructural

Para poder optimizar la situación externa y obtener estrategias eficientes que permitan reducir o enfrentar estas amenazas y aprovechar las oportunidades, se realiza una comparación entre las variables críticas para lo cual se utiliza la matriz de análisis estructural.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia 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 4.6.3 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.

Tabla 4.6.3 Matriz de Análisis Estructural de Variables Externa

N°	Influencia de/ sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motricidad
		Oportunidades										
1	Créditos bancarios		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Buena ubicación de la fabrica	1		0	0	1	1	0	1	0	1	5
3	Evolución y avances tecnológicos	0	0		0	0	0	0	0	1	1	2
4	Zona de alto desarrollo turístico	0	1	0	0	0		0	1	0	1	3
	Amenazas											
5	Control de cambio de divisas e inflación	1	0	1		1	0	1	0	0	0	4
6	Tasa de desempleo y poder adquisitivo	0	0	0	0		0	0	1	0	0	1
7	Escases de productos por parte de los proveedores	0	0	0	0	1	0		0	0	1	2
8	Inseguridad de las adyacencias	0	0	0	0	1	1	0		0	0	2
9	Inestabilidad política	1	0	1	1	1	1	1	1		0	7
10	Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.	0	1	0	0	0	0	1	0	0		2
	Dependencia	3	3	2	1	5	3	3	4	1	4	29

Fuente: Elaboración Propia.

La dependencia indica en qué grado las variables influyen sobre una de ellas, y se deriva de la suma de los valores dentro de las columnas. Como se puede observar, de los todas las variables ubicadas en la matriz, la que obtuvo la mayor puntuación en cuanto a dependencia se refiere “Control de cambio de divisas e inflación, Inseguridad de las adyacencias y Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona” con cuatro (4) puntos.

Por otra parte, la motricidad revela el nivel en el que una variable impacta sobre el resto de ellas. En la matriz mostrada anteriormente se demuestra que el mayor índice de motricidad lo tiene la amenaza “de Inseguridad de las adyacencias y Inestabilidad política con siete (7) puntos siendo entonces estos factores más influye en el resto.

Tabla 4.6.3.1 Índice de Motricidad y Dependencia de las variables externas.

N°	Variables	Motricidad	%M	Dependencia	%D
	Oportunidades				
1	Créditos bancarios	1	3,45	3	10,34
2	Buena ubicación de la fabrica	5	17,24	3	10,34
3	Evolución y avances tecnológicos	2	6,90	2	6,90
4	Zona de alto desarrollo turístico	3	10,34	1	3,45
	Amenazas				
5	Control de cambio de divisas e inflación	4	13,79	5	17,24
6	Tasa de desempleo y poder adquisitivo	1	3,45	3	10,34
7	Escases de productos por parte de los proveedores	2	6,90	3	10,34
8	Inseguridad de las adyacencias	2	6,90	4	13,79
9	Inestabilidad política	7	24,14	1	
10	Existencia de competidores "Hielo Glacial" y "Hielo Rumbero" en la zona.	2	6,90	4	13,79
	Total	29	100,00	29	96,55

Fuente: Elaboración Propia

Los cálculos de índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 1 y 2 respectivamente:

$$IM = \left(\frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad total de la variable i.

MT = Motricidad total general.

$$ID = \left(\frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 2})$$

Donde:

ID = Índice de Dependencia.

D_i = Dependencia total de la variable i .

DT = Dependencia total general.

Para la realización de la matriz EFE, es necesario definir cuál será la ponderación que relacionará con cada factor, y para calcularlos se emplearán los datos que se muestran en la matriz de análisis estructural.

El método de determinación de valores ponderados hará que los pesos asignados en la matriz EFE, sean objetivos y cercanos a la realidad. Se procederá entonces de la siguiente manera:

- 1.- Se listan las oportunidades y amenazas identificadas.
- 2.- Se relacionan en porcentaje de Motricidad (%M) y Dependencia (%D) para obtener el valor ponderado externo (VPE):

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

- 3.- Se obtiene el factor ponderado externo y la ponderación externa, la cual representará el peso de las variables en la matriz EFE.

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

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

Donde:

VPE = Valor ponderado externo.

FPE = Factor ponderado externo.

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

PE = Ponderación externa.

Los resultados obtenidos para cada factor se plasmaron en la siguiente tabla:

Tabla 4.6.3.2 Valores ponderados para la matriz EFE

N°	Variables	%M	%D	VPE	FPE	PE
	Oportunidades					
1	Créditos bancarios	3,45	10,34	3,54	4,61	0,05
2	Buena ubicación de la fabrica	17,24	10,34	17,34	22,55	0,23
3	Evolución y avances tecnológicos	6,90	6,90	7,04	9,16	0,09
4	Zona de alto desarrollo turístico	10,34	3,45	10,63	13,83	0,14
	Amenazas					
5	Control de cambio de divisas e inflación	13,79	17,24	13,85	18,01	0,18
6	Tasa de desempleo y poder adquisitivo	3,45	10,34	3,54	4,61	0,05
7	Escases de productos por parte de los proveedores	6,90	10,34	6,99	9,10	0,09
8	Inseguridad de las adyacencias	6,90	13,79	6,97	9,06	0,09
9	Inestabilidad política					
10	Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.	6,90	13,79	6,97	9,06	0,09
	Total	75,86	96,55	76,89	100,00	1,00

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4.- Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)

La última etapa de la Auditoría Externa radica en construir una matriz de evaluación de factores externos. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas importantes de la empresa, tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado con el fin de dilucidar como se encuentra la fábrica "Hielo Oriente C.A", en relación con el ámbito externo.

Para la asignación de la calificación se le solicito al gerente de la fabrica que calificara dentro de un rango de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la fabrica están respondiendo con eficacia, donde los pasos requeridos para la construcción de la matriz de evolución de factor externo son:

1. Identificar las amenazas y oportunidades claves de la gerencia.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor.
3. Asignar una ponderación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si la variable representa 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para establecer un resultado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. Tabla 6.4.

Tabla 4.6.4 Matriz Evaluación de los Factores Externos de la fabrica Hielo Oriente C.A

Nº	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Créditos bancarios	0,0345	1	0,0345
2	Buena ubicación de la fabrica	0,1724	2	0,3448
3	Evolución y avances tecnológicos	0,0690	2	0,1379
4	Zona de alto desarrollo turístico	0,1034	2	0,2069
Amenazas				
5	Control de cambio de divisas e inflación	0,1379	2	0,2759
6	Tasa de desempleo y poder adquisitivo	0,0345	2	0,0690
7	Escases de productos por parte de los proveedores	0,0690	3	0,2069
8	Inseguridad de las adyacencias	0,0690	2	0,1379
9	Inestabilidad política	0,2414	1	0,2414
10	Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.	0,0690	2	0,1379
Total		1,0000		1,7931

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de haber aplicado la matriz EFE se obtuvo un resultado de 1.79 posicionándose está por debajo de la media que es de 2.5. Con este resultado se identifica que las oportunidades no están siendo aprovechadas por la empresa ya que poseen calificaciones deficientes, ni atenuando las amenazas existentes.

En cuanto a las amenazas estas tienen un gran impacto sobre la empresa ya que no están siendo atacadas debidamente, solo se tienen previsiones para evitar lo escases de productos por parte de los proveedores ya que esta es la obtuvo mayor calificación en cuanto al desempeño realizado. La buena ubicación de la fábrica posee un peso de 0,3448 y la zona de alto desarrollo turístico un peso de 0,2069 siendo estos los pesos más altos lo cual refleja que son buenas oportunidades, sin embargo las calificaciones en ambos casos son de 2 puntos, lo que evidencia que no se posee el desempeño adecuado para el

aprovechamiento de las mismas. Por otra parte el control de cambio de divisas e inflación tuvo un peso de 0,2759 y la inestabilidad política un peso de 0,2414 ambas impactantes e influyentes para organización y con unas calificaciones muy malas lo que expresa que estas no están siendo atacadas, ni se está haciendo lo necesario para evitarlas o atenuarlas de manera que no afecten de manera tan directa el desenvolvimiento de la actividad industrial.

4.7.- AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna es el siguiente paso de la metodología utilizada para resolver el problema propuesto; ésta se aplicó a Hielo Oriente C.A. y se realizó con el propósito de evaluar los aspectos internos de la empresa, clasificándose los factores claves por orden de prioridad, a efecto de determinar las fuerzas y debilidades más importantes de la compañía en forma colectiva.

Para la elaboración de la Auditoría Interna se tomó como esquema metodológico guía el propuesto por Fred R. David en el libro “Conceptos de la Administración Estratégica” capítulo V “La evaluación interna” el cual toma como factores internos claves a evaluar los siguientes:

- La Gerencia.
- Marketing.
- Producción.
- Sistemas de Información Computarizados.

A continuación se muestran los pasos que se llevaron a cabo en la realización de este proceso.

1. Se recopiló la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como de secundarias. La información primaria se obtuvo

mediante entrevistas informales al nivel directivo y empleados de la fábrica Hielo Oriente C.A. y la información secundaria que se utilizó fue el internet, la prensa nacional y regional.

2. Después de recabar la información, se procedió a resumir, asimilar u evaluar, para seguidamente identificar las fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta la fabrica Hielo Oriente C.A.
3. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves encontradas para determinar las más decisivas.
4. Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), para determinar la posición interna de la fábrica Hielo Oriente C.A.

En la siguiente figura 4.7.1 se muestra el marco metodológico para el desarrollo de la Auditoría Interna.

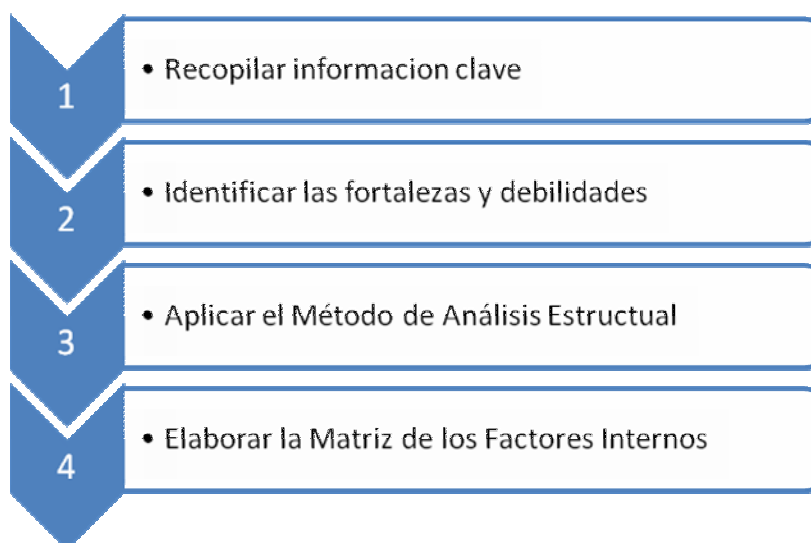


Figura 4.7.1 Marco Metodológico para el desarrollo de la Auditoría Interna.

4.7.1.- Auditoría Gerencial

La gerencia en una empresa implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, por lo tanto es la responsable del éxito o fracaso de la misma.

El área gerencial es una de las áreas funcionales más importantes de la organización, esta Auditoría se realizó a nivel directivo. Básicamente las actividades que las conforman son tareas del Gerente, por lo tanto para recabar la información de esta Auditoría se realizó una entrevista no estructurada al mismo.

Las actividades que conforman el área gerencial de la Fábrica Hielo Oriente C.A. son las siguientes:

- Planificación.
- Organización.
- Motivación.
- Selección del personal.
- Control.

En la empresa se estudiaron estas cinco funciones básicas que realiza el Gerente.

4.7.1.1.- 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 éstos 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.

Analizando los datos obtenidos mediante la entrevista no estructurada realizada al gerente se pudo constatar que la empresa no contaba con una Misión-Visión definida, lo que los dejaba sin rumbo a la hora de preguntarse ¿Dónde estamos? ¿Qué hacemos? ¿Hacia donde nos dirigimos?

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Debilidades

- ✓ No existe una declaración formal de la Misión-Visión del local comercial.

4.7.1.2.- Organización

Las organizaciones se estructuran de maneras muy determinadas en busca de conseguir sus objetivos, la mayoría de las estructuras organizacionales proviene de factores culturales e ideológicos. La estructura no solo indica el nivel jerárquico de una organización sino también la manera en que fluirán los recursos, es por tales motivos que la estructura organizacional más que una característica de una organización es un requisito para una organización exitosa.

Hielo Oriente C.A., presenta internamente una estructura organizativa acorde con las funciones y actividades que ejecuta cada uno de sus miembros, tal como se describió a través de observación directa y de la información proporcionada por el gerente en el capítulo III.

El negocio está a cargo de un Gerente, el cual tiene a su mando a la Secretaría, Supervisor, Área de mantenimiento y el Área administrativa, siendo responsable de guiarlos al cumplimiento de sus funciones. A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortaleza:

- ✓ Posee una estructura organizativa definida.

4.7.1.3 Motivación

Contempla el esfuerzo dirigido a moldear el comportamiento del personal que labora en la empresa. La función de la gerencia motivadora incluye cuatro partes fundamentales: liderazgo, la dinámica de grupo, la comunicación, y administrar el cambio. De acuerdo a la observación directa y entrevistas no estructuradas hechas a tres (3) Obreros, el Supervisor y el Administrador de la organización se pudo constatar que los trabajadores mantienen una relación armónica y respetuosa entre ellos, por lo tanto se puede percibir que en esa organización existe una relación de trabajo satisfactoria.

En Hielo Oriente C.A., la entrevista informal enfocada al liderazgo, tuvo la finalidad de conocer cómo ven los empleados de la unidad al gerente que los dirige. El gerente se destacó como una persona con liderazgo y goza de la consideración y del aprecio de sus empleados. Su gestión se puede considerar como eficaz, debido entre otras cosas a su buena autoridad, ejemplo de grata presencia; es responsable con sus funciones y vela porque sus empleados cumplan con las funciones que les son asignadas.

La dinámica de grupo desempeña un papel importante en el estado de ánimo de los empleados, y permite tener al grupo motivado. En el diálogo que se mantuvo con los entrevistados en esta etapa, se pudo conocer que formalmente no existe ninguna práctica de dinámica de grupo, además no se involucra al personal en la realización de actividades sociales. De igual forma no existe una figura definida de un sistema de recompensas (recompensas materiales, aumento de sueldo, bonos, etc.).

La administración del cambio es un factor final clave en la motivación de los empleados, ya que consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a los diversos factores Internos y Externos, el cambio es

una realidad en la vida de las organizaciones. Se pudo detectar que la posibilidad de hacer cambios para mejorar el funcionamiento de las actividades debe ser tomada en cuenta por el local comercial para lograr un clima satisfactorio para el cambio.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Fortaleza:

- ✓ El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias ya que existen buenas relaciones y cooperación entre los empleados y el gerente.

Debilidades:

- ✓ La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.

4.7.1.4.- Selección del Personal

La función administrativa de la selección de personal involucra a la Gerencia; en donde se ejecutan actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

Las actividades de la integración del personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica las estrategias y, por ende, el Gerente está tomando una parte cada vez más activa en el proceso de Administración Estratégica.

4.7.1.5.- Control

Incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas, la función gerencial de control es especialmente importante para la evaluación efectiva de estrategias. El control se compone de cuatro pasos básicos:

- ✓ Establecer normas de desempeño.
- ✓ Medir el desempeño individual y de la organización.
- ✓ Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecido.
- ✓ Empezar acciones correctivas.

De acuerdo a la observación directa y entrevistas no estructuradas hechas a tres (3) Obreros, el Supervisor y el Administrador de la organización se pudo constatar que los empleados tienen conocimiento de las normas de funcionamiento, es por esto que garantizan que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortaleza

- ✓ Conocimiento de la normativa de funciones.

4.7.2.- Área de Mercado

El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir con las necesidades de los clientes y sus deseos de productor y servicios. Joel Evans y Barry Berman sugieren que hay nueve funciones básicas de mercadeo, de las cuales solo las ventas de productos y servicios, fijación de precios y distribución, fueron analizadas

en Hielo Oriente C.A., con la finalidad de obtener las debilidades y fortalezas de estas áreas; estas funciones son las siguientes:

4.7.2.1.- Ventas de Productos y Servicios

La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de mercado, publicidad, promoción de venta, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de venta y relaciones con los clientes y distribuidores, en el caso de Hielo Oriente C.A se observó que no se cuenta con la suficiente publicidad y promoción que es esencial para las empresas de bienes de consumo.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Debilidad

- ✓ Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa.

4.7.2.2.- Fijación de Precios

Cinco grupos de interés en un negocio afecta las decisiones sobre la fijación: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En el caso de Hielo Oriente C.A. la fijación de precios está determinada por la demanda del producto y la competencia, la empresa cuenta con buenos precios así como calidad de los productos.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortaleza

- ✓ Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.

4.7.2.3.- Distribución

La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, punto de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventarios y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa. En Hielo Oriente C.A. se cuenta con una flota de camiones que se encargan de la distribución del producto, pero no se cuenta con espacio suficiente para en área de estacionamiento lo que se ve reflejado en la venta de hielo al detal.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortalezas

- ✓ Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.

Debilidades

- ✓ No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.

4.7.3.- Área de Producción

La función de producción o de 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, máquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados. Esta función comprende dos áreas de decisión: capacidad, inventario y fuerza del trabajo.

En Hielo Oriente C.A., la función de producción o de operaciones consiste en el conjunto de actividades que realiza el local comercial para lograr el producto para satisfacer las necesidades de la comunidad en general

4.7.3.1.- Capacidad

Las decisiones sobre la capacidad tienen que ver con la determinación de los niveles de producción óptimos para la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas. Con una entrevista realizada al Supervisor y al Administrador se determinó que la fábrica Hielo Oriente C.A. sobrepasa el nivel de demanda actual del producto ya que la capacidad de producción de la organización es óptima.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortaleza

- ✓ La producción satisface la demanda del producto

4.7.3.2.- Inventarios

Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. La materia prima única de la organización Hielo Oriente C.A. es el agua, se cuenta con un suministro continuo, que permite una fabricación constante de hielo, lo que se podría comparar con la filosofía industrial Justo a Tiempo (JAT) desarrollada por japoneses.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortalezas

- ✓ Suministro de la materia prima es constante.

4.7.3.3.- Fuerza de trabajo

Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

En la Fábrica Hielo Oriente C.A. según la información proporcionada por el gerente se verifico que la organización cuenta con el personal suficiente para desarrollar todas sus actividades de una manera óptima.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Fortalezas

- ✓ Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa.

4.7.4.- Auditoría de Sistemas de Información Computarizada

El propósito de un sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la empresa mejorando la calidad de las decisiones gerenciales. 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 del gerente.

Conforme a la información proporcionada por el Gerente, la Fábrica Hielo Oriente C.A., cuenta con el software Saint el cual ofrece los beneficios de un buen sistema de información, mejorando el entendimiento de las funciones de la administración de cambio, la comunicación, la toma de decisiones y control.

A continuación se enuncian la variable encontrada:

Fortaleza

- ✓ Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.

Luego de llevar a cabo el análisis interno, se procedió identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la fabrica Hielo Oriente C.A con el propósito de construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos y determinar cómo se encuentra o como es la situación interna de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
✓ Posee una estructura organizativa definida.	✓ No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial
✓ El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias ya que existen buenas relaciones y cooperación entre los empleados y el gerente.	✓ La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados. ✓ Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa.
✓ Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa	✓ No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.
✓ Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	
✓ La producción satisface la demanda del producto	
✓ Suministro de la materia prima es constante	
✓ Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa.	
✓ Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios	
✓ Conocimiento de la normativa de funciones	

4.7.5.- Matriz de Análisis Estructural de Variables Interna

El siguiente paso consiste en buscar relaciones entre las variables críticas para lo cual se utiliza la matriz de análisis estructural, para determinar la influencia de cada fortaleza y debilidad. La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de

oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia 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 4.7.5.

Tabla 4.7.5 Matriz de Análisis Estructural de Variables Interna

N°	Influencia de /sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad
Fortalezas															
1	Posee una estructura organizativa definida.		1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	6
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	0		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	1	1		0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	0	0	0		1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	0	0	0	1		1	0	0	0	0	0	0	1	3
6	La producción satisface la demanda del producto	0	0	0	1	0		1	0	0	0	0	0	0	2
7	Suministro de la materia prima es constante.	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	1
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	0	0	0	1	1	1	0		0	0	0	0	0	3
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1
Debilidades															
10	No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	1	0	1	1	0	0	0	0	0		1	1	0	5
11	La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1		0	0	3
12	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0		0	2
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		1
Dependencia		2	3	5	5	2	5	1	3	1	5	3	2	1	38

Fuentes: Elaboración propia

En el análisis estructural la suma de los valores de las filas va a dar como resultado la fuerza que tiene una variable con respecto a las demás (motricidad), en este caso la variable “Posee una estructura organizativa definida” es la que tiene mayor fuerza con respecto a las demás con una puntuación de 5. Por otra parte las variables “La producción satisface la demanda del producto, Suministro de la materia prima es constante, No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial, la empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados, falta de publicidad y promoción de la Empresa, no hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.” son las variables que tienen menos influencia sobre las otras.

Por otro lado la sumatoria de los valores de la columna representan la dependencia que tiene una variable con respecto a las demás, este análisis estructural dio como resultado que la variable “La producción satisface la demanda del producto” es la que más depende de las otras con una puntuación de 5.

Cabe destacar que en todas las variables existe al menos un porcentaje de dependencia con respecto a las demás variables. En la tabla 4.7.5.1 que a continuación se muestran los Índices de Motricidad y Dependencia de cada una de las variables críticas encontradas

Tabla 4.7.5.1 Índice de Motricidad y Dependencia de las variables internas

N°	Variables	Motricidad	%M	Dependencia	%D
Fortalezas					
1	Posee una estructura organizativa definida.	6	15,79	2	5,26
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	2	5,26	3	7,89
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	6	15,79	5	13,16
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	3	7,89	5	13,16
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	3	7,89	2	5,26
6	La producción satisface la demanda del producto	2	5,26	5	13,16
7	Suministro de la materia prima es constante.	1	2,63	1	2,63
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	3	7,89	3	7,89
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	1	2,63	1	2,63
Debilidades					
10	No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	5	13,16	5	13,16
11	La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	3	7,89	3	7,89
12	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	2	5,26	2	5,26
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	1	2,63	1	2,63
Total		38	100	38	100

Fuente: Elaboración propia.

Los cálculos de índice de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 1 Y 2 respectivamente:

$$IM = \left(\frac{M_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad total de la variable i.

MT = Motricidad total general.

$$ID = \left(\frac{D_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 2})$$

Donde:

ID = Índice de Dependencia.

Di = Dependencia total de la variable i.

DT = Dependencia total general.

Para la realización de la matriz EFI, es necesario definir cuál será la ponderación que relacionará con cada factor, y para calcularlos se emplearán los datos que se muestran en la matriz de análisis estructural.

El método de determinación de valores ponderados hará que los pesos asignados en la matriz EFI, sean objetivos y cercanos a la realidad. Se procederá entonces de la siguiente manera:

- 1.- Se listan las fuerzas y debilidades identificadas.
- 2.- Se relacionan en porcentaje de Motricidad (%M) y Dependencia (%D) para obtener el valor ponderado interno (VPI):

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

3.- Se obtiene el factor ponderado interno y la ponderación interna, la cual representará el peso de las variables en la matriz EFI.

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

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

Donde:

VPI = Valor ponderado interno.

FPI = Factor ponderado interno.

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

PI = Ponderación interna.

Los resultados obtenidos para cada factor se plasmaron en la siguiente tabla:

Tabla 4.7.5.2 Valores ponderados para la matriz EFI

N°	Variables	%M	%D	VPI	FPI	PI
Fortalezas						
1	Posee una estructura organizativa definida.	15,79	5,26	15,98	15,61	0,16
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	5,26	7,89	5,39	5,26	0,05
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	15,79	13,16	15,87	15,49	0,15
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	7,89	13,16	7,97	7,78	0,08
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	7,89	5,26	8,08	7,90	0,08
6	La producción satisface la demanda del producto	5,26	13,16	5,34	5,21	0,05
7	Suministro de la materia prima es constante.	2,63	2,63	3,01	2,94	0,03
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	7,89	7,89	8,02	7,83	0,08
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	2,63	2,63	3,01	2,94	0,03
Debilidades						
10	No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	13,16	13,16	13,23	12,92	0,13
11	La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	7,89	7,89	8,02	7,83	0,08
12	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	5,26	5,26	5,45	5,33	0,05
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.	2,63	2,63	3,01	2,94	0,03
Total		100	100	102,394	100	1

Fuente: Elaboración propia

4.7.6.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Una vez estudiados los factores internos claves que inciden en el desempeño de la fábrica Hielo Oriente C.A., se procedió a construir la matriz EFI de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural.

Esta matriz permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, así como ofrecer una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos se realizaron los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero se anotaron las fortalezas y luego las debilidades.
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 es 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 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
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.

Tabla 4.7.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos para Hielo Oriente, C.A.

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Posee una estructura organizativa definida.	15,79	4	0,63
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	5,26	3	0,16
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	15,79	4	0,63
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	7,89	3	0,24
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	7,89	4	0,32
6	La producción satisface la demanda del producto	5,26	3	0,16
7	Suministro de la materia prima es constante.	2,63	4	0,11
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	7,89	3	0,24
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	2,63	3	0,08
Debilidades				
10	No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	13,16	1	0,13
11	La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	7,89	2	0,16
12	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	5,26	2	0,11
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	2,63	1	0,03
Total		100		2,973684211

Fuente: Elaboración Propia

El total ponderado en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) fue de 2,9736 esto indica que el departamento está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que acentúen las fortalezas y superen las debilidades internas.

Los pesos totales ponderados de 2,55 y 0.42 corresponden a las fortalezas y a las debilidades respectivamente. Los factores “Estructura organizativa definida , conocimiento de la normativa de funciones, se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa”, obtuvieron el peso más alto con respecto a las fortalezas lo cual indica la importancia que tienen estos factores para alcanzar el éxito, ya que repercuten más en el desempeño que tiene la empresa, permitiéndole trabajar de manera más eficiente y oportuna; consecuentemente la calificación asignada a estos factores fue la más alta (4), indicando que Hielo Oriente, C.A. utiliza estas fortalezas convenientemente y centra sus esfuerzos en resaltarlas y mantenerla.

Las debilidades “No existe una declaración formal de la misión – visión del local comercial y No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida” son las más representativas y por la tanto es perjudicial para la empresa, con una calificación de (1) por lo que ésta debe concentrar sus esfuerzos en generar estrategias que logren reducir el efecto negativo que provocan y superar estas debilidades.

Los resultados arrojados por la Matriz EFI señalan que aunque estén presentes algunas debilidades internas existen fortalezas que resaltan los puntos fuertes del negocio comercial, resaltando así una situación interna favorable para Hielo Oriente, C.A.

4.8.- APLICACIÓN DE LA TÉCNICA BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia (Bengt Kallöf y Svante Östblom). Boxwell R. nos dice que lo sencillo es mejor. El benchmarking no es un simple ejercicio de números. Proponerse a menudo metas cuantitativas, mediante el benchmarking es discutible el mejor modo de fijar metas; pero teniendo en cuenta que fijar metas comparables o mejores que la de los mejores en su clase. A continuación se presenta la figura 8.1 de la metodología de benchmarking (Spendolini M.), empleada en la elaboración de este proyecto.

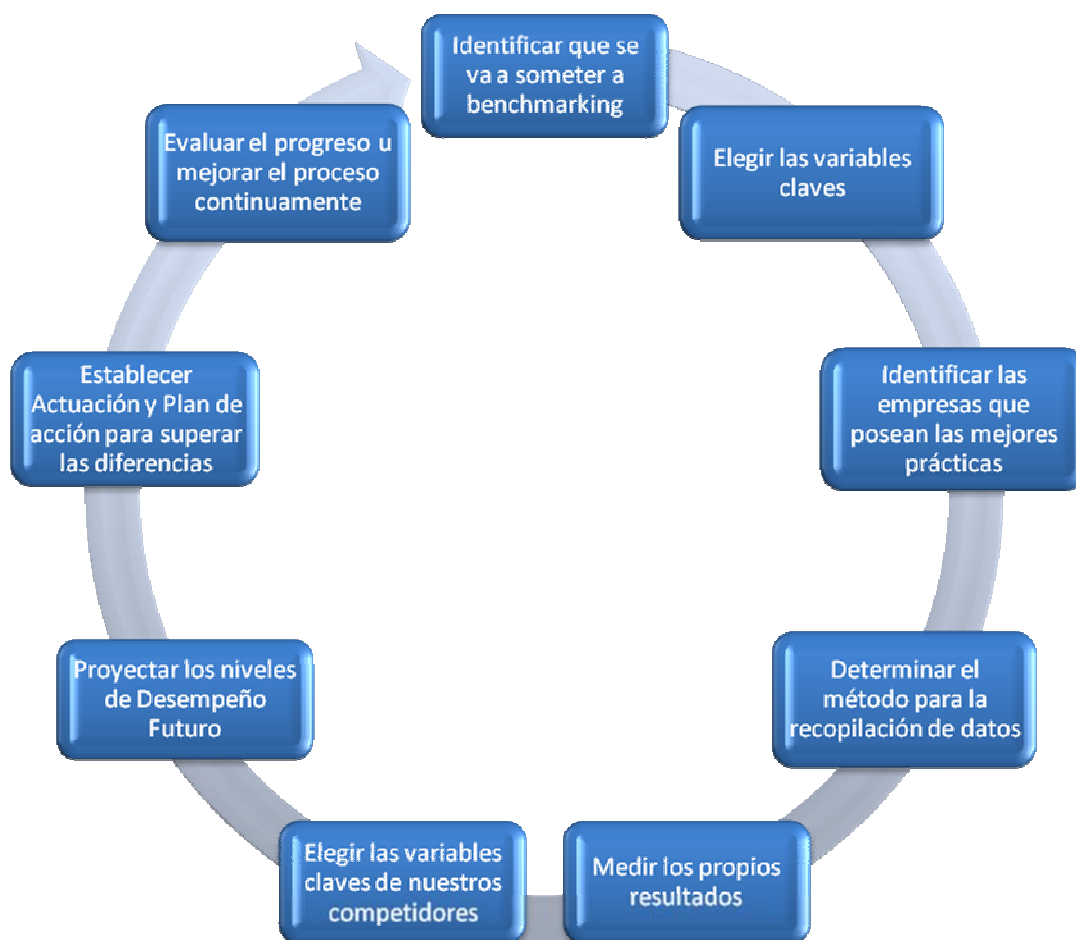


Figura 4.8.1 Metodología de Benchmarking.

4.8.1.- Identificar que se va a someter a Benchmarking

Es muy importante determinar qué factores serán sometidos a la metodología del Benchmarking, estos serán aquellos que ayuden de gran forma a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, o en este caso los objetivos de la Fabrica Hielo Oriente C.A.

Los beneficios resultantes del proceso de Benchmarking serán más visibles cuando su objeto lo constituyan actividades cuyos costos tengan un peso importante dentro de los costos totales de la organización, pero en este caso, el Benchmarking será aplicado a una la Planificación Estratégica, más específicamente a las Auditoría Interna de la Fabrica Hielo Oriente C.A., ya que, mejorar las Auditorias ayudara a cumplir con los Objetivos Estratégicos.

Lo que se va a someter al benchmarking es:

- Planificación.
- Motivación.
- Ventas de productos y servicios.

4.8.2.- Elegir las Variables Claves

El Benchmarking permite medir una función o proceso en términos de variables operativas concretas. Estas dependen mucho del área que se va a analizar.

Como se mencionó anteriormente las actividades o funciones que se van a someter a Benchmarking son, Planificación, Motivación y Ventas de productos y servicios. Una vez que se realizaron las Auditorias Externa e Interna, estas actividades que serán sometidas originaron las siguientes variables claves:

Planificación (Debilidades)

- ✓ No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial.

Motivación (Debilidades)

- ✓ La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.

Ventas de productos y servicios (Debilidades)

- ✓ Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa.

4.8.3.- Identificar las Empresas que posean las mejores prácticas

Uno de los objetivos del Benchmarking es identificar aquellas empresas que obtienen unos resultados superiores a la media, de la forma que estos resultados sirvan de objetivo para el funcionamiento de la propia empresa. Estas pueden proceder de la siguiente manera:

- ❖ Competidores Directos: empresas con similitudes de producción y nichos de mercado.
- ❖ Competidores Paralelos: empresas que están en el mismo negocio pero no compiten directamente.
- ❖ Competidores Potenciales: empresas con las que todavía no se compiten pero se intuye que puede ser una amenaza para el futuro.
- ❖ Empresas Fuera del Sector: empresas de sectores completamente diferentes.

Para lograr la correcta selección e identificación de la organización que posee las mejores prácticas, se dirigió estudio a la de Competidores Directos y Competidores Paralelos. Llegando a la conclusión de que las Fábricas de Hielo que mejor se encuentran en el ámbito de estudio son las siguientes:

- ❖ Hielo Glacial C.A.
- ❖ Míster Frío C.A.
- ❖ Inversiones Josbas

Todas las fábricas cuentan con muy buenas prácticas y estrategias, gozando a su vez de altos índices de productividad. Estas fábricas atacan directamente las variables negativas que posee la Fabrica Hielo Oriente C.A.

4.8.4.- Determinar el método para la Recopilación De Datos

Este paso del Benchmarking fue definido en al Capítulo III, donde se describió las bases teóricas de los métodos y la forma de la recolección de los datos, las cuales fueron empleadas para recabar la información tanto de la Fabrica Hielo Oriente C.A. como los Competidores Directos y Empresas fuera del sector, es decir se aplicaron entrevistas y observaciones. Las entrevistas en el caso de las fábricas que no están ubicadas en el Estado Anzoátegui fueron realizadas vía telefónica e internet y para la que se encuentra en el Estado fueron personales y vía internet para el caso fabrica Hielo Glaciar C.A

4.8.5.- Medir los propios resultados

Es importante destacar que la Fabrica Hielo Oriente C.A, no posee Misión-Visión, Objetivos y metas realmente definidos, ni comunicados de forma correcta a los empleados, lo cual trae como consecuencia que se

trabaje sin objetividad y metas claras que obliguen a evaluar si la dirección y eficiencia de las funciones es la adecuada.

Se constato después de la evaluación a las fábricas de hielo, que la fábrica Inversiones Josbas cuenta con una Misión y Visión claramente definidos, lo que ayuda a poseer un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados, permitiendo que estos dirijan sus labores y esfuerzo hacia el cumplimiento de las metas.

La Fabrica Hielo Oriente C.A. no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados, lo que lleva a los empleados a solo realizar sus tareas sin mayor motivación y superación profesional, no tienen una meta que seguir para sentirse más comprometidos y queridos por la empresa. Lo contrario se da en la Fabrica Hielo Glacial C.A. donde sí cuentan con un sistema de recompensa, lo que desempeña un papel importante en el estado de ánimo de los empleados, y permite tener al grupo motivado.

Y finalmente la falta de publicidad y promoción de la Empresa. La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de mercado, publicidad, promoción de venta, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de venta y relaciones con los clientes y distribuidores, en el caso de Hielo Oriente C.A no se cuenta con la suficiente publicidad y promoción que es esencial para las empresas de bienes de consumo. Este factor tan importante se evidencio en la empresa Míster Frío C.A. donde cuentan con una extensa red de publicidad, en radio, televisión, así como en vallas, camiones y vehículos

particulares, al igual que cuentan con una página en internet, para así cubrir todos los medios posibles para dar a conocer su producto y poder obtener más dividendos de los nuevos compradores.

4.8.6.- Elegir las Variables Claves de nuestros competidores

Planificación (Fortaleza)

- ✓ Misión-Visión formalmente definidos.

Motivación (Fortaleza)

- ✓ La empresa maneja una estructura de sistema de recompensa para sus empleados.

Ventas de productos y servicios (Fortaleza)

- ✓ Existencia de publicidad y promoción de la empresa.

4.8.7.- Proyectar los Niveles De Desempeño Futuro

Una vez definida las variables claves del objeto de estudio y nuestros competidores se procede a la proyección de los niveles de desempeño futuro, ya que la metodología de Benchmarking busca constantemente el cambio, la actualización y mantenimiento de las mejores prácticas, con el objetivo de cerrar completamente la brecha y lograr un desempeño excelente.

Por lo tanto, si todos los esfuerzos de la fabrica en estudio se encamina con el fin de fortalecer las áreas que se sometieron al estudio

del Benchmarking ocasionará una mejora en la posición Externa e Interna, en la cual se encuentra en ese momento, es decir, las debilidades y amenazas existentes, serian atenuadas o sencillamente eliminadas. Dando así oportunidad a la fábrica Hielo Oriente C.A. de estar en la posición deseada.

A continuación se presenta la Matriz de Factores Internos (EFI) ver tabla 4.8.1, la cual se calcularon en los capítulos anterior con las situaciones Internas que están presentes en la Fabrica Hielo Oriente C.A.

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Posee una estructura organizativa definida.	15,79	4	0,63
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	5,26	3	0,16
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	15,79	4	0,63
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	7,89	3	0,24
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	7,89	4	0,32
6	La producción satisface la demanda del producto	5,26	3	0,16
7	Suministro de la materia prima es constante.	2,63	4	0,11
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	7,89	3	0,24
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	2,63	3	0,08
Debilidades				
10	No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercia	13,16	1	0,13
11	La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	7,89	2	0,16
12	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	5,26	2	0,11
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	2,63	1	0,03
Total		100		2,973684211

Tabla 4.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Posee una estructura organizativa definida.	0,1579	4	0,6316
2	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	0,0526	3	0,1579
3	Conocimiento de la normativa de funciones.	0,1579	4	0,6316
4	Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	0,0789	3	0,2368
5	Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	0,0789	4	0,3158
6	La producción satisface la demanda del producto	0,0526	3	0,1579
7	Suministro de la materia prima es constante.	0,0263	4	0,1053
8	Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa	0,0789	3	0,2368
9	Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	0,0263	3	0,0789
10	Misión-Visión formalmente definidos.	0,1316	4	0,5263
11	La empresa maneja una estructura de sistema de recompensa para sus empleados.	0,0789	4	0,3158
12	Existencia de publicidad y promoción de la empresa.	0,0526	3	0,1579
Debilidades				
13	No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	0,0263	1	0,0263
Total		1		3,578947368

Tabla 4.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos con Benchmarking (EFI)

De acuerdo al estudio aplicado a las variables claves (fortalezas y debilidades) de las empresas evaluadas, y comparando los resultados obtenidos en las Matrices de Evaluación de Factores Internos, con y sin Benchmarking, se puede observar la valiosa diferencia que la aplicación de esta técnica le puede aportar a la empresa.

La diferencia entre ambas Matrices es bastante considerada arrojando una ponderación que varía de 2,9736 a 3,5789, sin la aplicación y con la aplicación de la técnica respectivamente. Este resultado da a entender que la empresa está eliminando sus debilidades a través de sus fortalezas, logrando así reforzar la situación interna de la misma.

4.8.8.- Establecer Actuación y Planes de Acción para superar las diferencias

Una vez que se han analizado, comprado y estudiado los datos Internos, se establecen las actuaciones y los planes a seguir. Las actuaciones van a ser apoyadas en el próximo capítulo bajo la realización de la Matriz FODA y los Planes de Acción apoyados con la Matriz MEOPE en Capítulo siguiente.

Estas actuaciones y planes de acción ayudan a surgir: “hacerlo mejor” (dirigir los esfuerzos hacia donde se han identificado las fallas); adaptar los métodos de la competencia a la fábrica para así aprovechar los conocimientos de otras empresas; adelantar a la competencia y cambiar las reglas. Obviamente, no vale la pena hacer un análisis de Benchmarking que no se traduzca en unas actuaciones y planes de acción que se puedan implantar satisfactoriamente.

4.8.9.- Evaluar el progreso u mejorar el proceso continuamente

Para conseguir mayor rendimiento a un estudio de Benchmarking, es crucial actualizar y hacer seguimiento continuo de los resultados del análisis. Un buen análisis de Benchmarking, hay que reajustarlo aproximadamente un año después, pero en el desarrollo de este estudio no se llevo a cabo este paso debido a que este es una propuesta que se le realiza a la Fabrica Hielo Oriente C.A., por ende no existe la implementación de este, al no estar implementado, imposibilita que el mismo pueda ser evaluado y mejorado continuamente.

4.9.- Formulación de Objetivos y Estrategias

4.9.1.- Formulación de Objetivos

Posteriormente de la realización de la auditoria de carácter Interno y Externo, con los respectivos análisis de estas y en conjunto con el Gerente de la fábrica "Hielo Oriente C.A" se dedujo que los objetivos que debe alcanzar la fábrica como empresa productora y distribuidora de hielo son los siguientes:

1. Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui para el cierre del año 2015.
2. Captar el 5% anual del mercado consumidor, por los próximos 5 años, dentro del presupuesto existente.
3. Fortalecer la empresa en el área de desarrollo y tecnología, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad, en por lo menos 5% anual, por los próximos 5 años, con un costo que no exceda el 2% de los ingresos netos de la fábrica.
4. Ampliar la cartera de cliente con otras latitudes del oriente del país para el cierre económico del 2015.

Con el primer objetivo la fábrica busca alcanzar una posición líder en el mercado, proporcionando a esta el reto de fortalecerse para ser una compañía estable y excelente en la fabricación y comercialización de hielo.

El segundo objetivo tiene como fin dar a conocer a la empresa, aumentando la publicidad y promociones para así atraer nuevos clientes.

El tercer objetivo tiene como propósito consolidar a la empresa en el área de desarrollo y tecnología implica proporcionar el reto de contar con programas de automatización que permitan un mejor control y ser eficaces en el área del almacén para la realización de inventarios.

El cuarto objetivo corresponde a la ampliación de sus canales de distribución de otras latitudes del país, y así obtener reconocimiento como empresa líder en la fabricación de hielo para empresas de diversas índoles como hoteles, restaurant, entre otros.

4.9.2.- Formulación de Estrategia

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

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.

4.9.2.1.- Etapa de Insumos

En esta etapa de insumos se procedió a elaborar una Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE (Tabla 4.6.4) y una Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI (Tabla 4.7.6), las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las posibles estrategias; la información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las etapas de adecuación y decisión.

4.9.2.2.- Etapa de Adecuación

En esta etapa se procedió a analizar los Factores Internos y Externos claves del local comercial, 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.

4.9.2.2.1.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

El propósito de esta matriz fue generar un conjunto de estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, razón por la cual no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA fueron seleccionadas para su aplicación. (Tabla 4.9.1).

Tabla 4.9.1 Matriz FODA (1/4)

	<p style="text-align: center;">Fuerzas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee una estructura organizativa definida. 2. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias ya que existen buenas relaciones y cooperación entre los empleados y el gerente. 3. Conocimiento de la normativa de funciones. 4. Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa. 5. Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto. 6. La producción satisface la demanda del producto 7. Suministro de la materia prima es constante. 8. Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa. 9. Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.
<p style="text-align: center;">Oportunidades- O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Créditos bancarios 2. Buena ubicación de la fabrica 3. Evolución y avances tecnológicos 4. Zona de alto desarrollo turístico 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos.(O2,O4,F4,F5,F6,F7) 2. Mantener actualizado el plan estratégico de la empresa. (O2,O3,O4, F1, F2) 3. Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos (O3, F2, F3). 4. Adaptar nuevas tecnologías, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad de la empresa(O1O3,F1,F2,F3)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.9.1 Matriz FODA (2/4)

	<p style="text-align: center;">Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial. 2. La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados. 3. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa. 4. No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.
<p style="text-align: center;">Oportunidades- O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Créditos bancarios 2. Buena ubicación de la fabrica 3. Evolución y avances tecnológicos 4. Zona de alto desarrollo turístico 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar la calidad y diversidad de productos que posee la fábrica, realizando campañas publicitarias.(D3, O2, O4). 2. Aprovechar el desarrollo urbanístico y comercial del entorno cercano para implementar un proceso de Marketing. (O2, O4, D3). 3. Crear un sistema de recompensas monetarias para incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de la misión.(D2,O1,O3)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.9.1 Matriz FODA (3/4)

	<p style="text-align: center;">Fuerzas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee una estructura organizativa definida. 2. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias ya que existen buenas relaciones y cooperación entre los empleados y el gerente. 3. Conocimiento de la normativa de funciones. 4. Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa. 5. Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto. 6. La producción satisface la demanda del producto 7. Suministro de la materia prima es constante. 8. Se cuenta con el personal suficiente para cubrir con las necesidades de la empresa. 9. Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.
<p style="text-align: center;">Amenazas- A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de cambio de divisas e inflación 2. Tasa de desempleo y poder adquisitivo de los consumidores 3. Escases de productos por parte de los proveedores 4. Inseguridad de las adyacencias 5. Inestabilidad política 6. Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumbero” en la zona. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contrarrestar la competencia, aprovechando la calidad de sus productos y bajos precios (F4,F5, F6,F7,F8, A6)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.9.1 Matriz FODA (4/4)

	<p style="text-align: center;">Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial. 2. La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados. 3. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa. 4. No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.
<p style="text-align: center;">Amenazas- A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de cambio de divisas e inflación 2. Tasa de desempleo y poder adquisitivo de los consumidores 3. Escases de productos por parte de los proveedores 4. Inseguridad de las adyacencias 5. Inestabilidad política 6. Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar metodologías de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas. (A3; D1, D2, D3, D4).

Fuente: Elaboración Propia

4.9.2.3.- Etapa de decisión

Antes de tomar decisión con respecto a las estrategia a seleccionar se debe hacer un análisis de relación MISION-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 de la empresa, de no ser así hay un problema en algunas de las etapas para la formulación de las estrategias, en los objetivos o peor aun en la elaboración de la Misión.

En esta etapa se utilizó la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la etapa 2 para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias, las cuales pueden ser alternativas o excluyentes.

Esta matriz fue aplicada agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados, como se puede observar en la tabla 4.9.2.3

Tabla 4.9.2.3 Relación Objetivos vs Estrategias

Objetivos	Estrategias
<p>Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui para mediados del año 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizado el plan estratégico de la empresa. (O2,O3,O4, F1, F2) ✓ Aprovechar el desarrollo urbanístico y comercial del entorno cercano para implementar un proceso de Marketing. (O2, O4, D3). ✓ Diseñar metodologías de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas. (A3; D1, D2, D3, D4). ✓ Crear un sistema de recompensas monetarias para incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de la misión.(D2,O1,O3)
<p>Captar el 5% anual del mercado consumidor, por los próximos 5 años, dentro del presupuesto existente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promocionar la calidad y diversidad de productos que posee la fábrica, realizando campañas publicitarias.(D3, O2, O4).
<p>Fortalecer la empresa en el área de desarrollo y tecnología, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad, en por lo menos 5% anual, por los próximos 5 años, con un costo que no exceda el 2% de los ingresos netos de la fábrica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos (O3, F2, F3). ✓ Adaptar nuevas tecnologías, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad de la empresa(O1O3,F1,F2,F3)
<p>Ampliar la cartera de cliente con otras latitudes del oriente del país para el cierre económico del 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos.(O2,O4,F4,F5,F6,F7) ✓ Contrarrestar la competencia, aprovechando la calidad de sus productos y bajos precios (F4,F5, F6,F7,F8, A6)

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que en la relación de objetivos vs estrategias se obtuvo que más de un objetivo contaba con más de una estrategia. Con respecto al objetivo correspondiente a: “Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui para mediados del año 2015.” muestra cuatro estrategias las cuales son:

Estrategia 1: Mantener actualizado el plan estratégico de la empresa.

Estrategia 2: Aprovechar el desarrollo urbanístico y comercial del entorno cercano para implementar un proceso de Marketing.

Estrategia 3: Crear un sistema de recompensas monetarias para incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de la misión.

Estrategia 4: Diseñar metodologías de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas.

A este objetivo se le procedió a aplicarle la MEOPE

Tabla 4.9.2.4 MEOPE (1/3)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategias Alternativas							
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades									
Créditos bancarios	0,03		0,00	4	0,14		0,00	2	0,07
Buena ubicación de la fabrica	0,17		0,00	4	0,69		0,00		0,00
Evolución y avances tecnológicos	0,07		0,00		0,00	3	0,21	2	0,14
Zona de alto desarrollo turístico	0,10		0,00	3	0,31		0,00	2	0,21
Amenazas			0,00		0,00		0,00		0,00
Control de cambio de divisas e inflación	0,14		0,00		0,00		0,00		0,00
Tasa de desempleo y poder adquisitivo	0,03		0,00		0,00		0,00		0,00
Escases de productos por parte de los proveedores	0,07		0,00		0,00		0,00		0,00
Inseguridad de las adyacencias	0,07		0,00	3	0,21	1	0,07		0,00
Inestabilidad política	0,24		0,00		0,00		0,00		0,00
Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumbero” en la zona.	0,07	2	0,14	3	0,21		0,00		0,00
Fortalezas			0,00		0,00		0,00		0,00
Posee una estructura organizativa definida.	0,16	3	0,47	0	0,00	1	0,16		0,00
El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	0,05	3	0,16	3	0,16		0,00	3	0,16
Conocimiento de la normativa de funciones.	0,16	2	0,32		0,00		0,00	2	0,32
Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	0,08	2	0,16	3	0,24		0,00		0,00
Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	0,08	1	0,08	3	0,24		0,00		0,00
La producción satisface la demanda del producto	0,05	3	0,16		0,00	2	0,11	3	0,16
Suministro de la materia prima es constante.	0,03		0,00	1	0,03	2	0,05		0,00
Se cuenta con el personal suficiente para cubrir las necesidades de la empresa	0,08		0,00		0,00		0,00		0,00
Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	0,03		0,00		0,00	4	0,11		0,00
Debilidades			0,00		0,00		0,00		0,00
No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	0,13	4	0,53		0,00		0,00	2	0,26
La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	0,08		0,00		0,00	1	0,08	4	0,32
Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	0,05		0,00	4	0,21		0,00		0,00
No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.	0,03		0,00	4	0,11		0,00		0,00
Total			2,01		2,53		0,78		1,62
1.- No es atractiva 2.- Algo atractiva 3.- Bastante atractiva 4.- Muy atractiva									

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la aplicación de la matriz MEOPE se determinó que la estrategia a utilizar es la correspondiente a “Aprovechar el desarrollo urbanístico y comercial del entorno cercano para implementar un proceso de Marketing” la cual obtuvo una ponderación de 2, 53 siendo así la mayor puntuación, mientras que el resto de estrategias quedan en contingencia.

Posteriormente se aplicó el mismo procedimiento para el objetivo: “Fortalecer la empresa en el área de desarrollo y tecnología, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad, en por lo menos 5% anual, por los próximos 5 años, con un costo que no exceda el 2% de los ingresos netos de la fábrica.” El cual dispone de dos estrategias las cuales son:

Estrategia 1: Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos.

Estrategia 2: Adaptar nuevas tecnologías, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad de la empresa.

Aplicando la Matriz MEOPE para determinar la estrategia a utilizar, da el siguiente resultado (ver tabla 4.9.2.5)

Tabla 4.9.2.5 MEOPE (2/3)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategias Alternativas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Créditos bancarios	0,03	2	0,07	3	0,10
Buena ubicación de la fábrica	0,17		0,00	2	0,34
Evolución y avances tecnológicos	0,07	4	0,28	4	0,28
Zona de alto desarrollo turístico	0,10		0,00	2	0,21
Amenazas					
Control de cambio de divisas e inflación	0,14	1	0,14	4	0,55
Tasa de desempleo y poder adquisitivo	0,03		0,00		0,00
Escases de productos por parte de los proveedores	0,07		0,00		0,00
Inseguridad de las adyacencias	0,07		0,00		0,00
Inestabilidad política	0,24		0,00		0,00
Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.	0,07		0,00	2	0,14
Fortalezas					
Posee una estructura organizativa definida.	0,16		0,00		0,00
El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	0,05	2	0,11	2	0,11
Conocimiento de la normativa de funciones.	0,16	2	0,32		0,00
Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	0,08		0,00	2	0,16
Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	0,08		0,00		0,00
La producción satisface la demanda del producto	0,05		0,00	2	0,11
Suministro de la materia prima es constante.	0,03		0,00	3	0,08
Se cuenta con el personal suficiente para cubrir las necesidades de la empresa	0,08	2	0,16		0,00
Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	0,03		0,00	1	0,03
Debilidades			0,00		0,00
No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercial	0,13	3	0,39		0,00
La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	0,08		0,00		0,00
Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	0,05		0,00		0,00
No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que la infraestructura del negocio es reducida.	0,03		0,00	1	0,03
Total			1,46		2,12
1.- No es atractiva 2.- Algo atractiva 3.- Bastante atractiva 4.- Muy atractiva					

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la aplicación de la matriz MEOPE se determinó que la estrategia a utilizar es la correspondiente a “Adaptar nuevas tecnologías, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad de la empresa” La

cual obtuvo una ponderación de 2,12 obteniendo así la mayor puntuación, mientras que la otra estrategia queda en contingencia.

Y finalmente para el objetivo: “Ampliar la cartera de cliente con otras latitudes del oriente del país para el cierre económico del 2015.” Dio como resultado la siguiente matriz (ver tabla 4.9.2.6). El cual dispone de dos estrategias las cuales son:

Estrategia 1: Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos.

Estrategia 2: Contrarrestar la competencia, aprovechando la calidad de sus productos y bajos precios.

Tabla 4.9.2.6 MEOPE (3/3)

Factores Críticos para el Éxito		Estrategias Alternativas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Créditos bancarios	0,03		0,00		0,00
Buena ubicación de la fabrica	0,17	3	0,52	3	0,52
Evolución y avances tecnológicos	0,07		0,00	2	0,14
Zona de alto desarrollo turístico	0,10	4	0,41	3	0,31
Amenazas					
Control de cambio de divisas e inflación	0,14		0,00		0,00
Tasa de desempleo y poder adquisitivo	0,03	3	0,10		0,00
Escases de productos por parte de los proveedores	0,07	3	0,21	2	0,14
Inseguridad de las adyacencias	0,07	3	0,21		0,00
Inestabilidad política	0,24		0,00		0,00
Existencia de competidores “Hielo Glacial” y “Hielo Rumero” en la zona.	0,07	3	0,21	4	0,28
Fortalezas					
Posee una estructura organizativa definida.	0,16		0,00		0,00
El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades	0,05	1	0,05		0,00
Conocimiento de la normativa de funciones.	0,16		0,00		0,00
Buenos precios y calidad en los productos que oferta la empresa.	0,08	3	0,24	4	0,32
Se cuenta con una flota de transporte adecuada para la distribución oportuna del producto.	0,08	3	0,24	2	0,16
La producción satisface la demanda del producto	0,05	2	0,11	3	0,16
Suministro de la materia prima es constante.	0,03	3	0,08	1	0,03
Se cuenta con el personal suficiente para cubrir las necesidades de la empresa	0,08	1	0,08		0,00
Existencia de Saint para llevar un buen control de los cambios.	0,03		0,00		0,00
Debilidades			0,00		0,00
No existe una declaración formal de la misión-visión del local comercia	0,13	2	0,26		0,00
La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados.	0,08		0,00		0,00
Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	0,05	4	0,21	3	0,16
No hay espacio suficiente para el estacionamiento debido a que le infraestructura del negocio es reducida.	0,03	3	0,08	2	0,05
Total			3,00		2,25
1.- No es atractiva 2.- Algo atractiva 3.- Bastante atractiva 4.- Muy atractiva					

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la aplicación de la matriz MEOPE se determinó que la estrategia a utilizar es la correspondiente a “Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos.” La cual obtuvo una ponderación de 3,00 obteniendo así la mayor puntuación, mientras que el resto de estrategias quedan en contingencia.

4.10.- Planes de Acción

Una vez establecida las estrategias en el capítulo anterior se procede a desarrollar un plan de acción en el cual se definirán las tareas y actividades a realizar por cada estrategia planteada para su consecución. De igual manera se establecerán responsables directos e indirectos así como el tiempo estimado para la ejecución de las mismas.

Se debe considerar que los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesitan conocer quién los va a implementar y quien va a participar de manera activa, en toda y cada una de las etapas de la planeación.

A continuación se presenta la siguiente tabla 4.10.1.1, los planes de acción de los objetivos estratégicos 1 con sus respectivas estrategias.

Objetivo N° 1: "Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui para mediados del año 2012."				
Estrategia: "Aprovechar el desarrollo urbanístico y comercial del entorno cercano para implementar un proceso de Marketing."				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Contratar personal capacitado en el área de Marketing.	Gerente	2 Semanas.	Humano	Contrato.
Hacer un estudio de mercado, entorno, competencia.	Departamento Marketing	de 4 semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Encuestas, entrevistas e investigación.
Evaluar los resultados obtenidos del estudio	Gerente administrador	y 1 Semana.	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reuniones.
Elaborar los procedimientos	Departamento Marketing	de 2 semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informe.
Se abre un proceso de licitaciones para cada área del Marketing	Gerente Departamento Marketing	y de 2 semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Sobre de licitaciones.
Evaluar el factor Costo	Gerente administrador	y 1 Semana.	Humano, horas de trabajo tecnológico y contable	Reuniones.
Contactar empresas seleccionadas	Administrador	3 Días	Humano.	Reuniones.
Dar a conocer los cambios en todos los niveles de la empresa	Gerente, Administrador y Dpto. de Marketing	2 Días	Humano.	Reuniones con todo el personal de la empresa.
implementación de los procedimientos	Dpto. de Marketing	3 Meses	Humano, horas de trabajo tecnológico y económico.	Ejecución de planes.
Evaluar los resultados de la Implementación de los procedimientos	Gerente Departamento Marketing	y de 1 Semana.	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informes.
De ser necesario realizar ajustes para optimizar los procesos	Departamento Marketing	de 1 Semana.	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informes de estadística
Evaluar el ciclo entre la implementación y los resultados	Departamento Marketing	de 2 semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informes

Tabla 4.10.1.1 Plan de Acción Objetivo 1

A continuación se presenta la siguiente tabla 4.10.1.2, los planes de acción de los objetivos estratégicos 2 con sus respectivas estrategias.

Objetivo N° 2: "Captar el 5% anual del mercado consumidor, por los próximos 5 años, dentro del presupuesto existente."				
Estrategia: "Promocionar la calidad y diversidad de productos que posee la fábrica, realizando campañas publicitarias."				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Recoger información de la publicidad actual	Departamento de Marketing	2 Semanas.	Humano, horas de trabajo.	Encuestas, Entrevistas e Investigación
Analizar de la información obtenida	Gerente y Departamento de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo.	Reuniones
Hacer un estudio publicitario de la empresa y los productos.	Departamento de Marketing	4 Semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informe
Evaluar la los resultados obtenidos del estudio	Gerente y administrador	1 día	Humano	Reuniones
Evaluar los costos de los diferentes medios publicitarios	Gerente y administrador	2 Días	Humano, horas de trabajo	Reuniones
Definir medios o canales publicitarios	Gerente, Administrador y Dpto. de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reuniones
Redactar el mensaje publicitario	Gerente y Departamento de Marketing	1 Día	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reuniones
Lanzar la campaña publicitaria	Departamento de Marketing	6 Semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico,	Técnicas de publicidad
Fase de control y evaluación	Departamento de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo.	Informes

Tabla 4.10.1.2. Plan de Acción Objetivo 2

A continuación se presenta la siguiente tabla 4.10.1.3, los planes de acción de los objetivos estratégicos 3 con sus respectivas estrategias.

Objetivo N° 3: "Fortalecer la empresa en el área de desarrollo y tecnología, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad, en por lo menos 5% anual, por los próximos 5 años, con un costo que no exceda el 2% de los ingresos netos de la fábrica."				
Estrategia: "Adaptar nuevas tecnologías, que contribuyan a mejorar la calidad y productividad de la empresa."				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Contratar una persona capacitada en el área de tecnología Industrial.	Gerente	2 Semanas.	Humano	Contrato.
Hacer un estudio, del proceso productivo de la organización	Dpto. de Informática	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Información
Evalúan los resultados obtenidos	Dpto. de Informática	1 día.	Humano	Encuesta
Establecer mecanismos de compra.	Gerente y el Dpto. de informática		Humano, horas de trabajo.	Reuniones
Evaluar el mejor proveedor	Gerente, Administrador y el Dpto. de informática	1 Semana.	Humano, horas de trabajo.	Información
Realizar la compra	Gerente y Administrador	1 día.	Humano, horas de trabajo.	Contratos.
Implementar la nueva tecnología.	Dpto. de Informática	4 semanas	Humano, horas de trabajo.	
Adiestrar al personal	Dpto. de Informática	2 semanas	Humano, horas de trabajo.	Cursos de capacitación
Evaluar el tiempo de realización de las actividades	Dpto. de Informática	1 semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Observación directa
Elaborar un informe	Dpto. de Informática	1 día	Humano, horas de trabajo	Informe
Evaluar el ciclo entre la implementación y los resultados	Gerente, Administrador y el Dpto. de informática	2 semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Informes

Tabla 4.10.1.3 Plan de Acción Objetivo 3

A continuación se presenta la siguiente tabla 4.10.4, los planes de acción de los objetivos estratégicos 4 con sus respectivas estrategias.

Objetivo N° 4: "Ampliar la cartera de cliente con otras latitudes del oriente del país para el cierre de..."				
Estrategia: "Atraer nuevos clientes, ofreciendo promociones de los productos."				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	F
Descripción del negocio y los productos	Gerente y Dpto. de Marketing	2 Semanas.	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Estu
Evaluación de los precios de los productos	Gerente y Administrador	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reu
Evaluación de nichos de mercado deseados	Gerente y Dpto. de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Enc inve
Selección de la cobertura territorial del negocio	Gerente y Administrador	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reu
definición del posicionamiento de negocio deseado	Gerente y Administrador	2 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reu
fijar los objetivos promocionales	Gerente y Dpto. de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Reu
Identificar el publico objetivo	Gerente y Dpto. de Marketing	2 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Obs
ejecución de los planes promocionales	Dpto. de Marketing	4 Semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Jorn
revisión constante y periódica de los objetivos promocionales	Dpto. de Marketing	3 Semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.	Info

Tabla 4.10.4. Plan de Acción Objetivo 4

4.10.5.- Planes de Acción de Estrategias Contingentes

Objetivo N° 1: "Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui"
Estrategia: Mantener actualizado el plan estratégico de la empresa.

Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Meca
Efectuar una revisión del Plan Estratégico Actual para elaborar un diagnóstico de la situación actual.	Gerente y Administrador	2 Semanas.	Humano	Entre secur
Dar a conocer el proceso de revisión del Plan Estratégico a todo el personal	Gerente y Administrador	1 Semana	Humano.	Reun existe
Debatir, reflexionar y consensuar un diagnóstico compartido del contexto actual de la empresa	Todo el Personal	1 día.	Humano	Reun
Elaborar propuestas para el nuevo Plan Estratégico	Gerente y Administrador	5 días	Humano, horas de trabajo.	Reun
Procesar y analizar toda la información recogida durante el proceso y redactar un informe final de conclusiones.	Gerente, Administrador y el Dpto. de informática	1 Semana.	Humano, horas de trabajo tecnológico	Reun
Contrastar y aprobar la redacción final del Plan Estratégico con la complicidad de los participantes en el proceso.	Gerente y Administrador	3 días.	Humano, horas de trabajo.	Reun
Dar a conocer y hacer público el nuevo Plan Estratégico.	Gerente y Administrador	1 semana	Humano, horas de trabajo.	Infor

Tabla 4.10.5.1 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1

Objetivo Nº 1: "Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui"				
Estrategia: "Diseñar metodologías de vanguardia en la gestión y rendición de cuentas."				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	
Realizar un estudio de las metodologías de gestión actuales	Gerente y administrador	1 Semana.	Humano	
Se plantean indicadores de desempeño como nueva metodología	Gerente, Supervisor y Administrador	4 Días	Humano	
Se discuten los indicadores de desempeño	Gerente y administrador	1 Día.	Humano.	
Se evalúan y formalmente se aprueban los cambios en los programas	Gerente	1 Semana	Humano.	
Dar a conocer la nueva metodología en todos los niveles de la empresa	Gerente, Supervisor y Administrador	1 Semana	Humano.	
Aplican los nuevos indicadores de desempeño	Todo el Personal	4 Semanas.	Humano.	

Dar seguimiento del punto en que se alcanzan las metas	Gerente, Supervisor y Administrador	2 Semanas	Humano.
Evalúa los resultados obtenidos	Gerente, Administrador	5 Días	Humano.
Se consideran recomendaciones de las evaluaciones realizadas	Gerente, Supervisor y Administrador	4 Días	Humano.
Evaluar el ciclo entre la aplicación y los resultados	Gerente	1 Semana	Humano, horas de tecnológico

Tabla 4.10.5.2. Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1

Objetivo N° 1: "Posicionar a Hielo Oriente C.A. como la fábrica número uno en el Estado Anzoátegui"			
Estrategia: "Crear un sistema de recompensas monetarias para incentivar a los trabajadores en el"			
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos
Realizar cronograma y agendas de reuniones con los empleados estableciendo metas a cumplir para obtener la recompensa	Gerente, Administrador y Secretaria	1 Semana.	Humano
Convocar las reuniones	Secretaria	1 Día.	Humano
Establecer la recompensa o incentivo a ofrecer	Gerente y Administrador	1 Día	Humano
Poner en práctica el Nuevo Sistema de Recompensa	Todo el Personal	4 Semanas.	Humano
Realizar un informe de cumplimiento de las obligaciones de las actividades a recompensar.	Gerente y Administrador	3 Días	Humano
Publicar de lista del personal según los logros obtenidos	Gerente y Secretaria	1 Día	Humano
Realizar el pago de Incentivos	Administrador	1 Día.	Humano y Monetario

Tabla 4.10.5.3 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 1

Objetivo N° 3: "Fortalecer la empresa en el área de desarrollo y tecnología, que contribuyan a mejorar"	
Estrategia: "Capacitar al personal de la fábrica de manera constante con respecto a los avances tecnológicos"	
Pasos de la Acción	Responsable
Diagnóstico de necesidades de formación y entrenamiento técnico	Gerente
Elaboración de un cronograma de eventos de capacitación y entrenamiento	Dpto. de Informática
Puesta en marcha de los eventos de capacitación	Dpto. de Informática
Desarrollo de un programa de acompañamiento que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas	Dpto. de Informática
Evaluar el desempeño post-capacitación	Gerente, Administrador y el Dpto.

Tabla 4.10.5.4 Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 3

Objetivo N° 4: " Ampliar la cartera de cliente con otras latitudes del oriente del país para el cierre de"

Estrategia: “Contrarrestar la competencia, aprovechando la calidad de sus productos y bajos precios”			
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos
Determinar lista de productos y precios de productos ofrecidos	Gerente y administrador	1 Día.	Humano
Se evalúa la competencia en cuanto a precios y productos	Gerente y Departamento de Marketing	1 Semana	Humano.
Se evalúan diferentes tipos de promociones y ofertas que se puedan mejorar	Gerente y Departamento de Marketing	1 Semana.	Humano.
Se cambian o actualiza la publicidad para promoción de nuestros productos	Departamento de Marketing	1 Semana	Humano, horas de trabajo tecnológico.
Se analizan nuevas estrategias para los canales de distribución	Gerente y Departamento de Marketing	2 Semanas	Humano.
Evaluar el ciclo desde el estudio de la competencia	Departamento de Marketing	2 Semanas	Humano, horas de trabajo tecnológico.

Tabla 4.10.5.5. Plan de Acción Estrategia Contingente Objetivo 4

CONCLUSIONES

- ❖ En el estudio del Sistema Actual se detectaron una serie de aspectos críticos. De los cuales se determinó que el principal foco problemático es la inexistencia de una Planificación Estratégica en la Fábrica Hielo Oriente C.A.
- ❖ La Misión-Visión formulados para la fábrica se basaron en la información obtenida de importantes fábricas privadas las cuales sirvieron como guía a la gerencia que fue participes fundamentales en la formulación de la misma.
- ❖ En el Análisis Externo aplicado a la Fábrica Hielo Oriente C.A se obtuvo un total ponderado de 1.79 posicionándose está por debajo de la media que es de 2.5. Con este resultado se identifica que las oportunidades no están siendo aprovechadas por la empresa ya que poseen calificaciones deficientes, ni atenuando las amenazas existentes.
- ❖ El Análisis de Contexto Interno dio como resultado un total ponderado de 2,9736 esto indica que el departamento está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que acentúen las fortalezas y superen las debilidades internas.
- ❖ La Metodología de Benchmarking aplicada determinó que si se toman las buenas prácticas de las empresas competidoras y se aplican a la Fábrica Hielo Oriente C.A, la colocarían en una posición superior a la actual, lo cual se demuestra al calcular la nueva Matriz EFI con las variables tomadas del proceso de Benchmarking, dando como resultado total ponderado 2,9736 y 3,5789 respectivamente.
- ❖ En base a la Misión - Visión y Objetivos Estratégicos formulados para la Fábrica Hielo Oriente C.A., se definieron 9 estrategias alternativas mediante el uso de la Matriz FODA, a las cuales se les aplicó la Matriz MEOPE dando como resultado 4 estrategias

seleccionadas para los 4 objetivos definidos y Estrategias de contingencia.

- ❖ Se elaboraron 9 planes de acción que servirán de guía para alcanzar los objetivos Estratégicos propuestos a la Fabrica Hielo Oriente C.A.

RECOMENDACIONES

- ❖ La empresa debe seguir el plan estratégico formulado para superar los inconvenientes que se presentan y perseguir el cumplimiento de su Misión-Visión.
- ❖ Adecuar el espacio físico acorde a las actividades y al personal que posee la fábrica “Hielo Oriente C.A”.
- ❖ Dar a conocer por medio de una campaña, la misión, visión y valores de la empresa a los empleados para lograr un mejor desempeño y mayor compromiso.
- ❖ Agilizar el proceso de compra de insumos para que el personal que labora en la organización empresarial puedan cumplir sus actividades a cabalidad.
- ❖ Motivar a los trabajadores a superarse personal y profesionalmente para mejorar la gestión de su desempeño.
- ❖ Establecer estándares para optimizar la calidad del servicio.
- ❖ Implantar un buzón para que los clientes puedan colocar sugerencias de forma rápida.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alceste G. Vanesa C. (2009) *“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA URBANEJA”*. Trabajo de grado no publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.
- ✓ Arias, Fidias G. (1999). *“El Proyecto de investigación: guía para su elaboración”* 3ra Edición, Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.
- ✓ El Halabi S., Gazi O. y Febres L., Iván J. R. (2008). *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AREA DE SEGURIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO ANZOÁTEGUI”*. Trabajo de grado no publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.
- ✓ Fred, D. (1994). *“Gerencia Estratégica” 9na Reimpresión*”, LEGIS Editorial S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- ✓ Fred, D. (1997). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Printice May. Hispanoamericano, México.
- ✓ Fred, D. (2008). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. 11^{ava} edición, Printice May. Hispanoamericano, México.
- ✓ Machado G. Rosmelis E. y Marcano M. Luis E. (2008). *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO “JUAN VICENTE GONZÁLEZ” DE LA CIUDAD DE BARCELONA ESTADO ANZOÁTEGUI”*. Trabajo de grado no

publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

- ✓ Morrissey, G. (1995). *“La Planeación Táctica”*. Prentice hall. México.
- ✓ Robert, Boxwell. (1996) *“Benchmarking para competir con ventaja”*. McGRAW-HILL, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- ✓ Salazar L., María A. y Pastrana A. Reinaldo R. (2004), *“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI”*. Trabajo de grado no publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.
- ✓ Sampieri, R., Fernández C., Baptista P. (2007), *“Fundamentos de metodología de la investigación”* 2da Edición, McGraw-Hill Interamericana, México.
- ✓ Spendolini, M. (1994). *“Benchmarking”* (1ª ed) Grupo Editorial Norma.
- ✓ Strickland, J. y Thompson, A. (2004). *“Administración Estratégica, Textos y Casos”* (13ª ed). McGRAW-HILL, México.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HIELO EN BARCELONA – EDO. ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Nóbrega P., Silvia A.	CVLAC: 18.079.268 E MAIL: silvia.nobrega@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
Romero M., José L.	CVLAC: 18.273.722 E MAIL: jromeromongua@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Plan estratégico

Fábrica de hielo

Benchmarking

Estrategias

Planes de acción

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

En la actualidad, la fábrica “Hielo Oriente C.A” no posee una misión-visión, que le permita establecer los perfiles y evolución futura de la organización. Además no cuenta con objetivos de carácter financieros y estratégicos que encaminen a la fábrica al logro de las actividades y operaciones que se desarrollan en la compañía. Así mismo, se presenta la falta de estrategias frente a posibles situaciones internas y externas que afectan el proceso productivo de la fábrica. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio aplicando el proceso de administración estratégica y análisis estructural propuesto por Fred Davis que permitió la descripción de la situación actual que a su vez dió pie a la formulación de la misión-visión de la empresa, siguiendo los fundamentos teóricos de Strickland y Thompson. Seguidamente se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan el funcionamiento del sistema. Para llevar a cabo esta fase, se utilizaron técnicas y metodologías tales como Matrices EFE, EFI, FODA, MEOPE y Benchmarking como nuevo enfoque administrativo; con el fin de formular las estrategias y finalmente diseñar planes de acción. Por último se diseñaron nueve (09) estrategias y nueve (09) planes de acción, basándose en conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Guevara, María S.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
Ortiz, Mercedes L.	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:	5.087.765			
	E_MAIL	mercedesortiz04@yahoo.es			
	E_MAIL				
Wong, Carolina.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	11.727.314			
	E_MAIL	cwongh@cantv.net			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2010	08	02
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Diseño de un plan estratégico.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:

Ingeniero de Sistemas

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Núcleo 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 quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización.”

AUTOR

Nóbrega P., Silvia A.

AUTOR

Romero M., José L.

AUTOR**TUTOR**

Ing. Guevara, María

JURADO

Msc. Ing. Ortiz, Mercedes

JURADO

Msc. Ing. Wong, Carolina.

POR LA SUBCOMISION DE TESIS