



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE  
INFORMACIÓN GERENCIAL.

Trabajo de Grado, Modalidad Curso Especial de Grado, presentado como  
requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración

AUTORAS

Araguayan Aurymar

C.I:20.538.247

Oliveros Natasha

C.I: 21.326.555

Guatamare, Abril de 2016

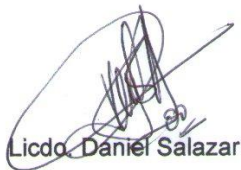


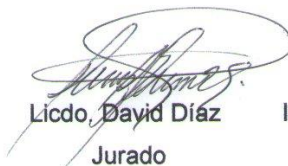
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCEO NUEVA ESPARTA  
DIRECCION DE ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
COMISION DE TRABAJO DE GRADO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado; Titulado "**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATEGICA, SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL**". Presentado por los bachilleres: AURYMAR ARAGUAYAN C.I. N° V- 20.538.247 y NATASHA OLIVEROS C.I. N° V- 21.326.555 para optar al título de Licenciada en Administración.

Los miembros del jurado han acordado el siguiente veredicto:

**APROBADO**

  
Licdo. Daniel Salazar  
Jurado

  
Licdo. David Díaz  
Jurado

  
Ing. Ángel Figueroa  
Jurado

DEL PUEBLO VENIMOS/HACIA EL PUEBLO VAMOS

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	iii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	x
RESUMEN.....	xiv
SEMINARIO I: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General:.....	9
Objetivos Específicos: .....	9
CAPITULO I. Definir los aspectos teóricos basados en la gestión del cambio y en el desarrollo organizacional vinculados al Comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”.....	10
1.1.- Cambio .....	11
1.2.- Gestión del Cambio Organizacional .....	12
1.3.- Cambio Organizacional .....	14
1.4.- Tipos de Cambio .....	16
1.5.- Niveles De Cambio.....	18
<b>1.6.- ¿Por qué Cambian las Organizaciones?</b> .....	20
1.7.- Requisitos para lograr el éxito en El Cambio:.....	23
1.8.- ¿Como Manejar el Cambio?.....	24
1.9.- Fuerzas que afectan el Cambio.....	25
1.10.- Cambio Estratégico Organizacional. ....	27
1.11.- Cambio Planeado Organizacional .....	30
1.11.1.- Modelo de Cambio de Kart Lewin .....	30
1.11.2.- Modelo de Planeación.....	31
1.11.3.- Modelo de Investigación – Acción.....	31
1.11.4.- Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello .....	32
1.12.- Desarrollo Organizacional .....	37
1.13.- ¿Por Que apoyarse en el Desarrollo Organizacional? .....	39

1.14.- Características del Desarrollo Organizacional.....	40
1.15.- Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional .....	45
1.16.- Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional .....	48
1.17.- Metas del Desarrollo Organizacional.....	49
CAPITULO II. ANALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL MINIMARKET PUNTA DEL MAR, COMO CASO REGIONAL. ....	51
CAPITULO III. Considerar la gestión del cambio como desarrollo organizacional en un caso nacional con “SIGO SuperMarket” y caso Internacional en el Supermercado CORDIAL, Argentina. ....	59
CAPITULO IV. Indagar la relación de gestión del cambio con tendencias administrativas actuales o modernas relacionadas con el Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” .....	73
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
SEMINARIO II: GERENCIA ESTRATÉGICA.....	84
INTRODUCCIÓN .....	85
Objetivo.....	87
Alcance .....	88
Justificación .....	88
CAPITULO I. Conceptos y aspectos filosóficos de la Gerencia Estratégica .	90
1.1.- Origen y Evolución de la Gerencia Estratégica .....	91
1.2.- Definición de Estrategia y Gerencia Estratégica.....	93
1.4.- Importancia de la Gerencia Estratégica en las Organizaciones y Los Gerentes.....	97
1.5.- Principios de la Administración y su relación con la Gerencia Estratégica.....	98
1.7.- Gerencia Estratégica en la Administración .....	102
CAPITULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	104
2.1.- Planteamiento.....	105
2.2.- Análisis Ambiental .....	106

2.1.1.- Análisis Interno.....	106
2.2.1.- Análisis Externo.....	110
2.3.- Importancia del Análisis Interno para la Formulación de Estrategias .....	112
2.4.- Importancia del Análisis Externo para la Formulación de Estrategias .....	113
2.5.- Formulación de la Estrategia .....	114
2.6.- Implementación de la Estrategia .....	115
2.7.- Evaluación de las Estrategias.....	117
CAPITULO III. Modelos de Gestión Estratégica .....	120
3.1.- Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado .....	121
3.2.- Estrategia de Crecimiento .....	121
3.3.- Estrategias de concentración de mercado .....	123
3.4.- Estrategia de Contramarcha.....	124
3.5.- Estrategia de Penetración en El Mercado .....	124
3.6.- Estrategia de Desarrollo de Mercado .....	125
3.7.- Estrategia De Precios.....	126
3.10.- Modelo de H. Igor Ansoff.....	131
3.11.- Modelo de Michael E. Porter .....	132
CONCLUSIONES .....	145
RECOMENDACIONES .....	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
SEMINARIO III: SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL .....	149
INTRODUCCIÓN .....	150
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	152
1.1.- Planteamiento.....	153
1.2.- Objetivos.....	158
1.2.1.- Objetivo General .....	158
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	158
1.3.- Justificación .....	159

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	160
2.1.- Antecedentes de la investigación .....	161
2.2.- Bases teóricas .....	162
2.2.1.- Sistema de información:.....	162
2.2.2.- Sistema de información gerencial .....	162
2.2.3.- Necesidad de un sistema de información gerencial .....	163
2.2.4.- Importancia de la información en los sistemas de información gerencial.....	164
2.2.5.- Objetivo de un sistema de información gerencial .....	165
2.2.6.- Desarrollo de un sistema de información gerencial.....	166
2.2.7.- Tipos de sistemas de información gerencial .....	167
2.2.8.- Actividades principales de los sistemas de información gerencial .....	168
2.2.9.- Factores que determinan el desempeño de un sistema de información gerencial .....	168
2.2.10.- Estructura de un sistema de información gerencial.....	169
2.2.11.- Definición de inventarios .....	171
2.2.12.- Tipos de inventarios .....	171
2.2.13.- Clasificación de los inventarios .....	172
2.3.- Bases legales .....	173
3.1.- Diseño de Investigación .....	180
3.2.- Tipo de Investigación.....	181
3.3.- Nivel De Investigación .....	181
3.4.- Unidad De Estudio.....	182
3.4.1.- Población .....	182
3.4.2.- Funciones.....	182
3.5.- Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos .....	185
3.5.1.-Técnicas.....	185
3.5.2.- Instrumentos .....	187
<b>CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>189</b>

4.1.- Diagnosticar la situación actual del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” .....	190
4.1.1.- Reseña Histórica .....	191
4.1.2.- Ubicación Geográfica .....	192
4.1.- Estructura Organizativa .....	192
4.2.- Análisis del contexto interno .....	195
4.2.1.- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	196
4.3.- Análisis del contexto externo .....	198
4.3.1.- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	199
4.4 Matriz FODA .....	202
4.4.1.- Análisis de las Estrategias Planteadas.....	203
4.5.- Resultados de la encuesta gráficamente .....	207
4.6.- Análisis de los Resultados Obtenidos en la Encuesta.....	212
CONCLUSIONES .....	213
RECOMENDACIONES .....	215
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	216
ANEXO .....	217

## DEDICATORIA

*Hoy después de haber recorrido arduos y extensos caminos, culminó una de mis más anheladas metas. Con orgullo, admiración y felicidad dedico mi triunfo a:*

*...A DIOS todo poderoso por ser siempre luz, quien me dio salud, fortaleza y la esperanza para alcanzar esta meta.*

*...A mis padres MIRIAN COVA y PEDRO OLIVEROS, por estar siempre presente en mí dándome la fuerza y constancia para seguir adelante, su amor prevalecerá como el norte para seguir logrando las metas que me fortalezcan como profesional.*

*...Finalmente les dedico a mis familiares y amigos que siempre han estado en el momento preciso para darme su apoyo.*

*Oliveros Natasha*



## DEDICATORIA

*Hoy que ya todo termina, que esta etapa de grandes dificultades pero de mucho empeño termina, que el sueño más grande se hace realidad, quiero dedicar este triunfo a ustedes.*

*...A Dios y a la Virgen del Valle por guiarme y cuidarme siempre.*

*...A mi Madre AURISTELA DE ARAGUAYAN por ser el pilar fundamental de mi familia, por enseñarme los valores y la educación necesaria para llegar hasta donde estoy hoy, te amo mamá.*

*...A mi padre CONRADO ARAGUAYAN aunque las diferencias a veces nos alejan, este triunfo de hoy también es tuyo.*

*...A mi hermano EDWARD ARAGUAYAN (QEPD) por ser mi ejemplo, mi orgullo y ahora mi ángel guardián! Gracias hermano por cuidar de mí mientras estuviste con vida, siempre seré tu princesa.*

*...A mi hermano HENRY ARAGUAYAN por motivarme e impulsarme en los momentos difíciles de mi carrera, gracias por cuidar de mí y por no dejarme sola.*

*...A mi Esposo CARLOS MÁRQUEZ por siempre estar a mi lado, por aconsejarme y amarme de la manera en que lo haces. Te amo esposo eres parte fundamental de mi vida.*

*...A mis abuelos OTILIO VELASQUEZ Y GRACIELA DE VELASQUEZ porque ustedes merecen el orgullo de tener tantos nietos profesionales. Le pido a dios muchos años más de vida para ustedes.*

*Araguayan Aurymar*

## AGRADECIMIENTO

*Deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma me prestaron su valiosa colaboración durante mis estudios. De manera muy especial:*

*...Inicialmente a dios y a la virgen del valle por estar conmigo en cada momento de mi vida y no desampararme.*

*...A mis padres MIRIAN COVA Y PEDRO OLIVEROS por su amor, comprensión y dedicación como parte fundamental en mi vida. Gracias por ser mis mejores ejemplos.*

*...A mi Abuela VICTORIA COVA un ser muy especial que en todo los años de mi vida me brindo apoyo incondicional; a mis abuelos Manuel Tova, Catalina Cova y Rosa de Oliveros (Q.E.P.D) que desde el cielo celebran este éxito*

*... A mis familiares que durante todos estos años ofrecieron su apoyo para superarme cada día, en especial a mi hermano PEDRO OLIVEROS, tíos GINO CIAMPAGLIA y LINA DE CIAMPAGLIA y tíos YAMELIS DE GÓMEZ y HERNÁN GÓMEZ.*

*... A mi compañera de trabajo de grado Aurymar Arguayan, por compartir esos conocimientos, tiempo y ayuda, ya que esto es el resultado del esfuerzo conjunto de las dos.*

... A mis compañeros de estudios de esta rama, por los momentos compartidos, aportes y experiencias. En especial a: Liseírys Farraez, Frank Millán.

...Mientras tenga amigos como ustedes, estaré agradecido con la vida. Gracias por siempre estar cuando los necesito. Maurys Gómez, José Gómez y Yennifer Noriega.

...A la universidad de oriente, núcleo Nueva Esparta, por formarme académica y profesionalmente, poniendo a mi disposición a sus mejores profesores, quienes me han impartido sus conocimientos y experiencias a largo de estos años.

GRACIAS ¡!  
Oliveros Natasha

## AGRADECIMIENTOS

*...A DIOS Y A LA VIRGEN DEL VALLE; por bendecirme, cuidarme y darme la fortaleza para seguir adelante y culminar esa etapa que un día comenzó como un sueño y hoy es realidad.*

*...A mis padres CONRADO ARAGUAYÁN Y AURISTELA DE ARAGUAYÁN por darme la vida y conducirme por el camino del bien todos estos años. Hoy recojo los frutos de lo que ustedes un día me enseñaron. Los amo! Este triunfo es de ustedes.*

*...A mis hermanos EDWARD ARAGUAYAN (QEPD) por haberme dado lo mejor de ti el tiempo que la vida me permitió disfrutar de ti, siempre estuviste y estarás en cada paso que dé, y a HENRY ARAGUAYAN por ser mi apoyo incondicional y estar en las buenas y en las malas. Gracias hermanos son mi ejemplo a seguir! LOS AMO ETERNO.*

*...A mi eterno novio y ahora esposo CARLOS MARQUEZ por estar a mi lado en todo momento, en gran parte de mi carrera, por ser mi fuerza, mi apoyo incondicional, mi amigo, mi confidente siendo una parte importante para la felicidad de mi vida, por tolerarme en aquellos momentos difíciles donde mi humor y estados de ánimos no eran los más agradables, por todo eso y más muchas gracias amor te amo infinito!*

*...A mis guías espirituales LUIS MOSQUEDA, NEGRO LEOCADIO, FRANCISCA DUARTE, CARLOS MENDES; por ayudarme en mi evolución espiritual y académica.*

*...A mi familia en especial a mi tía MARÍA VELÁSQUEZ por ayudarme en todo lo que estaba a su alcance, eternamente agradecida con ustedes los quiero.*

*---A mis abuelos OTILIO VELASQUEZ, GRACIELA DE VELASQUEZ Y ANA LUISA LISTA por cuidar de mí en mi niñez, los adoro!*

*---A mi compañera de trabajo de grado Natasha Oliveros por haber compartido conmigo esta experiencia, noches sin dormir, conocimientos compartidos, risas, estrés, pero hoy solo nos queda la satisfacción de haberlo logrado.*

*GRACIAS ¡!  
Araguayan Aurymar*



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO

Cursos Especiales De Grado: Gestión Del Cambio Organizacional, Gerencia  
Estratégica Y Sistema De Información Gerencial.

AUTORAS: Br: Aurymar Araguayan

Br. Oliveros Natasha

FACILITADORES: Licdo. Salazar Daniel

Licdo. Díaz David

Ing. Figueroa Ángel

AÑO: 2016

## RESUMEN

Las organizaciones son consideradas como entidades donde se desarrollan un conjunto de actividades, las cuales son realizadas por un grupo de personas que interactúan en un espacio determinado, con el fin de lograr un objetivo. En toda organización se debe efectuar la gestión del cambio organizacional; para garantizar que se apliquen cambios significativos en los procesos, de forma controlada, ordenada y sistemática de acuerdo a las necesidades de la organización. Aunque existan diferentes modelos gerenciales hay que hacer énfasis en la gerencia estratégica, cuyo proceso va a permitir a la organización ser proactiva, mediante la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite que una organización logre sus objetivos. Para ello contamos con el sistema de información gerencial que proporciona información para la toma de decisiones y a su vez apoya a todos los niveles de gestión en la realización de las operaciones de la organización, mediante la toma y procesamiento de datos sean internos o externos, para convertirlos en información necesaria y de esta manera desarrollar estrategias apropiadas en el negocio establecidas en un entorno competitivo.

**Descriptor:** Sistema de Información, Cambio Organizacional, Gestión del Cambio, Gerencia Estratégica, Planificación, Estrategia, Procesos.

**SEMINARIO I: GESTIÓN DEL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la gestión del cambio organizacional, que no es más que la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. El interés que nos lleva a realizar este trabajo es lograr que cualquiera organización tenga un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, pero visualizada como una mejora. Las causas justificadoras del cambio deben ser analizadas en forma permanente para reducir cualquiera resistencia al cambio. Para ello, hay que tener opciones de cambio bien identificadas, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiera.

Comúnmente los niveles de cambio es una organización se dividen en cuatro niveles: nivel estratégico, nivel técnico, nivel estructural y nivel humano. En esta investigación, hacemos énfasis en los cambios a nivel técnico y de recursos humanos, los cuales están directamente relacionados con la capacitación del recurso humano dentro de la organización para enfrentar dichos cambios. Los individuos de cada organización pueden reaccionar de forma negativa o afirmativa a este cambio.

Existen modelos para llevar a cabo, de forma efectiva, el proceso de cambio, ejemplo de ellos tomamos para el estudio del comercial “EL PILON DE CHITO”, C.A. el modelo de Kurt Lewin, que define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El cual es producto de dos fuerzas las que ayudan a que se efectúe



el cambio (F. impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictiva).

Punto importante en este trabajo es el estudio de las fuerzas que afectan a que el cambio organizacional se realice. Fuerzas externas, las cuales son ajenas a la organización y tienen un fuerte impacto en el cambio y desarrollo organizacional y las fuerzas internas que ejercen presión de cambio en una organización.

En este tipo de trabajo nos enfocamos en cambios tecnológicos ejerciendo cambios en el trabajador, presentando un caso práctico a nivel local, mediante la observación directa a “EL PILÓN DE CHITO”, C.A. comercio dedicado a la venta de productos terminados libres en el mercado, donde propusimos cambios en la tecnología. Por último también enfocamos nuestro trabajo de estudio a casos prácticos en empresas, a nivel regional, nacional e internacional aplicando los conocimientos adquiridos en nuestra investigación.

## **Planteamiento del Problema**

Como es bien entendido en nuestra época las organizaciones atraviesan distintos cambios, ya sean tecnológicos, estructurales, económicos, inflacionarios, inestabilidad política, entre otros, que inquietan directa o indirectamente el desarrollo y el cumplimiento de objetivos y metas, por ende se debe comprender que la administración no es un cúmulo de procedimientos que puedan ponerse en práctica sin preocupación.

Las organizaciones deben emprender acciones para que las iniciativas que implican un cambio, como es el caso de una implementación tecnológica, no terminen en un sobre esfuerzo o en el peor de los casos en una pérdida de recursos físicos, financieros o de capital humano, que por el contrario generen un mayor desenvolvimiento tanto personal como organizacional.

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional (DO), como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparece en su entorno; no hacerlo significaría no solo perder eficacia y eficiencia, sino hasta desaparecer del entorno organizacional.

Según diversos autores, para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. La motivación de los recursos humanos, se

logra cuando son tomadas en cuenta, tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran.

En estos tiempos cambiantes en que la tecnología evoluciona rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender la necesidad de aplicar las innovaciones tecnológicas; elemento clave para la gestión del cambio organizacional como desarrollo al cambio, que permitan mejorar su modelo de negocio en un mercado que es cada día más competitivo

De tal forma las organizaciones deben ser capaces de usar la tecnología para cambiar sus sistemas, pues a medida que la misma va utilizando los recursos tecnológicos que el mercado puede ofrecer, dichas organizaciones podrán avanzar de manera continua, estar al nivel de la competencia empresarial y servirán de apoyo en la realización de las actividades

Por tal razón, el desarrollo organizacional es parte fundamental en la gestión del cambio en una empresa entendiéndose este como un proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto. Se dice que es proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza a la gestión.

En este sentido, se puede afirmar que la gestión del cambio para el desarrollo organizacional busca incrementar la efectividad y el bienestar de la organización en general, o sea que no busca uno en perjuicio del otro, sino un equilibrio entre las utilidades de la empresa y la calidad de vida de su

gente, es decir, la alta gerencia no solo se inclina a obtener grandes ganancias financieras sino que está también, le da suma importancia a su capital humano con el fin de tenerlos motivados y capaces ante cualquier tarea a realizar o situación a enfrentar.

El comercial “EL PILÓNDE CHITO C.A”, ubicado en el Municipio Gómez, La Vecindad calle Independencia desarrolla una actividad económica comercial, es decir, el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicio, sea para su uso, para su venta o su transformación dirigido al consumidor final. Entre los productos que ofrece este comercio se encuentran frutas, verduras, hortalizas, enlatados, especias, charcutería, bebidas no alcohólicas, artículos de limpieza, entre otros.

Desde sus inicios hace 14 años “EL PILÓN DE CHITO C.A”, ha llevado los procesos organizacionales de manera manual, haciendo a un lado los avances tecnológicos que le permitirán la simplificación de dichas tareas, además de que facilitaran a los empleados algunas tareas en el tiempo y momento que se le solicite. Es por ello que en muchas ocasiones se hacen colas por los clientes para cancelar los productos lo que genera que el local se encuentre lleno, y prácticamente se colapse el negocio. Este tipo de situaciones hace que algunos clientes al llegar al negocio se retiren sin realizar las compras de los productos por los cuales iban.

Esta empresa cuenta con 10 empleados distribuidos en las distintas tareas que se realizan dentro de la misma como los son caja, charcutería, surtidor, almacenista, administración, gerencia; además de que cuenta con los servicios de un agente externo quien se encarga de la contabilidad de la misma.

El señor Jesús Díaz gerente y dueño de este negocio no cuenta con los estudios y especialización necesaria para llevar a cabo tan grande tarea, sin embargo, esto no ha sido impedimento para que “EL PILÓN DE CHITO C.A”, haya crecido de manera progresiva en los últimos, tanto en personal pues en su apertura solo formaban parte de este proyecto el señor Jesús y su esposa Leyda de Díaz, y en la ampliación del negocio, pues en sus inicios solo vendían verduras y con el pasar del tiempo han ido incluyendo diferentes productos de primera necesidad y los distintos productos que puedan ser adquiridos por los clientes, ya sea de consumo humano o de limpieza.

El comercial “EL PILÓN DE CHITO C.A”, por su condición de pequeña empresa no cuenta con un sistema de codificación de sus productos, que permita llevar de manera computarizada las salidas de todos los productos, con el pasar de los años se ha visto en la necesidad de implementar tecnología, debido a su poco rendimiento, su débil fluidez, grandes demoras en el departamento de ventas, que de algún cierto modo genera desagrado a la gerencia y a los clientes de gran concurrencia. .

La gerencia del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” debe estudiar los cambios que pueden producirse al implementar nuevos sistemas tecnológicos en la organización a través de la gestión del cambio, ya que los cambios tecnológicos en ocasiones repercuten en las actitudes o comportamiento de las personas, es por ello que los gerentes deben saberlo manejar tomando en cuenta la participación de los empleados para dar paso a decisiones con respecto a este y cualquier tipo de cambio que permita el avance de la organización y la capacidad de su recurso humano para el funcionamiento de cualquier sistema tecnológico.

Sin embargo son varias las ventajas al implementar innovaciones tecnológicas para el desarrollo organizacional en el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, una de ellas es la reducción de costos, ya que se minimizan significativamente los costos operativos y se racionaliza el proceso de producción y control de manera más óptima. Al innovar también podemos tener equipos más productivos, esto implica una automatización de ciertas actividades y por tanto, los equipos de profesionales pueden centralizar todos sus esfuerzos en desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos y organizarse para solucionar problemas específicos.

Por lo tanto, cambiar abarca una serie de procedimientos que deben realizarse de manera estratégica para lograr una buena gestión del cambio y así obtener la aceptación del personal, siendo necesario que se involucren a las partes relacionadas de manera directa con el futuro cambio, y adiestrarlas para el buen manejo de los recursos implementados.

De allí surge la necesidad de estudiar la gestión del cambio a través de la implementación tecnológica para el desarrollo organizacional, adquiriendo equipos computarizados adaptados a un sistema de codificación, lo cual generará la superación de las organización, aprovechando las fortalezas, oportunidades y reduciendo a un mínimo las debilidades, amenazas que puedan generarse.

**Objetivo General:**

Estudiar la gestión del cambio, a través de la implementación tecnológica para el desarrollo organizacional efectuado en el comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”.

**Objetivos Específicos:**

1. Definir los aspectos teóricos basados en la gestión del cambio y en el desarrollo organizacional, vinculados al comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”.
2. Describir la gestión del cambio como desarrollo organizacional en EL MINIMARKET PUNTA DEL MAR, como caso regional.
3. Considerar la gestión del cambio como desarrollo organizacional en un caso nacional con “SIGO SuperMarket” y caso Internacional en el Supermercado CORDIAL, Argentina.
4. Indagar la relación de gestión del cambio con tendencias administrativas actuales o modernas relacionada con el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

**CAPITULO I. DEFINIR LOS ASPECTOS TEÓRICOS BASADOS EN LA  
GESTIÓN DEL CAMBIO Y EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
VINCULADOS AL COMERCIAL “EL PILÓN DE CHITO, C.A”**



## **1.1.- Cambio**

En las organizaciones se entiende que el cambio es parte de la vida cotidiana de ellas, el cual se asume de diferentes formas y maneras, por eso se dice que los cambios no son fáciles, ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuación individuales y establecidos desde mucho tiempo. Según los siguientes autores, EL CAMBIO es sinónimo de transformación, y consiste en:

Según, Robert n. Anthony (1998; pp 25) desde el punto de vista de la Perspectiva sistémica el cambio organizacional, este autor considera el cambio "como la adaptación de las organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno, aprendiendo de las implementaciones que buscan esta adaptación".

Así mismo, Reyes, Alejandro (2002; pp12) la define "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje".

Por último Sisk y Sverdlih (1995; pp 17) lo describe como, "El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos".

El cambio en el Comercial "EL PILON DE CHITO, C.A" era necesario, pues en la actualidad son pocas las organizaciones que llevan procesos manuales, por tanto la gerencia abarco todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización y adoptó exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. Maximizo su desempeño y por ende se apreció el mejoramiento continuo del ambiente de negocio.

## **1.2.- Gestión del Cambio Organizacional**

Para iniciar la definición del primer concepto se citara el Diccionario Espasa "Economía y Negocios" de Arthur Andersen, (1999), donde define la primera palabra del tema de estudio, la gestión: Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible. Esto quiere decir, que el responsable de la gestión debe ser una persona diligente con una acción, función y obligación para llegar alcanzar uno o unos objetivos organizacionales.

Siguiendo un orden lógico se define el siguiente término citando a Davis. K y Newstrom J (2.000). Con el concepto Cambio: Adquisición de nuevas ideas y prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño. Este concepto permite darle una dinámica distinta a la organización, donde ésta toma un nuevo estado de las cosas diferentes a la anterior monotonía o estática de una organización congelada, el cambio toma la flexibilidad de organizaciones modernas que siempre estarán anticipando este concepto.

Y por último se definimos organización:

"Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Agustín Reyes Ponce.

"La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos,

en la realización de los fines que la propia empresa persigue". Isaac Guzmán V.

Según esta definición se entiende que una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes.

Es particularmente importante identificar estos términos los cuales permiten iniciar el proceso de familiarización con los temas de estudio y dar una idea de la verdadera importancia y significado de la gestión del cambio organizacional.

De esta forma se puede integrar los conceptos mencionados y llegar a una posible definición de "Gestión del Cambio Organizacional":

"Dinámica del gestor para transformar intencionalmente un sistema que busca equilibrarse y adaptarse a su entorno, mediante el aprendizaje continuo de la organización".

**Definición Propia.**

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Richard Pascale, recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, Pascale sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

En tal sentido se pueden considerar varias estrategias para que la **gestión del cambio organizacional** sea un éxito:

- a) Establecer un acuerdo para una visión en común del cambio.
- b) Un fuerte liderazgo ejecutivo para comunicar esta visión y hacer que la gente compre la idea del cambio.
- c) Una estrategia para educar a los empleados sobre como su trabajo del día a día va a cambiar.
- d) Un plan concreto para medir si el cambio se está consolidando con éxito o no – y planes de seguimiento tanto para resultados satisfactorios como para no satisfactorios.
- e) Recompensas, tanto monetarias como sociales, para alentar a los individuos y grupos para que se ocupen de sus propios roles y responsabilidades.

En el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” se empleó la gestión del cambio como un proceso para asegurar que estos cambios significativos se llevaran a cabo de forma ordenada, controlada y sistemática a secuela del cambio organizacional, a su vez se consideraron estrategias para su éxito como fue el caso del acuerdo de los empleados al involucrar el cambio en la organización y capacitarlos para adaptarse a nuevos cambios.

### **1.3.- Cambio Organizacional**

Alejandro Reeves: “Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”

Idalberto Chiavenato “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total”.

Poole y Van de Ven(1995) definen el cambio como“(…)la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional” considerando tres elementos importantes a destacar en esta definición:

- a) Diferencia: debe ser establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas: para el caso de la cultura empresarial, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos relacionados con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física, etc), o cambio en los valores organizacionales.
- b) A lo largo del tiempo: su orientación debe buscar la permanencia en el tiempo , debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. El continuo del tiempo viene delimitado por factores externo o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados o la estructura interna de la organización.
- c) Forma, calidad o estado, estableciendo diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes.

El Comercial “El PILON DE CHITO, C.A” no produjo su cambio organizacional de implementar un sistema de codificación al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, este cambio fue

adecuadamente planificado, por ende el capital humano logro adaptarse de manera rápida y segura a este nuevo manejo de las actividades, que permitió el mejoramiento de sus empleados, evitando la resistencia al cambio.

La implementación del sistema de codificación exigió una elevada capacidad de aplicación y supervivencia por parte del área de ventas, por tal razón la gerencia organizo talleres y cursos para que sus empleados de familiarizaran y mejoraran sus conocimientos en relación a este sistema, sin embargo la organización debió enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante, siendo esta la realidad de las organizaciones actuales.

#### **1.4.- Tipos de Cambio**

Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Según Collerette Pierre y Delisle Gilles 1994, dice que existen tipos de cambio:

- ❖ Grado de cambio: La empresas exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales.
- ❖ Cambio Radical: Se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que realizan los negocios, por ejemplo funcionar con otras empresas. A estas las motivan el entorno.
- ❖ Cambio Gradual: Es un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. Luego de un tiempo el efecto acumulado de modificaciones puede cambiar por completo a la organización.
- ❖ Cambio Reactivo: Se da cuando las organizaciones se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno.

- ❖ Cambio Anticipado: Se da cuando los gerentes efectúan modificaciones
- ❖ organizacionales, adelantándose a los sucesos o durante las primeras etapas del ciclo de una nueva tendencia.

Así mismo, Cao et al. (2000) han desarrollado una clasificación de cuatro tipos de cambio organizacional. Ellos se enfocan en interacciones e interrelaciones. Según estos autores, los diferentes tipos de cambio organizacional son: (i) cambios en los procesos organizacionales, (ii) cambios en las funciones organizacionales, su organización, coordinación y control, (iii) Cambios en valores, creencias y comportamientos en término de sus relaciones con las normas y prácticas sociales, y (iv) cambios en la distribución del poder y en la forma, como las materias organizacionales son influenciadas.

Robbins (1999) también presenta cuatro tipos de cambios. Estas categorías son cambios en la estructura, cambios en la tecnología, cambios en la ubicación física y cambios en las personas.

- ❖ Los cambios en la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación y rediseñar el trabajo u otras variables estructurales.
- ❖ Los cambios en tecnología son liderados por la introducción de nuevos equipos y computadoras. Naturalmente esto afecta la manera cómo se realizan las tareas. Este tipo de cambio usualmente busca incrementar la producción y mejorar la eficiencia.
- ❖ Los cambios en ubicaciones físicas incluyen aspectos tales como alteraciones a los edificios y oficinas y nuevos arreglos y distribuciones en el lugar de trabajo.

- ❖ Los cambios en las personas pueden describirse como nuevas actitudes, habilidades, expectativas y comportamientos a ser desarrollados por los individuos que forman una organización.

En esta oportunidad El Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” ejecutó un cambio en tecnología para mejorar la realización de las actividades, minimizar los tiempos de facturación de los productos y actualizar a la organización con respecto a las nuevas tecnologías que existen en el mercado, se asignaron recursos para la compra de nuevos equipos computacionales ya que el nuevo sistema a implementar lo ameritaba. Se dice que por esta razón, se efectuó un cambio de tecnología según lo estudiado por Robbins 1999.

También se efectuó un cambio en las personas como lo dice Robbins 1999, pues fue necesario capacitar al capital humano de la empresa, para aumentar sus habilidades, destrezas y; que al momento de enfrentarse al nuevo sistema mantuvieran un comportamiento adecuado mientras realizan sus actividades dentro de la misma.

### **1.5.- Niveles De Cambio**

Cuando se centra la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios romeo (1999, p26):

- ❖ Nivel Estratégico: Propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “su misión”.
- ❖ Nivel Estructural: Plantea un cambio en las estructuras organizacionales, implica modificar las relaciones de autoridad, los



mecanismos de coordinación, el rediseño de puesto o variables estructurales similares.

- ❖ Nivel técnico: El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y los métodos y equipos que utiliza.
- ❖ Nivel Humano: el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.

A su vez, según Daft y Steers (1992) cuatro grandes tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas; en las habilidades de relaciones humanas; y en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos. De tal modo que el cambio de la conducta de los individuos y grupos requiere la transformación de uno o varios de los niveles mencionados (Citado en Romeo, 1999).

Para estos autores los cambios en los papeles y patrones de interacción se caracterizan por ser de poca intensidad y de gran facilidad de implantación; y los cambios en las habilidades técnicas, suponen mayor profundidad por ser cognoscitivo en naturaleza. Ubicando seguidamente a los cambios en las habilidades de relaciones humanas, o la manera en que las personas se relacionan entre sí; por ser transformaciones que se corresponden con las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos, los que pertenecen, casi exclusivamente, al dominio del cambio emocional (Romeo, 1999).

El Comercial “El PILON DE CHITO, C.A” obtuvo su cambio a nivel técnico, ocasionado por la introducción de nuevos equipos computarizados; viéndose responsable la gerencia de involucrar nuevos métodos de automatismo para el desempeño de los empleados frente a este nuevo sistema que coloca a estos y a la organización en particular a un nivel más

elevado; generando este cambio un trabajo muy distinto al que ya se venía realizando a lo largo de toda su trayectoria.

Igualmente el avance tecnológico que tuvo la empresa también generó cambios a nivel humano, siendo positivas las actitudes de los individuos después de realizar los cursos y talleres, observando cómo utilizaban sus destrezas y conocimientos al momento de realizar las facturaciones para el cobro de los productos.

### 1.6.- ¿Por qué Cambian las Organizaciones?

Las causas justificadoras del cambio, deben ser analizadas cuidadosamente y en forma permanente, para reducir la resistencia al proceso, anticipando las acciones requeridas a fin de minimizar la radicalidad en su aplicación. Ello conlleva una situación de equilibrio dinámico.

Esas causas se pueden agrupar en factores: ambientales, sociales, tecnológicos, organizacionales internos y administrativos. Los tres primeros son de carácter exógeno, no controlables por la propia organización. Por otra parte las organizaciones empresariales, se comportan como organismos complejos, de allí la imposibilidad de anticipar con certeza los cambios necesarios, más aún cuando debemos considerar su relación con el entorno, en escenarios altamente dinámicos. **No afrontar el proceso de cambio organizacional, manteniendo la “parálisis paradigmática” conlleva situaciones disfuncionales de las empresas, en un contexto competitivo.**

Ahora bien un proceso de cambio organizacional orientado hacia una situación presente, implica desperdicio. Las acciones de cambio deben tener un enfoque estratégico en correspondencia con lo que Drucker (1994)

denomina sociedad postcapitalista, donde el recurso básico es a su juicio, el conocimiento, de manera que en esta sociedad capitalista, el reto económico, lo constituye la productividad y potenciar el trabajador del conocimiento.

En cuanto al reto social, Drucker (1994) plantea que este consistirá en lograr la dignidad social de los trabajadores de servicios. Enfrentar estos retos implica sin duda cambios que obvien un enfoque mecanicista de la organización y se adecuen a su complejidad. En cuanto al factor ambiental, como generador de cambios, este ha cobrado una alta importancia

A todo esto, las organizaciones se ven obligadas a cambiar por razones relacionadas íntimamente con su sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para poder responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

A tal efecto, Gordon J. (1997) consultado por Hernández y otros (2011), señaló que: "el cambio planificado describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrentan las organizaciones", esto es, de manera paulatina las organizaciones van cambiando, en la medida que se vayan introduciendo transformaciones para enfrentar las exigencias, que el desarrollo interno o externo requieren de ella.

Así mismo y para el mismo autor, existe un estímulo para cambiar en una organización, y esto es; "el deterioro de criterios de desempeño que la dirección ha trazado para las causas estructurales y conductuales",

además de ello precisaron que: "...los criterios pueden ser un número indeterminado de indicadores de eficacia entre los que se incluyen los beneficios, el volumen de ventas, el ausentismo, la rotación del personal y la variación de costos".

En esta dinámica donde la organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, donde la necesidad de un mundo en evolución, sienta las bases de lo nuevo sustituyendo lo pasado, se crea en las organizaciones una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo. Partiendo de un "proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existe en niveles anteriores y que al ser un proceso dialéctico es movido por contradicciones internas" (Vigostky, 1984, p. 4)

De tal manera que la razón fundamental del por qué las organizaciones cambian, son las tendencias del entorno, constituidas por las fuerzas de cambio externas como sociales, económicas, políticas, legales, culturales, ecológicas y las fuerzas de cambio internas como: estructurales de gestión o por estrategias para la competitividad.

Las organizaciones actualmente viven en constantes cambios, en el caso del Comercial "EL PILON DE CHITO, C.A" fueron sus factores internos y externos quienes motivaron a la gerencia a generar este cambio, a avanzar y actualizarse en cuanto a la tecnología. Pues era necesario que se tomara esta decisión, ya que además de ampliar y avanzar tecnológicamente, el sistema de codificación permitió que se lograra la satisfacción de los clientes quienes ahora tienen menos tiempos de espera para facturar sus compras.

### **1.7.- Requisitos para lograr el éxito en El Cambio:**

El cambio para ser planeado y eficaz, necesita tener siete (7) requisitos fundamentales según Jahoda y Bennis presentado por De Faría, y que tienen su fundamento en la Salud Organizacional, estos son:

❖ **Requisitos de Contacto con la realidad:**

- a) **Identidades:** Toda Organización debe tener una imagen, una filosofía de vida, es decir una Misión y una Visión.
- b) **Orientación:** Se debe conocer cuáles son sus objetivos, metas y proyecciones.
- c) **Sensibilidad Realista,** es decir, debe tener la capacidad de asimilar y captar las modificaciones en la realidad externa e interna.

❖ **Requisitos de Cambio:**

- a) **Creatividad:** Es un atributo referido a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.
- b) **Flexibilidad:** Está referido al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- c) **Integración:** Requisito que converge en la revisión constante del estado de coordinación y encuentro de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- d) **Recursos:** Es una condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, entre otros.

La empresa conto con los requisitos necesarios para que este cambio de las operaciones manuales a sistemáticas fuera un éxito. Hoy en día hay más destrezas por parte de los empleados, más compromiso con la organización, y la empresa mejoro totalmente, ya no se realizan colas dentro del local para cancelar los productos, y la misma tiene mayor posicionamiento con respecto al resto de los competidores.

### **1.8.- ¿Como Manejar el Cambio?**

Hay dos formas fundamentales de enfrentar el cambio en las organizaciones, estas son:

- ❖ Enfoque o proceso de Cambio Reactivo: donde la gerencia maneja los problemas o dificultades dando paso a la vez o actuando a medida que se vayan presentando la dificultad. En este proceso, la gerencia trata de mantener a la organización en un curso constante o de acción uniforme, resolviendo los problemas a medida que se presentan. El cambio se inicia como reacción a algo que ha sucedido.

Este enfoque implica poca planeación y está dirigido a la solución de un problema inmediato y visible, aunque muchas veces no aparecen como amenazantes, pueden acumularse durante el tiempo, hasta producir cambios significativos a la organización. Cuando se actúa a la luz de este enfoque, la mayoría de las veces los resultados no son los más deseables.

- ❖ Enfoque o proceso de Cambio Proactivo (Planeado): es un proceso en el cual la gerencia trata de modificar las cosas, estableciendo un nuevo curso de acción en lugar de corregir el actual, anticipando las fuerzas tanto de los ambientes externos, como la de los ambientes

internos, encontrando formas compatibles e integradas de hacer frente a los ambientes pronosticados.

La meta de la gerencia es fijar un nuevo curso de acción, en lugar de corregir el actual, debido a la rapidez y a la complejidad de los cambios, pareciera ser este, la opción más viable, es decir, el cambio organizacional planeado.

Con la implementación de la tecnología el Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” manejo el cambio mediante un enfoque de cambio proactivo (planeado), pues busco con esta implementación la mejoría y modificación de las actividades de caja y departamento de ventas, corrigiendo los cursos de acción que la empresa tenía para identificar los productos.

### **1.9.- Fuerzas que afectan el Cambio**

Las organizaciones en general necesitan ajustarse a las condiciones y características de las oportunidades relevantes externas, pues, el ambiente externo de una organización tiene elementos menos nítidos y más cambiante de lo que se reconoce en general. Por lo que las organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige a su vez que estas organizaciones se adapten.

Dado que existe un sistema total de la organización, como hemos estudiado, que traspasan los contornos de la fronteras internas e incluye necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona, ya sea en términos de insumos, o en términos de resultados. Lo que ocurre en el medio externo, en los campos económicos-financieros, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos puede influir en la empresa.

Los nuevos hechos de la coyuntura social, del mundo de la economía y las finanzas, la acción de los competidores, la tecnología, la disponibilidad de los recursos humanos y materiales etc. Todo tiende a afectar el equilibrio interno de la institución.

En tal sentido, al referirse a los cambios organizacionales, señalan Reyes y Velásquez (2008), que también se puede definir como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones, se traducen en un nuevo comportamiento organizacional y se originan por la interacción de fuerzas, las cuales pueden ser:

- ❖ Internas: Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- ❖ Externas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

En coincidencia, Guizar, R. (1998), consultado por Hernández y otros (2011) hacen mención en fuerzas internas y externa:

- ❖ Fuerzas de Cambio Externas: La administración tiene poco control sobre el fuerte impacto de numerosas fuerzas de cambio externas, sin embargo una organización depende de su ambiente externo y debe actuar con él para sobrevivir. Las fuerzas de cambio externas desde los progresos tecnológicos hasta las condiciones sociales, ocasionan que una organización altere sus metas, su estructura y los métodos con que trabaja.



Las fuerzas externas son ajenas a la organización y tienen un fuerte impacto en el desarrollo y cambio organizacional. La gerencia de la organización tiene poco control sobre estas variables.

- ❖ Fuerzas de Cambio Internas: las fuerzas de cambio también pueden venir del interior de las organizaciones, estas pueden resultar de diferentes metas organizacionales o de nuevos desafíos, o pueden ser ocasionadas por nuevas iniciativas de calidad, cambio en las tecnologías o comportamientos de los miembros de la organización.

Desde la implementación de la tecnología el Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” no ha tenido problemas con los factores internos y externos que de alguna manera pueden influir en las actividades que realiza la empresa y como las realiza con este nuevo sistema de codificación, por lo tanto se ha logrado una gran ventaja y desarrollo organizacional.

#### **1.10.- Cambio Estratégico Organizacional.**

La gerencia del cambio estratégico implica una serie de pasos distintos que los gerentes o directivos en las instituciones deben seguir si se desea que el proceso de cambio tenga éxito. Cambiar una organización puede ser un proceso interminable y complejo que implica a numerosos individuos, gran cantidad de recursos y mucho tiempo.

Existen dependiendo de los autores a considerar una serie de etapas que se deben seguir en el proceso de cambio, de acuerdo a Hill y Gareth estas serían:

- ❖ Determinación de la necesidad de cambio: De esta manera el primer paso en el proceso de cambio implica que, los gerentes estratégicos determinen la necesidad, o sea, reconocer que existe una entropía entre el desempeño deseado y el desempeño real de la

institución, por lo que se debe buscar la fuente del problema y puede hacerse a través de un análisis FODA, donde se examinan las fortalezas y debilidades de la organización.

- ❖ Determinación de los obstáculos para el cambio: Quien vaya a emprender las acciones para introducir el cambio que se necesita en la organización, debe prestar plena atención a los obstáculos que se pueden presentar para ello. Los gerentes, concienzudamente deben analizar todos y cada uno de aquellos elementos que en su organización interfieren para el mantenimiento de su estado idóneo, además de ello, deben estar en capacidad de revisar todos los niveles de la organización, para detectar los obstáculos, estos niveles son:
  - a) Nivel Corporativo: cuando abarca a la totalidad de la organización como cuerpo con filosofía propia, misión y visión, a fin de detectar la estrategia a aplicar para corregir el comportamiento organizacional.
  - b) Nivel Divisional: estratégicamente hablando es sumamente delicado un cambio a este nivel, porque cualquier modificación tiene incidencia sobre los otros departamentos cuando se funciona como un cuerpo departamentalizado o interrelacionado.
  - c) Nivel Funcional: cuando existe diversidad de funciones y por ende orientaciones estratégicas diferentes a los cambios que propone la gerencia.
  - d) Nivel Individual: la mayoría de las personas se resisten a los cambios, dado a que estos en cualquier organización causan incertidumbre, inseguridad y temor a lo desconocido.
  
- ❖ Implementación del Cambio: Todos estos obstáculos dificultan el cambio rápido en las organizaciones y los gerentes, deben entender y atender estos obstáculos cuando implementan nuevas estrategias, ya

que todos estos cambios, normalmente generan conflictos que afectan y bloquean el logro de la eficacia organizacional.

- ❖ Evaluación del Cambio: Todo cambio o modificación que se introduzca en una Organización, debe ser monitoreado y evaluado constantemente, a fin de visualizar su comportamiento y establecer los controles respectivos a que hubiere lugar.

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “elementos para la gestión del cambio”.

Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo, en el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores.

De esta forma, un factor concreto puede cambiar debido a que él es el origen del cambio que se va a producir en la organización, o bien, para

ayudar a que un cambio producido en otro factor tenga éxito, y esto tendrá que tomarse en cuenta tanto en las fases del cambio como al utilizar los elementos para gestionar el cambio.

### **1.11.- Cambio Planeado Organizacional**

Para llevar a cabo estos procesos de cambios planeado en las organizaciones se hace necesario utilizar algunos de los modelos teóricos desarrollados por autores reconocidos en el ámbito del Desarrollo Organizacional, lo que explica el proceso temporal de aplicación de estos métodos para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio y gerenciarlos de manera estratégica en las instituciones.

Entre los modelos que se van a analizar tenemos:

- a) El Modelo de Cambio de Kart Lewin
- b) El Modelo de Planeación
- c) El Modelo de Investigación – Acción y
- d) El Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello.

#### **1.11.1.- Modelo de Cambio de Kart Lewin**

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, para él dicho comportamiento es producto de dos fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio denominadas fuerzas impulsoras y las que resisten a que el cambio se produzca llamada fuerzas restrictivas que desean mantener el status quo, o sea que las situaciones no cambien y se mantengan como está. Cuando ambas fuerzas están en equilibrio los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi - estacionario, para modificar ese estado se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

El autor propone un plan de tres pasos para llevar con éxito el cambio planeado:

- a) Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, o sea descongelar el status quo.
- b) Cambio o Movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas o actitudes.
- c) Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita apoyo de mecanismo como la cultura, las normas, políticas y la estructura organizacional.

DESCONGELAMIENTO → CAMBIO → RECONGELAMIENTO

### **1.11.2.- Modelo de Planeación**

El modelo de planeación, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley el cual indica que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y esta información sólo es útil si puede ser posteriormente convertida en planes de acción, en la figura 1, se describen los siete pasos que sugieren los autores en este modelo, pero es importante resaltar que el mismo debe ser adaptado de acuerdo a las necesidades de cada organización.

### **1.11.3.- Modelo de Investigación – Acción**

Este modelo se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción con

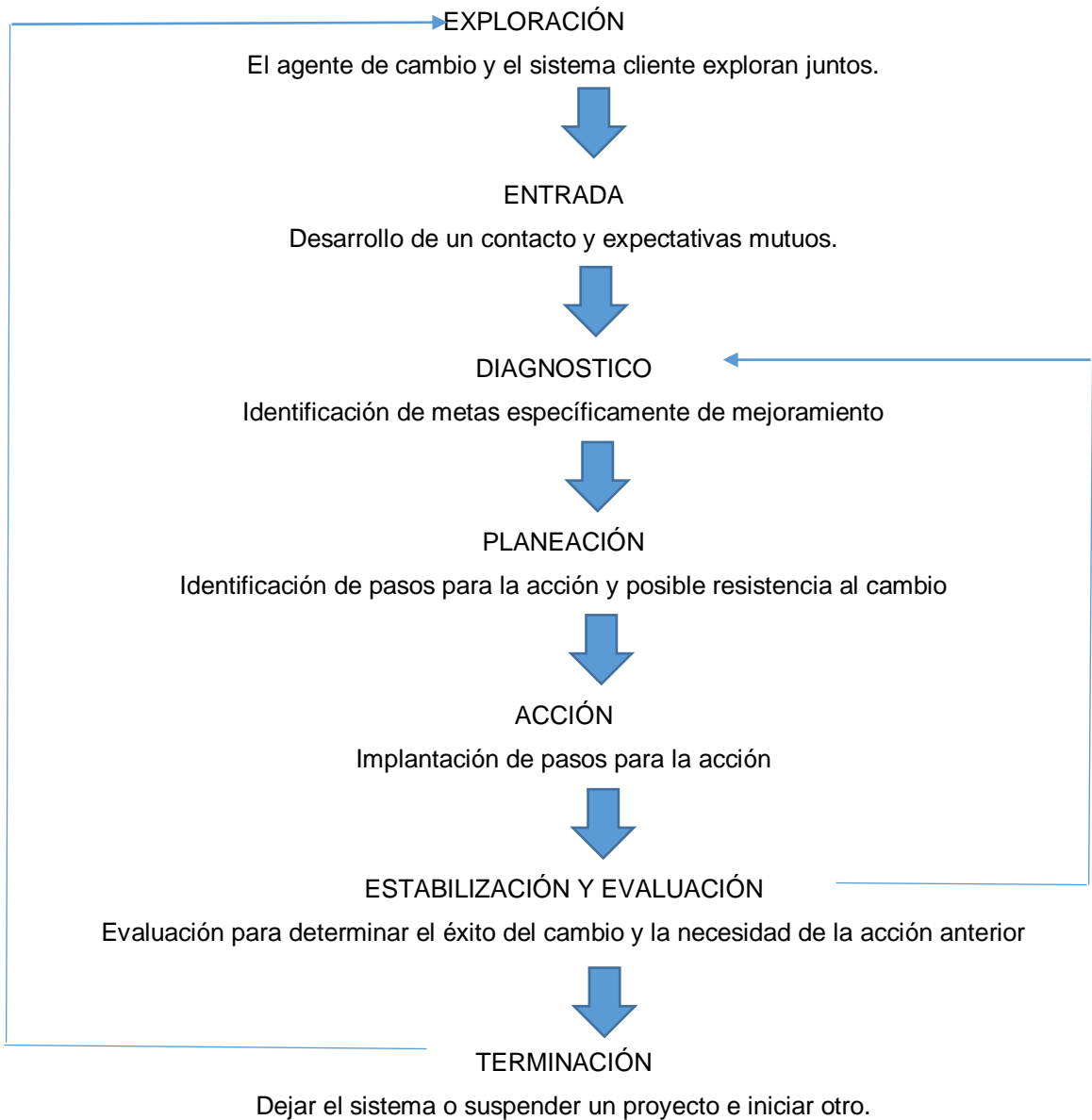
base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado, el modelo considera el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional. Este modelo proporciona por lo menos dos beneficios específicos, primero, está centrado en el problema y se busca la acción de cambio y en segundo lugar, como se implica fuertemente a los empleados, se reduce la resistencia al cambio.

#### **1.11.4.- Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello**

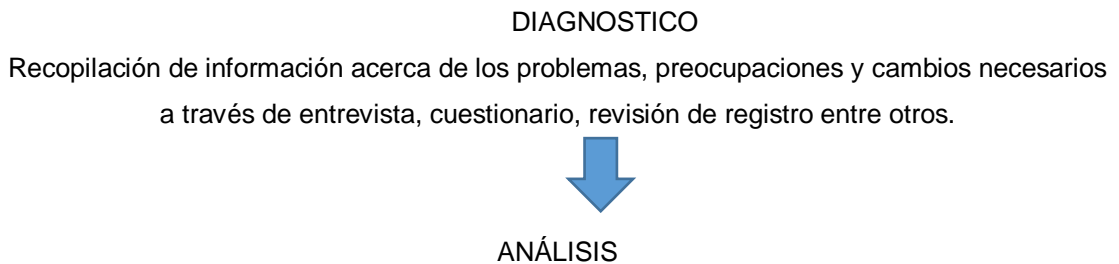
El autor presenta un modelo de cambio planeado el cual divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de súbbase de contacto. Para el autor “contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multi contacto, precontrato, subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada”

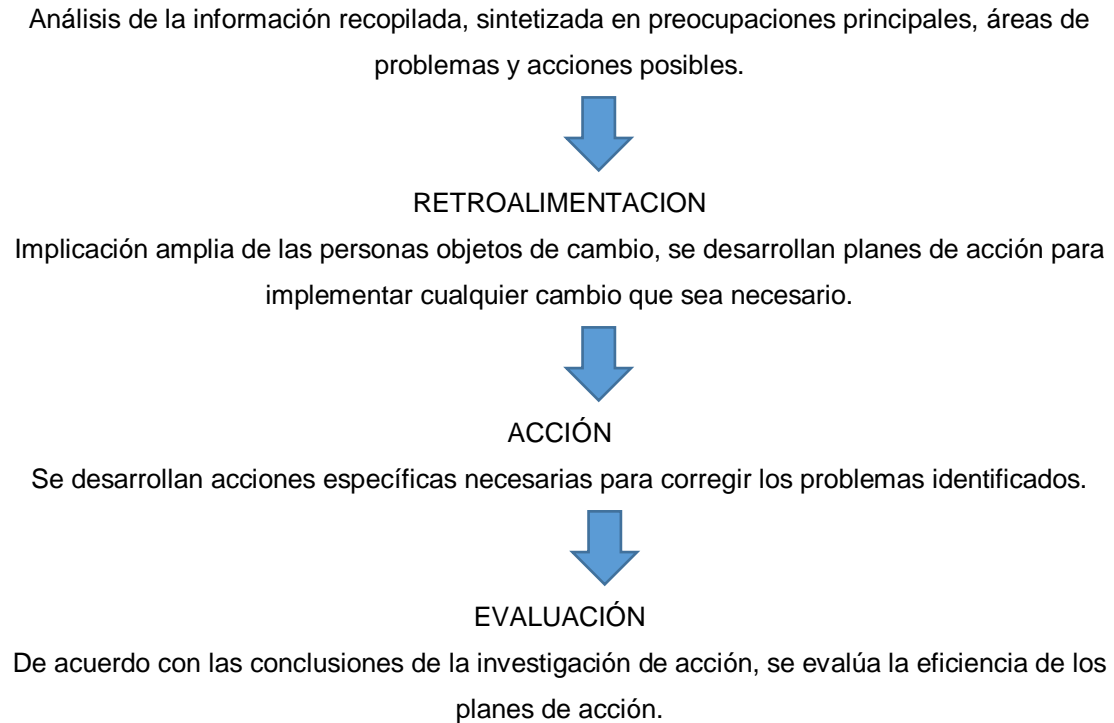
Un contacto, trata de una exploración entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. El contrato debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema – cliente, en el cual se estipularan con claridad las expectativas del cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que el contrato se someta a revisión dado que sobre la marcha puede necesitar modificaciones.

El la figura 3, vamos a visualizar las fases del modelo con la explicaciones de las actividades a realizar en cada etapa.

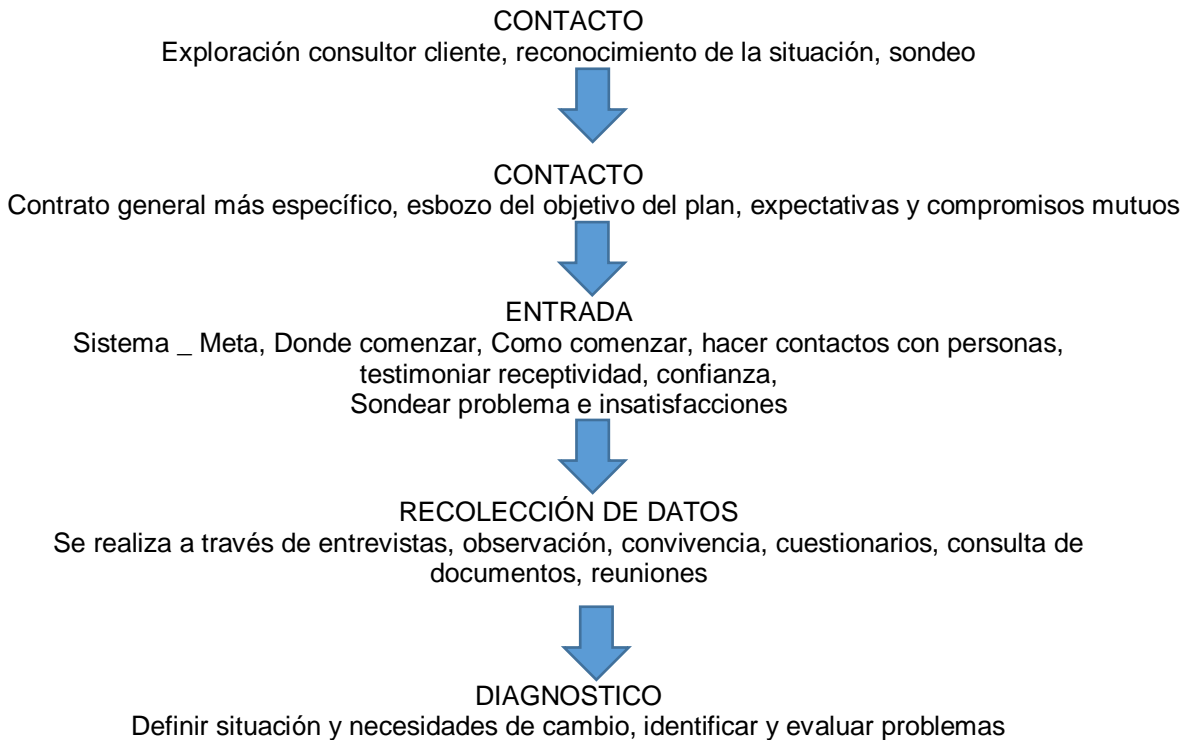


**Figura N.1**





**Figura N.2**





Definir objetivos de cambio y metas. Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos



### PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES

Definir estrategias, puntos de acción apoyo, tácticas.

Planear estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas

Programar: Actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos



### ACCIÓN

Implantar el Plan.: Actuar sobre/con el sistema – meta



### INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO PLANEADO

Institucionalizar: Actitud y método para solución de problemas



### ACOMPañAMIENTO Y EVALUACIÓN

Control de resultados, Auto evaluación por el cliente, evaluación por consultor.

Nuevo diagnóstico, ¿nuevo contrato?



### TERMINO

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( resistencia al cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Estudiando uno a uno los diferentes tipos de procesos clásicos del gestión del cambio, el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” tuvo su inclinación en el modelo de Kurt Lewin (1946) modificando ese equilibrio estacionario; tratando de incrementar las fuerzas impulsoras que ayudan a que se efectúe el cambio, o disminuyendo las que resisten a que el cambio

se produzca llamada fuerzas restrictiva y en última opción combinando estas dos fuerzas. En este comercial se logró notar reforzar las fuerzas impulsadoras

Ahora bien, abarcando las tres etapas descrita por dicho autor se establecieron de la siguiente manera:

Descongelamiento: En el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” se hizo gran evidencia de la necesidad del cambio, debido a que los clientes se mantenían en constantes lamentaciones por la tardanza al momento de cancelar sus productos y trajo como consecuencia que la alta gerencia al igual que los empleados tomaron en cuenta esta parte negativa y tuvieron esa gran motivación al enfrentar el cambio dándole aceptación. Por otra parte no hubo resistencia algún al cambio efectuado, porque los empleados estaban atentos a que ese cambio era lo que la organización necesitaba principalmente para que lograra su mayor eficiencia hasta lograr sus metas.

Cambio o movimiento: Acá un agente de cambio especializado dirigió a las personas o grupos del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” a lo largo del proceso su proceso de cambio. Durante el mismo, el agente proporciono nuevos valores y por ende esas actitudes y conducta tuvieron una transformación. Los miembros de la organización se identificaron positivamente con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han recibido su eficacia para los resultados.

Congelamiento: El comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, imperaba una situación determinada, en el cual, al principio se podía observar un decremento de la productividad de la organización, al presentarse el proceso de cambio se apreció un incremento de esa productividad dado que ya es más facial al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional a

través del sistema de codificación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de reporte de sus ventas, además que se le fue posible entregarlo oportunamente. Aunado a esto la organización tuvo mayor fluidez y mejor manejo de sus ventas.

### **1.12.- Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional y por tanto, tles definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el desarrollo organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al desarrollo organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al desarrollo organizacional como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el desarrollo organizacional se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la

eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

Según Alejandro Guzmán De La Garza, "Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa".

En el comercial "EL PILON DE CHITO, C.A" existe un desarrollo organizacional adecuado a sus actividades, a la formulación e implementación de las distintas estrategias que ayuden a identificar los obstáculos que impidan la efectividad, al esfuerzo planeado de toda la organización para aumentar la eficacia y la eficiencia de las actividades que esta realiza a diario.

### **1.13.- ¿Por Que apoyarse en el Desarrollo Organizacional?**

Según Beckard, Richard (1969) El Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Por su parte, Bennis, Warren G. (1969) dice que entre otras razones, existen las siguientes:

- a) El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal de staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- b) El desarrollo organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- c) Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- d) ¡Importante! el desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

El Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” se apoya en el desarrollo organizacional porque a través de este se pueden establecer relaciones interpersonales entre los individuos que conforman la misma, además que de existir desacuerdos entre el personal busca la manera de resolverlos en buenos términos, razón que la da más confianza a ellos apoyarse en el desarrollo organizacional.

#### **1.14.- Características del Desarrollo Organizacional**

- ❖ Es una estrategia educativa planeada.
- ❖ El cambio está ligado a las existencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Problemas de destino ¿A dónde desea ir la organización?
  - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Problemas de eficiencia organizacional.
- ❖ Hace hincapié en el comportamiento humano.

- ❖ Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implementado el programa, pueda ser personal de la organización.
- ❖ Implica una relación cooperativa entre el agente del cambio y la organización.
- ❖ Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Trejo Fuentes, Saul (2008): Supone varias características, como:

- ❖ Enfocarse a la organización como un todo. El desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
- ❖ Orientación sistémica. El desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.
- ❖ Agente de cambio. El desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
- ❖ Solución de problemas. El desarrollo organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción ósea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlo.

- ❖ Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
- ❖ Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El desarrollo organizacional descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
- ❖ Retroalimentación. El desarrollo organizacional proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.
- ❖ Orientación situacional. El desarrollo organizacional sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
- ❖ Desarrollo de equipos. El desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
- ❖ Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.



Según Idalberto Chiavenato:

- ❖ Focalización en toda la organización: El desarrollo organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El desarrollo organizacional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
- ❖ Orientación sistemática: El desarrollo organizacional se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado.
- ❖ Agente de cambio: El desarrollo organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo que también está en contacto con la administración, lo cual origina una relación trídica que involucra al ejecutivo de recursos humanos, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar los

cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

- ❖ Solución de problemas: El desarrollo organizacional no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción.
- ❖ Aprendizaje experimental: Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis y de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.
- ❖ Procesos grupales: El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflicto intergrupales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.
- ❖ Retroalimentación: El desarrollo organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra alimentación de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelva y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.
- ❖ Orientación Situacional: El procedimiento del desarrollo organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la

contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

- ❖ **Desarrollo de equipos:** El objetivo del desarrollo organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

Los autores antes mencionados tienen gran semejanza con sus características establecidas, en el caso del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” se relacionó observando mayor similitud con las del autor Trejo Fuentes, Saul (2008). Abarcaron la mayoría como lo es: la orientación de la organización como un todo haciendo posible un desarrollo productivo, orientación sistemática en el proceso desarrollado por el sistema de codificación, un agente de cambio que los impulsó a relacionarse con los nuevos valores enfrentando conductas nuevas, solución del problema enfrentándolo con un proceso de gestión clásico, un aprendizaje experimental, que con el día a día le pudieron dar frente a los posibles inconvenientes y algunos procesos de grupos y desarrollo de equipos.

#### **1.1.5.- Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes según los diferentes autores:

Según Idalberto Chiavenato (2004) El científico del comportamiento, que hace las veces de consultor interno o externo, desempeña un papel que facilita el desarrollo de la organización, en tanto que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para lograr el mejoramiento de la empresa.

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- ❖ Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- ❖ Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
- ❖ Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- ❖ Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- ❖ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- ❖ Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que  $2+2$  es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
- ❖ Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Los objetivos comunes del DO según Trejo Fuentes, Saúl (2008), son:

- ❖ Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización.
- ❖ Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
- ❖ Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Ahora bien, para el autor Richard Beckard (1969) entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

- ❖ Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- ❖ Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
- ❖ Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión. d) La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

Comercial el “PILON DE CHITO, C.A”, entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del desarrollo organizacional partiendo desde los objetivos, encontramos el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral acompañada de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un elevado compromiso con los

objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

### **1.16.- Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El comercial "EL PILON DE CHITO, C.A" le da importancia al desarrollo organizacional porque a medida que se innova la tecnología, inmediatamente se notó el avance que este produjo a la organización, siendo

esta más productiva y dándoles mayor satisfacción a sus clientes, así mismo sus empleados se demostraron más proactivos con mayor desenvolvimiento.

### **1.17.- Metas del Desarrollo Organizacional**

Las metas del desarrollo organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- ❖ Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- ❖ Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- ❖ Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- ❖ Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- ❖ Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- ❖ Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- ❖ Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- ❖ Aumentar el auto-control y la auto dirección de las personas que forman parte de la organización.

Una vez analizados cada uno de los puntos especificados anteriormente podemos concluir, que cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder,

intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también cultural y comportamental.

En el Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” abordado la mayoría de los ítems, por ende produjo su cambio de manera exitoso adaptándose de manera rápida y oportuna a esta nueva implementación tecnológica como lo fue un sistema de codificación. La gerencia de esta organización absorbió a los agentes capacitados para la inducción del nuevo sistema, los empleados se sintieron a gusto y conforme con esta inducción, sintiéndose autosuficientes para darle inicio al cambio en que se enfrentaban sin reflejar resistencia algún que de alguna forma u otra.



**CAPITULO II. ANALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO  
COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL  
MINIMARKET PUNTA DEL MAR, COMO CASO  
REGIONAL.**

## **CASO REGIONAL**

### **MINIMARKET PUNTA DEL MAR**

El MiniMarket Punta del Mar, ubicado en la ciudad de Porlamar, Isla de Margarita, ofrece a su distinguida clientela una gran variedad de víveres y artículos de las mejores marcas, con los precios más económicos del mercado. En Punta del Mar se pueden adquirir las mejores carnes de excelente calidad, las frutas y hortalizas más frescas y variadas, productos lácteos, fina charcutería, artículos para el hogar y el cuidado personal, con toda la atención y amabilidad de nuestro personal de venta.

Esta empresa ha logrado satisfacer las expectativas de todos nuestros clientes, contribuyendo en abastecer sus familias con una amplia gama de productos de alta calidad para el consumo y uso en el hogar, a precios competitivos, en instalaciones ordenadas, higiénicas y seguras, que conforman un ambiente agradable y cordial como estar en familia.

MiniMarket Punta del Mar fue creciendo de manera progresiva e involucrando a la tecnología como parte de su negocio, anexando a las tecnologías existentes dentro de la empresa el punto de ventas, pues los pagos de las ventas solo eran recibidos en efectivo, razón por la que en muchas ocasiones los clientes devolvían algunos productos de los que ya habían decidido llevar porque al llegar a caja para cancelar se encontraban con que solo recibían como forma de pago dinero en efectivo.

Cabe destacar que en esta organización no se toma en cuenta la participación de los empleados para la toma de decisiones debido a la naturaleza de su liderazgo que es autocrático, situación que en ocasiones ha generado incertidumbre, molestia e inconformidad en los empleados.

## CAMBIO:

MiniMarket Punta del Mar va involucrando el cambio cada día más en la organización, para la gerencia de este establecimiento es importante estar al día con la tecnología y crecer de manera organizacional. Para Minimarket Punta del Mar cambiar no es cuestión de riesgos ni mucho menos implica una serie de procesos, simplemente cuando es necesario el cambio lo realizan.

## GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

La gestión del cambio en el MiniMarket Punta del Mar fue no fue proporcionada de la mejor manera, no existió propuesta por parte del comercial para iniciar a cabo este cambio organizacional. El cambio suele requerir que los empleados se salgan de lo que se denomina su zona de confort. Deberán hacer nuevas cosas y eso en ocasiones les genera angustia. La organización no informo de manera clara y precisa cuales son los motivos del cambio, porque este es necesario y debe llevarse a acabo. Por ello los empleados no entender las razones de peso para cambiar y se resisten a ello.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Adaptarse a nuevas tendencias, nuevos equipos, nuevos sistemas y tecnologías e incluso a nuevos jefes implica para todo capital humano una incertidumbre de como funcionaran las actividades a partir de que ocurran estos cambios, como deberán prepararse y cuáles serán sus funciones a partir de entonces. Sin embargo la gerencia del MiniMarket Punta del Mar no toma en cuenta este tipo de situaciones, por el contrario no se preocupan si los individuos están capacitados o no para enfrentarse en este caso a un nuevo sistema, a una nueva tecnología, razón que causo en su momento

retrasos y problemas entre el personal lo que hacía ver que las cosas no marchaban bien en la organización.

En muchas ocasiones, varios clientes se quejaron porque las cajeras no sabían manejar adecuadamente el punto de ventas, lo que causaba retraso de los clientes dentro del establecimiento para cancelar los productos adquiridos.

#### TIPOS DE CAMBIO:

El tipo de cambio que implemento el MiniMarket Punta del Mar fue tecnológico; la necesidad de incorporar esta nueva tecnología de un punto de ventas, surge por la diversidad de productos ofrecidos al público, el aumento de valor de los mismos; y a su vez más que por evolucionar organizacionalmente era mantenerse al día con la competencia y que los clientes al no poder cancelar con sus tarjetas de débito, crédito o alimentación acudían a la competencia.

#### NIVELES DE CAMBIO:

Al implementar el punto de ventas como una estrategia de crecimiento empresarial el MiniMarket Punta del Mar incurre en un cambio a nivel técnico, pues se modifica el modelo de realizar los cobros de los productos, y a su vez los instrumentos que se utilizan, antes solo se recibía papel moneda y ahora se puede cancelar con cualquier tipo de tarjeta bancaria. Cabe destacar que este cambio afecto un poco la actitud de los empleados, no se le practicaron cursos de capacitación para los mismos, según la gerencia este nuevo instrumento de caja era de fácil manejo y no ameritaba ninguna capacitación.

### ¿POR QUÉ CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES?:

La implementación de un punto de venta en MiniMarket Punta del Mar fue dirigida entre otras cosas porque las competencias ya tenían este tipo de instrumentos en sus empresas y por el aumento de la inflación que cada día hace menos posible para las personas mantener dinero en efectivo al acudir a comprar sus productos de primera necesidad.

### REQUISITOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL CAMBIO:

Para que MiniMarket Punta del Mar lograra el éxito del cambio se guio por la sensibilidad realista ya que la gerencia se dejó guiar por la percepción de la realidad interna y externa, es decir, como se habló con anterioridad busco la manera de estar al día con el resto de la competencia y a su vez mantener una competitividad elevada con ellos; además de que así la empresa se beneficiaría de manera oportuna y esto lo origino la implementación del punto de venta.

### ¿COMO MANEJAR EL CAMBIO?:

Avanzar tecnológicamente mediante la implementación del punto de venta no fue llevado a cabo como un proceso que debió tener una planificación, que debieron evaluarse diferentes aspectos como capacitación de empleados, mayor compromiso organizacional y a su vez mayor facilidad en el trabajo, por el contrario fue una decisión de competencia.

### FUERZAS QUE AFECTAN EL CAMBIO:

Las fuerzas que en su momento no permitieron el avance continuo de esta nueva tecnología fueron las fuerzas internas, en especial la no capacitación del personal de caja, de cómo manejar ese equipo tecnológico. Por eso en muchas ocasiones el personal de caja incurrió en el mal manejo

del punto de venta, situación que causaba molestia en los clientes y retrasos en el cobro de los productos.

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

La gerencia de MiniMarket Punta del Mar desarrollo la implementación del punto de ventas como una estrategia de crecimiento y competitividad ante el amplio mundo comercial, de competencia y tecnológico; es decir, no se guió por los procesos establecidos según los autores para llevar a cabo un cambio en la organización.

#### ¿PORQUE APOYARSE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?:

Según lo estudiado y analizado del MiniMarket punta del Mar se dedujo que se apoyó en el desarrollo organizacional según lo expresado por Bennis, Warren G. (1969) que nos dice que el desarrollo ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

#### CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

La gerencia del MiniMarket no cumplió con las características empleadas por los autores nombrados con anterioridad, pues el cambio no fue llevado como un proceso sino como una estrategia de crecimiento, además de que no tomo en cuenta la actitud y desempeño del personal de caja quienes serían las personas que principalmente se encargarían de manejar este instrumento de pago.

#### OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Como se logró ver con anterioridad, MiniMarket Punta del Mar no puso en práctica los objetivos del desarrollo organizacional, ya que no están tomando en cuenta a su personal de manera adecuada, la gerencia de este

comercio debe tener claro y bien definido que es para ellos su capital humano.

#### IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, sin embargo en esta oportunidad la gerencia no le dio la importancia que estos merecían al implementar este instrumento de pago. Cabe recalcar que el desarrollo organizacional implica tanto la evolución organizacional como personal y mientras no sean empleadas de tal manera las tareas, estrategias, decisiones y actualizaciones, el desarrollo organizacional no se cumple.

#### METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

MiniMarket Punta del Mar no cumple con las metas del desarrollo organizacional, no existe un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas, además que los individuos no se les da la importancia que merecen dentro de la organización, razón que no crea un de pertenencia entre su capital humano y la empresa.

Después de estudiadas las actividades realizadas para la implementación de una nueva tecnología cómo lo fue el punto de venta se puede concluir con que no existe cambio exitoso si el capital humano de la organización no está capacitado y preparado para ese cambio. Las organizaciones deben incluir y mantener a estas personas (capital humano) de manera comprometida, satisfechos y dispuestos a enfrentar cualquier cambio o situación que se les presente.

Actualmente las organizaciones sufren distintos cambios para los cuales deben prepararse, evaluarlos y de tomar la decisión de implementarlo

deben tomar en cuenta la participación de su personal. Nada es más conveniente ni importante para una organización que un cliente y un personal satisfechos por la atención y confianza recibida.

En MiniMarket Punta del Mar como se dejó ver; no motivó, no integró a su personal en la implementación de la tecnología del punto de venta, aun y cuando tal vez era un instrumento de fácil aplicación y no ameritaba una gran capacitación era necesario que ellos (capital humano) se sintieran identificados, comprometidos e incluidos en este cambio; esto los haría sentirse satisfechos y cautivados por su trabajo efectuado en el MiniMarket Punta del Mar.



**CAPITULO III. CONSIDERAR LA GESTIÓN DEL  
CAMBIO COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN  
UN CASO NACIONAL CON “SIGO SUPERMARKET” Y  
CASO INTERNACIONAL EN EL SUPERMERCADO  
CORDIAL, ARGENTINA.**

## **CASO NACIONAL:**

### **Sigo SuperMarket, S.A**

Sigo fue fundada en el año 1972 por el empresario Sr. José Martínez Valenzuela, con el objetivo de ofrecer productos a precios bajos para favorecer a la clase trabajadora de la Isla de Margarita. Desde esa fecha, Sigo operó en el Estado Nueva Esparta como una empresa importadora y distribuidora regional, al mayor y detal, de mercancías básicas secas. Así se sostuvo comercialmente hasta que la apertura económica ocurrida a mediados de la década de los '80, la cual flexibilizó las importaciones en el país, permitió que la empresa ampliara su visión de negocio para ofrecer a sus clientes la mayor variedad posible de artículos en un solo lugar. Un concepto pionero y vanguardista para ese entonces.

En los siguientes años, Sigo amplió su red de sucursales a nivel nacional, y actualmente cuenta con 11 tiendas en los estados de Nueva Esparta, Anzoátegui, Monagas y Falcón. Sus formatos de tiendas incluyen a Supermercado Sigo La Proveeduría, Sigo Supermarket, Sigo Hypermarket, Sigo MiniMarket, Sigo HomeMarket, Bodegón Sigo, Electrónica Sigo y Farmacias, que pueden encontrarse en formato de tienda o integradas dentro de las diferentes sucursales.

En el caso de Sigo SuperMarket tenemos que es un establecimiento que se dedica a la venta de chicherías, víveres, charcutería, congelados, carnicería, frutas, verduras, hortaliza, cuidado personal, limpieza entre otros. Convirtiéndose de esta manera en uno de los líderes del mercado que brinda al público calidad de productos, razón que ha generado motivación por parte de la gerencia y directores de crecer como organización.

A medida que esta empresa ha ido ampliando la línea de productos a ofrecer a sus clientes también ha crecido en cuanto a su capital humano, ya

que a medida que la organización crece es necesario que se incorporen más personas que agrandar el capital humano necesario para la ejecución de todas las tareas que se realizan en una organización de tal magnitud.

La situación de tener un alto número de capital humano no permitía al departamento de gestión humana tener un control al día; de los empleados que llegaban con retardo a su hora de entrada, los empleados que trabajaban horas extras, las faltas laborales, entre otros. Por lo que se toma la decisión de implementar la tecnología para agilizar este proceso incorporando un dispositivo de control de asistencia de empleados por huella digital.

#### CAMBIO:

Sigo SuperMarket se ha caracterizado por ser una organización vanguardista desde sus inicios, por lo que buscar las mejoras organizacionales, laborales y personales no resulta un obstáculo para sus gerentes. Es por ello que busca siempre mantener a su organización al día con las tendencias del entorno y a su vez busca involucrar a sus empleados en todas sus actividades.

#### CAMBIO ORGANIZACIONAL:

El cambio organizacional implementado por Sigo SuperMarket en cuanto a tecnología fue un cambio bien planificado, determinado y decidido después de una serie de eventos como los reclamos de los empleados de las horas extras trabajadas, así como también el control de puntualidad y responsabilidad de los empleados, que dejaban en mal posición a los encargados de la gestión humana de esta organización.

El cambio organizacional efectuado por Sigo SuperMarket al implementar un dispositivo de control de asistencia de empleados por huella

digital fue estudiado y ejecutado por el área de soporte técnico y el de gestión humana, estudiando, evaluando y capacitando a su personal para la utilización de este elemento al entrar y salir de la organización después de cumplir su horario de trabajo.

#### TIPOS DE CAMBIO:

Según lo expresado por Collette Pierre y Delisle Gilles 1994, la empresa Sigo SuperMarket realizó un cambio reactivo, puesto esta se vio obligada a transformarse en respuesta de los sucesos internos ocurridos con las inconformidades de los empleados al momento de verificar las horas extras trabajadas, y también del mismo personal que forma parte del departamento de gestión humana, pues era un poco engorroso el control de un alto número de personal que labora en esta organización.

También podemos decir que según lo planteado por Robbins (1999), el cambio implementado por Sigo SuperMarket fue un cambio en tecnología ya que se realizó la introducción de nuevos equipos, así como también se produjo un cambio en las personas ya que se les proporciono un programa de capacitación para la implementación de este nuevo dispositivo de control de asistencia de empleados por huella digital, lo que genero nuevas actitudes y comportamientos positivos de los empleados para con la organización.

#### NIVELES DEL CAMBIO:

Sigo SuperMarket al implementar la tecnología para tener un control de entrada y salida de empleados obtuvo un cambio a nivel técnico, ya que para dicha implementación fue necesaria la adquisición de equipos como el dispositivo de control de empleados por huella digital, para el cual fue necesario la evaluación y asignación de recursos necesarios.

También surgió un cambio a nivel humano, pues los empleados aceptaron de manera positiva la implementación del dispositivo de control de empleados por huella digital por Sigo SuperMarket. Cabe destacar que para que no existiese resistencia alguna por parte de los empleados el departamento de gestión humana preparo un conjunto de actividades de capacitación como cursos, charlas; entre otros para que el personal se familiarizara con este nuevo proceso de identificación que la gerencia implemento.

### ¿POR QUÉ CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES?:

Las organizaciones hoy en día, cambian por razones relacionadas íntimamente con su sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Es por ello que la gerencia de Sigo SuperMarket decide cambiar porque además de una evolución organizacional, es un sistema de desarrollo que ayuda a la organización a manejar y controlar de mejor manera la gran cantidad de empleados que forman parte de esta organización.

### REQUISITOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL CAMBIO:

La implementación del dispositivo de control de asistencia de empleados por huella digital fue un éxito en su momento, pues conto con todos los requisitos que describen Jahoda y Bennis presentado por De Faría.

Requisitos de contacto con la realidad:

Identities: Sigo SuperMarket tiene bien definidas su misión y visión, es decir, lo que son como organización y a donde quieren ir en el futuro.

Orientación: Sigo SuperMarket sabe perfectamente cuáles son sus objetivos, metas y proyecciones; también se los hacen saber a sus

empleados para que se sientan parte de esos objetivos, metas y proyecciones.

Sensibilidad realista: El departamento de gestión humana y la gerencia de Sigo SuperMarket supieron captar a tiempo la necesidad modificar el control de personal.

Requisitos de cambio:

Creatividad: El departamento de soporte técnico fue el encargado de buscar el instrumento que ayudara a Sigo SuperMarket a mantener un mejor control sobre sus empleados, por lo que entre tantas opciones recomendó a la gerencia el dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar.

Flexibilidad: La gerencia de Sigo SuperMarket no se negó a que existía la necesidad de cambiar de un proceso manual y que estaba escapándose de sus manos, a un proceso tecnológico sistemático como era el dispositivo de asistencia de empleados por huella dactilar, evaluó todos los recursos necesarios para la implementación de dicho dispositivo como económicos, personal, tecnológicos y financieros.

Integración: Sigo SuperMarket se ha caracterizado por mantener siempre a su personal comprometido y complacido en formar parte de esta organización, pues siempre busca el beneficio organizacional y personal, manteniendo siempre a su personal capacitado para los retos y cambios que puedan producirse; así como también, manteniendo el respeto entre empleados de los diferentes departamentos y jerarquías.

Recursos: Si hay algo que en una organización siempre debe prevalecer es la capacidad y condiciones para mantenerse al día con lo que sucede en su alrededor; Sigo SuperMarket forma parte de estas

organizaciones, pues por su actividad económica obtiene los recursos que necesita para seguir siendo uno de los líderes en el mercado.

#### ¿COMO MANEJAR EL CAMBIO?:

Sigo SuperMarket manejo este cambio mediante el enfoque o proceso de cambio reactivo, ya que la decisión de la implementación del dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar surgió luego de ciertas eventualidades de inconformidad de los empleados, así como también de tener un mejor control de entrada y salida de empleados, pues esta organización cuenta con gran cantidad de empleados con un aproximado de 250 personas.

#### FUERZAS QUE AFECTAN EL CAMBIO:

En sus inicios el cambio implementado fue todo un éxito para la organización, sin embargo actualmente Sigo SuperMarket actualmente presenta algunos problemas con el dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar, pues por problemas externos como los recortes de luz inesperados, en ocasiones este dispositivo de descalibra y no reconoce las huella ya registradas, por lo que el personal de soporte técnico debe volver a registrar los datos y huellas de los empleados en el dispositivo, es decir, realizar la carga biométrica.

#### CAMBIO PLANEADO ORGANIZACIONAL:

Según lo estudiado con anterioridad podemos decir que el cambio que Sigo SuperMarket tuvo al implementar la tecnología mediante un dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar fue un control planeado, inclinándose hacia el modelo descrito por Kurt Lewin (1946), disminuyéndolas fuerzan que empujan a los empleados a resistirse al cambio

mediante la capacitación de todos los empleados, a continuación las etapas descritas por el autor vinculadas a este proceso.

**Descongelamiento:** Sigo SuperMarket busco cambiar, modificar y controlar de mejor manera a su gran capital humano, pues por la cantidad de empleados y los distintos horarios de entrada y salida después del cumplimiento de su jornada laboral era necesario que se automatizara este proceso adaptándose a los distintos cambios del medio ambiente e incluyendo a la tecnología cada vez más en su organización.

**Cambio o movimiento:** El cambio en Sigo SuperMarket creo en los empleados una mejor manera de desenvolverse, así como también un mejor sentido de responsabilidad ya que al retrasarse tan solo un minuto el dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar genera notificaciones automáticas al departamento de gestión humana y según las políticas de la organización luego de generar la notificación genera la amonestación dependiendo del tiempo de retardo del empleado o de la no asistencia al trabajo.

**Recongelamiento:** A partir del cambio conducido por la implementación del dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar efectuado por Sigo SuperMarket ha tenido mayor control en cuanto a las faltas de los empleados, retardos, horas extras.

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

En Sigo SuperMarket existe un fortalecimiento de los procesos humanos dentro de la organización que mejoran el funcionamiento de ella para alcanzar sus objetivos, el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre en personal. Es por ello que siempre busca cantidad y calidad en sus empleados, en sus tareas y en su organización en general.



## ¿PORQUE APOYARSE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?:

Sigo SuperMarket se apoya en el desarrollo organizacional porque para esta organización su capital humano es de suma importancia, no solo busca el beneficio propio sino también de las personas que forman parte de ella, es por eso que siempre para implementar cualquier cambio prepara a su capital humano para enfrentarse a el entorno ambiental.

## CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Entre las distintas características y según las que maneja Sigo SuperMarket podemos decir que se inclinan más a las establecidas por autor Trejo Fuentes, Saul (2008).

Enfocarse en la organización como un todo es siempre algo que la gerencia tienen presente al momento de realizar un cambio para que este sea efectivo y no perder los recursos empleados,

Agente de cambio también se refleja mucho en esta organización pues Sigo SuperMarket está en constantes cambios, adaptándose al ambiente y avanzando como organización.

Solución de problemas: Sigo SuperMarket busca siempre resolver los problemas de la mejor manera, en este caso busco la ayuda de la tecnología para lograr controlar de manera efectiva las entradas y salidas de los empleados.

Aprendizaje experimental: Los empleados de Sigo SuperMarket obtuvieron un aprendizaje con anticipación de cómo manejar el dispositivo de control de asistencia de empleados por huella dactilar.

Retroalimentación: el dispositivo implementado por Sigo SuperMarket para el control de los empleados genera retroalimentación a los empleados para que ellos tengan datos concretos de sus horas de entrada y salida y sus faltas.

Y es así, como se puede notar que Sigo SuperMarket busca siempre el bienestar empresarial y personal, pues no solo se enfoca en cómo van a crecer organizacionalmente sino que también se preocupa porque su capital humano esté preparado para este crecimiento.

#### OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Entre los principales beneficios que obtuvo Sigo SuperMarket de la aplicación del desarrollo organizacional partiendo desde los objetivos, encontramos el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la responsabilidad de los empleados, una mayor satisfacción laboral acompañada de un mejoramiento sostenible en el trabajo, mejor resolución de conflictos, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

#### IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Sigo SuperMarket se enfoca en la importancia del desarrollo organizacional porque a medida que busca el crecimiento organizacional también busca que las personas que forman parte de ella también crezca, obtengan nuevos conocimientos y se preparen para cualquier eventualidad, también orienta a su personal y los impulsa a superarse.

Sigo SuperMarket ofrece a sus empleados distintos sistemas de recompensa para mantenerlos motivados, usa esta estrategia para que no surjan resistencias al implementar cambios que son favorables para la organización y que la harán crecer y mantenerse en un alto nivel con respecto a sus principales competidores.

## **CASO INTERNACIONAL**

### **SUPER MERCADO EL CORDIAL, ARGENTINA**

A simple vista, Cordial parece un típico supermercado chino, ya sea por su estructura, góndolas y la distribución de los productos en sí. Pero en realidad es otro cosa, más bien una buena opción y con varios productos frescos y de calidad.

Hay que decir que este supermercado está bastante ordenado y limpio, tiene sectores separados de carnicería, verdulería, panadería, fiambres y rotisería. Los precios dentro de todo son lo habituales en varios lugares, aunque tienen una que otra oferta interesante.

A su favor es importante aclarar que aceptan tarjetas de crédito, débito y realizan entregas a domicilio como recarga te cobran con un posnet portátil en la puerta de tu casa y eso está más que bien. En fin, sin ser un gran supermercado, es bastante completo y resulta una buena opción para los que viven en Palermo cerca de la zona de Plaza Serrano.

Cabe resaltar que la gerencia del supermercado EL CORDIAL quiso implementar un sistema operativo llamado Linux en la organización cuando anteriormente sus empleados estuvieron acostumbrados en toda su trayectoria a utilizar Windows, sin tomar en cuenta la capacidad de conocimientos de sus empleados con respecto a estos sistemas actuales.

#### **CAMBIO:**

En el supermercado EL CORDIAL el cambio fue abordado por líderes autocráticos, la gerencia tomo la mayoría de sus decisiones con rapidez. Encontró difícil sentarse con sus empleados para plantear el cambio a realizar, ya que llevan un estilo de vida muy activo. Se comunicó de manera

enfática e impulsiva a la hora de decirles a los empleados lo que piensa o siente y cuando estas personas hablaron para comunicarse, tuvo dificultad para escuchar con atención.

#### CAMBIO ORGANIZACIONAL:

La gerencia del supermercado EL CORDIAL no tuvo la capacidad de adaptación al nuevo sistema operativo empleado por la alta gerencia, esta no considero el análisis de aspectos como su recurso humano, su estructura organizativa y los resultados en el tiempo que este tipo de sistema operativo le podía resultar.

#### TIPOS DE CAMBIO:

En el supermercado EL CORDIAL se efectuaron dos tipos de cambio tanto tecnológico como personal, cuando hablamos de lo tecnológico nos referimos al sistema operativo que la gerencia le dio cooperación, en cuanto a las personas hablamos es debido a que estas tas adoptan nuevas formas en que van a realizar sus tareas cotidianas, nuevas variantes que afectaron su desenvolvimiento como fue el poco conocimiento sobre ese sistema operativo.

#### NIVELES DE CAMBIO:

Fue notable en el supermercado EL CORDIAL el cambio a nivel técnico a consecuencia de la implementación de un sistema operativo totalmente distinto al manejado anteriormente en la organización, igualmente, produciendo cambios a nivel humano reflejado a través de los empleados ya que estos no tuvieron esa capacidad para enfrentar un cambio de esta magnitud sin conocimiento alguno.

### ¿POR QUE CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES?:

El supermercado EL CORDIAL tuvo iniciativa de cambio a nivel operativo por parte de la gerencia para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben. Para iniciar la búsqueda de razones que impulsan a las organizaciones hacia su transformación.

### COMO MANEJAR EL CAMBIO:

Como bien sabemos manejar el cambio en una organización no es tarea fácil, sin embargo en el supermercado EL CORDIAL manejaron el cambio de manera directa sin tomar en cuenta las diferentes amenazas y debilidades con las que se podían enfrentar, generando esto un gran impacto negativo a la organización. La complejidad del cambio aumento la necesidad de saber el origen del cambioy mayores fueron los recursos dedicados al proceso.

### FUERZAS QUE AFECTAN EL CAMBIO:

Las fuerzas de cambio internas, ejercen presión de cambio en la organización supermercado EL CORDIAL, reflejándose en el comportamiento de la mayoría de los empleados ocasionado por el poco conocimiento del sistema operativo a emplear y más aún cuando la gerencia no tomo en cuenta que debió capacitarlo a través de un agente especializado que le diera la inducción necesaria para el mejor funcionamiento.

### PROCESO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el supermercado EL CORDIAL no se siguió proceso alguno para que el cambio ocurriera de manera efectiva. Este cambio lo hicieron al libre albedrío de la alta gerencia.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Basto un solo cambio en el supermercado EL CORDIAL para que esté exigiese una nueva postura en la organización. La alta gerencia no se puede quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto acarreo inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar. La alternativa, muchas veces, es “saber lidiar” con lo ocurrido, sin embargo el supermercado EL CORDIAL no supo controlar la inestabilidad en general que ocasiono este nuevo operativo y a consecuencia decidieron volver al sistema operativo con el cual habían venido trabajando toda su trayectoria, el desarrollo organizacional se convirtió en un fracaso. La alta organización no fue capaz de enfrentar el cambio, su capital humano estaba en total desacuerdo al no haber obtenido la inducción o capacitación necesaria para afrontar este cambio.

Como se dejó ver en la descripción del proceso de gestión del cambio a través de la implementación de la tecnología como desarrollo organizacional, no todas las organizaciones toman en cuenta a su personal en el proceso de cambio como sucedió con el supermercado el Cordial, sin embargo hay empresas que si se preocupan porque sus empleados estén capacitados para enfrentar los distintos cambios que puedan presentarse como es el caso de Sigo SuperMarket.

Cabe resaltar que para toda organización su capital humano debe ser parte fundamental y de suma importancia para el logro de los objetivos y metas planteadas, es por ello, que debe tomarse en cuenta la participación de los empleados, ya que un lograr un cambio exitoso depende de que los procesos o actividades de gestión llevadas a cabo sean las adecuadas para que así se pueda lograr el cambio y desarrollo organizacional deseado.

**CAPITULO IV. INDAGAR LA RELACIÓN DE GESTIÓN  
DEL CAMBIO CON TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ACTUALES O MODERNAS RELACIONADAS CON EL  
COMERCIAL “EL PILON DE CHITO, C.A”**

## **DOWNSIZING**

### **Concepto:**

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

El downsizing como causa de las tendencias tecnológicas es una herramienta empresarial que pudo facilitar la toma de decisiones, mejorar la productividad y promover el desarrollo comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

### **Tipos de downsizing:**

- ❖ Reactivo: Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.
- ❖ Proactivo: Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

### **Condiciones para un downsizing estratégico:**

- ❖ Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.



- ❖ Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- ❖ Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- ❖ Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- ❖ Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- ❖ Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- ❖ Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- ❖ Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- ❖ Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

No obstante, el diagnóstico, la planificación y la comunicación fueron elementos esenciales que se utilizaron en el proceso de downsizing. Más aún, cuando hay una serie de factores y efectos que se generan en mayor o menor grado sobre los recursos humanos dentro de la organización.

### **Ventajas:**

- a) Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
- b) Organizaciones más flexibles y ligeras.

### **Conceptos Relacionados:**

- a) **Resizing:** Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.
- b) **Rightsizing:** "Medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de

beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

### **Principios básicos del Rightsizing:**

- ❖ Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor.
- ❖ Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos.
- ❖ Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

## **REINGENIERÍA**

### **Concepto:**

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

La reingeniería en el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” no se tomó como una señal de sustitución del personal, sino como un cambio tecnológico que influyeron en las mentalidades que lleve a la gerencia, administrador, demás empleados a encontrar las mejores formas de trabajar, en tal efecto se consideraron todos los factores que influyen en el comportamiento organizacional.

### **El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.**

Eficacia, Confiabilidad, Eficiencia y Costo:

- ❖ La eficacia: Se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ La confiabilidad: Significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.
- ❖ La eficiencia: Se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.
- ❖ El factor económico: Que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

Así mismo, la reingeniería se vio relacionada en el proceso porque se obtuvo menor tiempo de respuesta al cliente a través del sistema de codificación en el departamento de ventas en el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A.”, hubo una mayor productividad al igual que una confiabilidad

en la organización, la velocidad del proceso se vio de manera constante y por parte de los empleados mayor capacidad de desarrollar el proceso.

### **Elementos dinámicos de la Reingeniería:**

- ❖ Cambio de las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- ❖ Cambio en el trabajo: De tareas simples a polifuncionales.
- ❖ Cambios en los roles del trabajador: Desde controlados a pensadores y decisores.
- ❖ Cambios en la formación: Desde entrenados a educados.
- ❖ Cambios en la evaluación del desempeño: De compensación por actividades a compensación por logros.
- ❖ Cambios en el Desarrollo Profesional: Desde desempeño a desarrollo de capacidades.
- ❖ Cambios en el valor: Desde el "jefe paga" a "el cliente es el que paga".
- ❖ Cambios en el rol del administrador: De supervisor a entrenador.
- ❖ Cambios en la estructura organizacional: De jerarquizada a plana.
- ❖ Cambios en los roles de la Dirección: De jefe a líder.

En el comercial "EL PILON DE CHITO, C.A", la gerencia y ejecutivos no se consideran inventores, se consideran ejecutores, esto se da también por que las juntas o dueños de la empresa, no solo esperan resultados mediáticos, basados en rentabilidad o utilidades, también consideran la comodidad de su capital humano para mejor rendimiento y desarrollo de su organización. "EL PILON DE CHITO, C.A", incluyo varios elementos para darle soltura a su sistema de codificación y desarrollo de capacidades en los empleados para su funcionamiento.

### **Siete pasos para la mejora de procesos**

- ❖ Definir los límites del proceso.
- ❖ Observar los pasos del proceso.
- ❖ Recolectar los datos relativos al proceso.
- ❖ Analizar los datos recolectados.
- ❖ Identificar las áreas de mejora.
- ❖ Desarrollar mejoras.
- ❖ Implantar y vigilar las mejoras.

### **Participantes en la Reingeniería:**

- ❖ Líder.
- ❖ Comité Directivo.
- ❖ Equipo Multidisciplinario de Reingeniería.
- ❖ Equipo de Administración del Cambio.
- ❖ Dueño del proceso.
- ❖ Equipo de Mejoramiento de Procesos.
- ❖ Las Personas.

En el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, se incluyó todos los participantes nombrados en la reingeniería desde su líder hasta los demás empleados que le den funcionamiento al nuevo sistema de codificación.

### **Algunos errores comunes en los procesos de Reingeniería**

- ❖ Pensar en aplicar la reingeniería a la empresa y no a sus procesos.
- ❖ Conformarse con resultados sub-óptimos.
- ❖ Abandonar el esfuerzo de reingeniería.
- ❖ Limitar de antemano la definición del problema y su alcance.
- ❖ Dejarse llevar por las prácticas culturales existentes.
- ❖ Implementar la reingeniería de abajo hacia arriba.
- ❖ No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejoras.
- ❖ Concentrarse sólo en el diseño.

## **CONCLUSIONES**

Los conocimientos obtenidos por medio del estudio de la Gestión del Cambio Organizacional brindan un conjunto de herramientas que permiten el manejo del proceso de cambio de manera adecuada, entendiendo lo que sucede en el entorno y como afecta a la organización, para así poder generar cursos de acción que permitan al licenciado en administración resolver situaciones con las que puedan enfrentarse en el ejercicio de sus funciones.

La gestión del cambio organizacional es una herramienta de gran importancia para todas las organizaciones, especialmente hoy en día que presentan condiciones que ameritan cambios con frecuencia, ayudando a las organizaciones a manejar y realizar tanto transformaciones como transacciones de manera controlada a través de una planificación previa, lo que genera el éxito en el desarrollo organizacional.

El comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” abordó la mayoría de los ítems, por ende produjo su gestión de cambio de manera exitosa, adaptándose de manera rápida y oportuna a esta nueva implementación tecnológica como lo fue un sistema de codificación. La gerencia de esta organización absorbió a los agentes capacitados para la inducción del nuevo sistema, los empleados se sintieron a gusto y conforme con esta inducción, sintiéndose autosuficientes para darle inicio al cambio en que se enfrentaban sin reflejar resistencia.

Sin el análisis de los agentes y condiciones del cambio previsto en el correspondiente cambio empresarial implementado, será inapropiada la aplicación de cualquier estrategia, es por ello que se debe hacer un estudio de todos estos aspectos que de una u otra manera ayudaran a tener una visión clara de la situación y los recursos que se tienen en el proceso de cambio para la obtención del desarrollo organizacional garantizando siempre

un excelente comportamiento reflejado en un clima organizacional favorable para la productividad.

En MiniMarket Punta del Mar como se dejó ver, su cambio no motivó, no integró a su personal en la implementación de la tecnología del punto de venta, aun y cuando tal vez era un instrumento de fácil aplicación y no ameritaba una gran capacitación era necesario que ellos (capital humano) se sintieran identificados, comprometidos e incluidos en este cambio; esto los haría sentirse satisfechos y cautivados por su trabajo efectuado en el MiniMarket Punta del Mar. Al realizar su gestión de cambio no tomaron en cuenta esos procesos para realizar este cambio más cordial.

En SIGO, S.A al insertar una máquina de control de asistencia, realizó un cambio reactivo, puesta ésta se vio obligada a transformarse en respuesta de los sucesos internos ocurridos con las inconformidades de los empleados al momento de verificar las horas extras trabajadas, y también del mismo personal que forma parte del departamento de gestión humana, pues era un poco engorroso el control de un alto número de personal que labora en esta organización. Sin embargo existen fuerzas externas que traen como consecuencia que la maquina capta huella se descalibre y el personal técnico deba programarlo nuevamente y por ende volver a registrar la data de todo el personal lo que surge algo engorroso.

Por último supermercado EL CORDIAL al realizar su cambio, resulto un total fracaso, debido a que el sistema operativo a implementar requería de una gran capacitación de agentes especializados, lo cual la alta gerencia no le dio importancia y sus empleados se sintieron amenazados al verse involucrado en un sistema no apto para el funcionamiento de ellos. Como resultado la gerencia decidió proseguir sus actividades con su sistema operativo con que anteriormente estuvo realizando sus tareas.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda mantener una adecuada gestión del cambio adaptándose al entorno actual que conlleve al logro de los objetivos y metas del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, aplicando las herramientas necesarias para que los cambios se den de manera positiva y pueda lograrse un desarrollo organizacional efectivo.

Se invita a la gerencia de MiniMarket Punta del Mar gestionar el cambio, tomando acciones pertinentes en el momento preciso, hay que aprovechar las oportunidades, mantenerse alerta a los cambios, pero sobre todo tomando en cuenta la participación de sus empleados que es uno de los factores que generan el éxito del cambio.

Se exhorta a la gerencia de Sigo SuperMarket a buscar una estrategia que permita la solución de la deficiencia que presenta actualmente la máquina de control de empleados, ya sea mediante la implementación de un nuevo dispositivo que guarde de manera segura y permanente los datos de los empleados sin que este interviniendo tan seguido el personal de soporte técnico, o por el contrario buscar otro mecanismo de control de empleados.

A la gerencia del supermercado el cordial se le recomienda realizar una planificación adecuada y evaluar de manera minuciosa los cambios a implementar en la organización, de lo contrario obtendrán más fracasos si no se realiza una adecuada gestión del cambio que permita lograr un exitoso desarrollo organizacional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

ARIAS (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme. Arial Ediciones Venezuela.

CHIAVENATO (2000). Administración de recursos humanos. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

FISHER (1993). Mercadotecnia. 2da edición. Editorial McGraw Hill. México.

FRENCH Y BELL (1996). Desarrollo organizacional. 5ta edición. Editorial Prentice Hall. México.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2003). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. México.

MÉNDEZ (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3era edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

ROJAS (1994). Como se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico. Editorial ESIC. España.

## **SEMINARIO II: GERENCIA ESTRATÉGICA**

## INTRODUCCIÓN

Conociendo que el propósito principal de La Universidad de Oriente es egresar profesionales en diferentes áreas, exige como requisito indispensable para optar al título, que se realice un trabajo de grado. Esto no es más que la presentación de los resultados al llevar a cabo una investigación, destinada a ampliar el acervo de conocimientos existentes, hasta ese momento en el ámbito de la carrera o especialidad que estudia o una aplicación de ese conocimiento en la solución de algún problema en dicha área.

La Universidad de Oriente adopta las siguientes modalidades de trabajo de grado: tesis de grado, pasantías de grado, cursos especiales de grado, este último se define como un grupo de seminarios integrados en un área específica de conocimiento, destinados a profundizar a la formación profesional.

En tal sentido, aparte de ser un requisito, viene siendo un complemento más; para enriquecer nuestros conocimientos y de esta manera tener una mejor formación académica y profesional, dada la importancia de los temas que aquí se estudian.

Con respecto a la gerencia estratégica, se puede describir como un enfoque objetivo para la toma de decisiones en una organización, es decir, no es más que una herramienta que permite a dicha organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán una determinada eficacia entre el logro de sus objetivos y en las metas propuestas.

En la actualidad, la realidad que enfrentan estas organizaciones las obliga a examinar nuevas formas de organización en la búsqueda por sobrevivir en un entorno, en el cual la capacidad de aprovechar

oportunidades puede representar la diferencia entre fracasar o triunfar, es aquí donde nace la necesidad de planificar estratégicamente, aunque ya existan diversos modelos gerenciales, es importante hacer énfasis en la gerencia estratégica.

Es por ello que la gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

Así mismo, la gerencia estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales: La visión de la organización, la actuación prospectiva de la organización, la capacidad de definir la dirección de la organización, el compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo, el enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización, la definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

Cabe destacar que la gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se emplea de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

Entender las raíces del éxito de una empresa, no es un trivial ejercicio académico, tal entendimiento proporciona una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso.

La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma. de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma.

Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas para así mantenerse en un mercado tan cambiante y actualmente globalizado.

### **Objetivo**

El mundo empresarial requiere de personas capacitadas para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas; es por ello que toda organización debe mantener a su talento humano capacitado para la realización de las actividades necesarias que permitan la consecución de dichas metas.

Las organizaciones de hoy en día trabajan mucho basado en los valores y creencias adaptables al recurso humano lo cual le permitirá que tengan la capacidad de adaptación hacia estrategias y cambios que puedan plantearse al momento de una actividad o suceso no planificado y que salga de las manos de la organización.

Por tal razón, es necesario el estudio de la gerencia estratégica pues esta nos permitirá el avance en la organización; y es así, como al terminar la presente investigación los estudiantes tendrán una visión clara de la gerencia estratégica, sabrá interactuar en ella y tendrá la capacidad de satisfacer las necesidades de la gerencia de forma estratégica dando soluciones eficientes y eficaces que permitan la consecución de los objetivos trazados tanto a nivel organizacional como personal.

## **Alcance**

El propósito de esta investigación y de la defensa que lo acompaña, es procurar una adecuada formulación de estrategias; por medio de planes y objetivos que permitan en un futuro, a nivel general, llevar a cabo una planificación eficiente, impidiendo así efectos contradictorios que pudieran de alguna forma perjudicar a las organizaciones.

Así mismo, la presentación de un caso práctico para así; entender más a fondo la gerencia estratégica el cual es de vital importancia en las pequeñas y grandes empresas, porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro.

Es necesario que los gerentes sean verdaderos estrategas, con capacidad de crear mejores formas de realizar la acción empresarial, que permita obtener o aumentar la ventaja competitiva de la empresa, pues es esta, el fundamento de toda estrategia.

## **Justificación**

Los cursos especiales de grado aparte de ser una modalidad de trabajo de grado, es uno de los requisitos que la Universidad de Oriente exige para egresar profesionales integrales en diferentes áreas de estudio.

La siguiente investigación tiene como fundamento principal enriquecer los conocimientos que los estudiantes de la carrera de administración han adquirido durante su periodo académico; para así llevarlo al campo laboral. Por consiguiente nos permite un avance en el desempeño del campo profesional, logrando así disminuir significativamente el tiempo de espera y el aumento del éxito.

La realización de esta investigación se torna viable porque se dispone de recursos humanos y materiales necesarios para llevarla a cabo. Además,

por ser trabajo de investigación de actualidad, contribuirá a la obtención de nuevos conceptos y principios teóricos que pueden ser utilizados por otros investigadores que aborden este tema.

Para la carrera licenciatura en administración es de suma importancia la formulación de estrategias que conlleven al éxito tanto profesional como empresarial.

Toda organización tiene que darle importancia a la gerencia estratégica debido a que las estrategias representan las acciones que se llevan a cabo para lograr sus objetivos, bien sea a corto o largo plazo. La mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no solo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político.

Cabe destacar que la gerencia estratégica no es la solución a todos los problemas por los que pasa una organización, pero si es una útil herramienta que puede brindar estrategias tanto defensivas como ofensivas; en el momento y forma requerida.

**CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS  
FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA  
ESTRATÉGICA**



## **1.1.- Origen y Evolución de la Gerencia Estratégica**

Aunque la gerencia estratégica es bastante reciente, muchos de sus conceptos y teorías tienen antecedentes en la estrategia militar. Se remonta a Julio Cesar y Alejandro Magno, ante el tratado clásico de Sun Tzu escrito en los años 360 AC.

La palabra estrategia procede de la palabra griega strategos, formada por stratos que significa ejército y-ag que significa dirigir.

La estrategia militar pudo producir nuevos enfoques en el campo empresarial, el más básico es la distinción entre estrategia y táctica. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos.

Una táctica es un plan para una acción específica.

Ahora bien, llevando esta terminología a la parte organizacional podemos decir que la estrategia está basada en la visión de la empresa, es decir, en el logro de las metas. Por su parte la táctica no es más que las actividades que se utilizan para llevar a cabo los objetivos específicos.

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas:

La primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista).

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los

negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias.

Estas etapas permiten analizar como con el pasar de los años ha evolucionado la estrategia en el mundo empresarial, puesto que pasó de ser una palabra utilizada únicamente por los militares a una palabra muy utilizada en las organizaciones, ya que actualmente las organizaciones viven diferentes cambios ya sean económicos o políticos que generan dificultades y obligan a las mismas a la formulación de planes y estrategias de manera imprevista.

## **1.2.- Definición de Estrategia y Gerencia Estratégica**

Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos años. Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto claro a estrategia, complementándolo poco a poco.

Ahora bien, Fred David (2003:11), define las estrategias como “acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro”.

Hitt y otros (2004:9), definen las estrategias como “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”.

Humberto Serna (1999:32), por su parte, las definen como “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Es así, como tomando en cuenta la opinión de estos autores podemos definir una estrategia como la mejor manera de alcanzar los objetivos planteados, analizando y buscando solución a cualquier conflicto que pueda presentarse mediante la ejecución de los mismos.

En busca de la eficiencia y eficacia necesarias para una buena gerencia algunos autores definen la gerencia de la siguiente manera:

Salazar (2003:36), la gerencia estratégica es un proceso constante, participativo y reflexivo, cuya eficacia se basa en la información y el análisis minucioso, exigiendo que todos los aspectos de la organización sean tratados con igual atención; que permitan la toma de decisiones, el establecimiento de políticas y fijación de objetivos.

Por su parte Steiner (Salazar 2003:34), indica que la gerencia estratégica puede ser comprendida desde varios puntos de vista.

El porvenir, significa que la gerencia estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará el director. La gerencia estratégica también observa las posibles alternativas. Éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la gerencia estratégica consiste en la planificación sistemática de las oportunidades y peligros que

surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados. Es un proceso sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad entendida.

Filosófico, es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar como base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Su estructura, es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por consiguiente, la gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

En tal sentido, la formulación es lo que conduce a la fijación de estrategias, mediante la investigación y análisis de variables, bien sea interno

o externo para crear fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; lo que conlleva a la toma de decisiones.

En cuanto a la ejecución es la etapa que se basa en la movilización de directivos, empleados y trabajadores para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Esta etapa va a depender directamente de la capacidad gerencial para motivar al personal a través de fijación de metas en las distintas áreas, fijación de políticas que nos servirán como guías de acción y asignación de recursos.

Por su parte, la evaluación no es más que el análisis de las variables internas y externas planteadas en la formulación; esto no es más que medir el desempeño de la organización.

### **1.3.- ¿Para que sirve y que se espera con la Gerencia Estratégica?**

La gerencia estratégica es de gran utilidad ya que permite llevar el orden y disciplina en toda organización, también permite que estas sean capaces de decidir su propio futuro, no es más que el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo para el logro de las metas propuestas.

Así mismo, evita el fracaso de una empresa u organización; debido a que estas son más rentables y exitosas si llevan a cabo la gerencia estratégica. El enfoque de la gerencia estrategia contribuirá en forma definitiva a valorar el entorno, la competencia, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, como variables críticas para asegurar la sobrevivencia y porque no decirlo el éxito de las empresas.

#### **1.4.- Importancia de la Gerencia Estratégica en las Organizaciones y Los Gerentes**

Toda organización ya sea grande, mediana o pequeña tiene estrategias que servirán para enfrentar distintos cambios o eventos inesperados, aunque la estrategia tenga origen únicamente en sus operaciones.

La importancia de la gerencia estratégica radica en la necesidad de saber a quién van dirigidos sus productos o servicios, hacia donde quieren ir y si el camino tomado es el correcto para el logro de los objetivos y metas planteadas. Además de tener claros los principios y valores por los que la organización debe regirse, así como también evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será el recorrido más efectivo para el desempeño de la misión y visión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?.

Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras, les permite:

- a) Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- b) Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar en el camino.
- c) Refuerza la misión y la visión.
- d) Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- e) Ahorra tiempo y esfuerzo.
- f) Incrementa el ingreso sobre la inversión.

- g) Aumenta el interés por parte de los depositarios.
- h) Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

### **1.5.- Principios de la Administración y su relación con la Gerencia Estratégica.**

La modernización de las empresas u organizaciones, demanda que el empresario tome decisiones sobre qué sustituir, qué transformar y qué desarrollar a fin de lograr eficacia y eficiencia. Un cambio importante consiste en la sustitución de la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas.

Estos principios según **Henry Fayol**, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Su resultado fue la creación de catorce **(14) principios la cual** toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, dichos principios son:

- ❖ **UNIDAD DE MANDO:** Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.
- ❖ **AUTORIDAD:** A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.
- ❖ **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.



- ❖ **CENTRALIZACIÓN:** Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque los gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.
- ❖ **SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL:** Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.
- ❖ **DISCIPLINA:** Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.
- ❖ **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.
- ❖ **ORDEN:** Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.
- ❖ **JERARQUÍA:** El organigrama y jerarquía de cargos deben estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.
- ❖ **JUSTA REMUNERACIÓN:** Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

- ❖ **EQUIDAD:** Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.
- ❖ **ESTABILIDAD:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.
- ❖ **INICIATIVA:** Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.
- ❖ **ESPÍRITU DE CUERPO:** El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

Analizado cada uno de estos principios, establecimos que específicamente cuatro (4) de ellos son de suma importancia para el desarrollo y aplicación de la gerencia estratégica.

La unidad de mando, por su especialidad de recibir órdenes de un solo superior, porque si bien es el caso al estar sujeto a varias órdenes no se define a cual tarea en específica se le pondrá el máximo interés para así lograr dichos objetivos y llegar hasta la meta planteada.

La unidad de dirección, debido a que cada grupo de actividades se fija el mismo objetivo y por ende debe tener una cabeza que los dirija y un plan para llevar a cabo.

La división del trabajo, se considera necesaria para así tener la eficiencia en el uso de la mano de obra en una organización o en una empresa con el fin de tener su rendimiento total

Iniciativa, porque se concibe como la elaboración y ejecución de cualquier plan y no solamente es participe de los gerentes sino que también se le brinda oportunidad a los subalternos.

### **1.6.- Relación de la Cultura Organizacional con la Gerencia Estratégica**

Hoy en día las organizaciones están inmersas en una dinámica tanto baja como alta por lo cual debe estar preparada, para ello es necesario conocer, definir y ajustar la cultura organizacional para que se ajusten a la realidad que rodea a la organización, lo cual la alta gerencia debe trabajar a fondo en esto, como lo indica Guerin y Wils Le Louarn (1992), nos dice:

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los empleados y porque estos comportamientos son importantes para el éxito de la ejecución de estrategias de evolución. Una cultura conservadora que ahoga a los empresarios puede ser un obstáculo importante para la puesta en marcha de una estrategia de expansión.  
(p.260)

Lo dicho anteriormente es una realidad pero como se debe hacer, revisando lo que la organización tiene definido como Visión, Misión y los valores que son el eje central para el desenvolvimiento de la organización. No se puede tener los referidos enunciados como algo intocable, la evolución del mercado hace que estos paradigmas obsoletos sean desechados si queremos realmente sobrevivir en el mercado.

Una cultura organizacional bien definida y ajustada a la realidad que se vive en nuestros días será de alto impacto tanto positivo o negativo para la acción gerencial y el desarrollo de los planes estratégicos, por ello es que la alta gerencia debe estar constantemente en revisión porque en mundo

empresarial actualmente vive en un constante cambio o por decirlo de otra manera existen constantes inconvenientes y sucesos inesperados que necesitan una evaluación ambiental para poder planificar y establecer estrategias que permitan a la organización salir airoso de la misma, para así poder lograr los objetivos y metas definidas.

### **1.7.- Gerencia Estratégica en la Administración**

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos y estrategias.

El objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse; siempre evaluando correctamente los límites. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. Si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo, pero no lo es porque no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

La profesión de administrador tiene muchos aspectos: según el nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del

nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos; más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujograma, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

## **CAPITULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

## **2.1.- Planteamiento**

Un planteamiento es un escrito breve que usualmente va al comienzo de un reporte o de una propuesta para explicar un problema o un asunto que el documento dirige al lector. En general, un planteamiento delimitará los factores básicos del problema, explicará su relevancia y determinará la solución más rápida y directa. Generalmente, el planteamiento del problema se usa en el mundo de los negocios para fines de planeación.

Es necesario que para realizar un planteamiento se tenga una idea clara de cómo deberían funcionar las actividades dentro de una organización, ya que un problema bien planteado es prácticamente un problema casi resuelto. Además de plantear lo que es el problema en sí, es importante resaltar el impacto financiero que este planteamiento genera para la organización, ya que es de suma importancia el tema de los recursos financieros para cualquier organización.

Por consiguiente, es importante que los datos suministrados acerca del impacto financiero que genera el planteamiento en la organización estén respaldados con los diferentes estados financieros, ya sea balance general, estado de resultado, inventarios y/o punto de equilibrio; pues este respaldo genera más confianza, responsabilidad, y seriedad al momento de realizar cualquier planteamiento.

Después de realizar la explicación detallada y avalada de un planteamiento es preciso que se proponga en dicho documento una posible solución al problema planteado, es decir se debe explicar clara y detalladamente cómo se propone encararlo, y él porque es esa la manera más conveniente de resolver o llevar a cabo una posible solución.

## **2.2.- Análisis Ambiental**

El análisis de la propia organización y del entorno forma parte del proceso de reflexión mediante el cual se decide la estrategia.

Este análisis contempla el examen de los aspectos relevantes de la situación actual y futura, tanto interno como externo. Se acostumbra a articular utilizando el conocido esquema DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades). En este esquema, las fortalezas y las debilidades corresponden a los aspectos favorables y desfavorables de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden a los del entorno.

Este examen debe evitar basarse, en la medida de lo posible, en percepciones que no estén suficientemente fundamentadas, que podría provocar una falsa apreciación de la organización y el entorno. Por esto, pueden utilizarse los análisis cualitativos realizados internamente cuando sean perspicaces y estén bien fundados, pero deben preferirse los análisis cuantitativos y, sobre todo, comparativos, ya que las fortalezas y las debilidades siempre son relativas.

### **2.1.1.- Análisis Interno**

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel



predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

Frente a las exigencias del entorno actual, las estrategias organizacionales juegan un papel fundamental para el desarrollo sostenido del negocio, por tal razón es imprescindible que las empresas mantengan una evaluación permanente de las mismas a fin de mantenerse competitivas hoy y siempre. Convertir los planes estratégicos en acciones de dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse desde todas las áreas donde será aplicada ésta.

Y es que en toda organización es importante el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar y más aún en la formulación de estrategias que permitan el avance de los objetivos y metas planteadas. Es así como la tarea de los administradores no resulta fácil en un mundo empresarial y más en la actualidad, puesto que en un mundo globalizado y actualmente tan cambiante es necesario estar preparado para adaptarse a cambios no esperados y a búsqueda de medidas y estrategias para solventar cualquier contratiempo.

Cabe resaltar que la estrategia de una empresa es más que su planificación, va mucho más allá de un proceso racional y estructurado. No puede ser disciplinada con rigidez y controlada en los detalles. Una estrategia tiene diversos movimientos, puede aflorar donde menos se espere. Pero, una vez identificada, debe ser perfeccionada con dedicación de artista; su formulación completa se mezcla con su implementación, desarrollándose como un proceso continuo de aprendizaje.

Por tal razón, formular una estrategia no es solo planificarla, más que un proceso es una tarea del día a día de las organizaciones y su personal capacitado para la realización de las tareas en equipo, en ocasiones es necesario la formulación de estrategias de manera muy rápida y el proceso administrativo para esta formulación pasa a un lado, pero no del todo, pues la estrategia planteada tal vez no sea planificada pero si será organizada, dirigida y controlada para verificar que la misma esté cumpliendo las expectativas que con su implementación quería lograrse; sin embargo esto no sucede en todas los casos y es posible que la formulación de estrategias estén dirigidas por el proceso administrativo.

Los estados financieros de la organización juegan un papel fundamental dentro del contexto del análisis interno, pues los mismos nos generan una serie de resultados que nos permiten evaluar y determinar la situación financiera de la organización.

El estado de resultado nos proporcionara principalmente un estado de la posición financiera de la organización, por otra parte nos permite predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales del efectivo; información de gran utilidad para evaluar la capacidad de la administración para utilizar con eficacia los recursos de la organización. El estado de resultado nos indica el sacrificio económico de una empresa para la adquisición de un bien o servicio, en este caso los costos.

En el estado de resultado todas las cuentas que lo conforman juegan un papel fundamental, sin embargo, para el análisis interno los inventarios generan una importancia primordial puesto que permite saber los estados de nivel de materias primas, de productos en proceso y productos terminados y a su vez permite al analista tomar decisiones en cuanto a la adquisición de

nueva materia prima y si una nueva producción es conveniente para la organización.

Pero no solo el estado de resultado es importante en el análisis interno, puesto que existen otros elementos y uno de ellos es el punto de equilibrio, pues todo gerente necesita saber por anticipado si un nuevo producto o su empresa va a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad; para determinar esta afirmación se debe realizar el cálculo de punto de equilibrio el cual sirve para establecer si el volumen en unidades de producción está de acuerdo a los requerimientos del mercado y también establece el volumen en unidades monetarias, basándose en los costos fijos y variables que una vez determinados permiten que se conozca cual es el número mínimo de productos o servicios que una empresa debe vender para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio, al igual que los indicadores es una herramienta referencial en términos numéricos, sin embargo no mide la eficiencia de las organizaciones, debido a que esta obedece a otros factores relacionados a un adecuado manejo de la estructura de los diferentes componentes de costos y variables de mercado, por eso se debe considerar en conjunto con otros indicadores.

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas, bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados

más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de la netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles que deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras.

Aunque los estados financieros representan un registro pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende de alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrece la contabilidad.

### **2.2.1.- Análisis Externo**

Sin embargo, no solo la parte interna es indispensable para que una organización pueda medir su factibilidad en la proyección de ciertas tareas o estrategias, pues el entorno también es parte fundamental de la misma, ya que es necesario que toda organización sepa cuáles son sus oportunidades con respecto a otras organizaciones y fortalecerlas, así como también cuales son amenazas para poder enfrentarlas y lograr que no existan ciertos

inconvenientes y en caso de que existiesen formular estrategias que permitan salir airosos de dichas amenazas.

El **Análisis externo** es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse.

Al analizar el entorno general se examinan factores de diversa índole: políticos y legales, económicos, sociales y demográficos, y tecnológicos. El repaso de estos elementos permite identificar las cuestiones claves de estos ámbitos que sea preciso incorporar en la estrategia.

En la actualidad las organizaciones están en constantes cambios debido a la globalización y el mundo tan cambiante de los negocios, es por ello que las organizaciones en Venezuela realizan una ardua tarea para mantenerse activas, pues en el país existen factores como las políticas económicas, inflación, políticas cambiarias entre otras que afectan de manera directa los productos y servicios que toda organización puede ofrecer.

Es por tal razón que las organizaciones en Venezuela se puede decir realizan planificaciones a corto plazo, porque no saben en qué momento sea necesario implantar mecanismos o estrategias necesarias para la consecución de los objetivos, pues con la situación de la regulación de productos, medidas económicas implementadas por el ejecutivo nacional, el control cambiario que de alguna manera impide a las organizaciones la importación de las materias primas necesarias para la fabricación de los productos genera a las organizaciones un problema y para el cual deben buscar mecanismos que permitan a la misma conseguir por otros medios la

importación de la materia prima para la realización de sus productos y lograr los objetivos y metas planteadas, por tal razón es necesario que las organizaciones Venezolanas tengan personal preparado y calificado para resolver este tipo de inconvenientes que si no logran ser abordados y solucionados pudiese llegar a lo que sería la expiración de cualquier organización.

No es nada fácil para las organizaciones mantenerse activas con tantos cambios y mucho menos sin inventarios ni recursos para seguir la continuidad de sus tareas y funciones como organizaciones para la cual fueron creadas.

### **2.3.- Importancia del Análisis Interno para la Formulación de Estrategias**

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

El análisis interno es una poderosa herramienta de diagnóstico, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica.

Por tal razón, las organizaciones hoy en día deben enfocarse en la realización del análisis interno por los resultados que este análisis nos puede generar para la formulación de estrategias que permitan el avance y la

continuidad de las actividades necesarias para el logro de los objetivos planteados por la organización.

El análisis interno de cualquier organización se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir, sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las organizaciones deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta. Aunque teóricamente el análisis externo es el más importante, en la actualidad el análisis interno es más importante ya que son los que permitirán cambiar la estructura del sector.

#### **2.4.- Importancia del Análisis Externo para la Formulación de Estrategias**

Toda organización debe estar atenta al entorno para el logro de objetivos y metas planteadas, así como para la formulación, implementación y ejecución de las distintas estrategias que se tengan que establecer en la organización.

Es por ello que la realización de un análisis externo forma parte de su desarrollo, puesto que en el análisis externo se examinan tres elementos: los clientes y mercado, la industria y competidores, y el entorno general.

Al analizar los clientes se busca caracterizar sus expectativas, necesidades y problemas, sus capacidades, sus segmentos y volumen. Para ello se puede recurrir a estudios de mercado así como a fuentes secundarias que permitan ilustrar cuestiones de interés.

Respecto al sector, se intenta entender su estructura y cómo esta afecta a su potencial de rentabilidad. También se intentan conocer con profundidad las fortalezas, debilidades e intenciones de los competidores.

Al analizar el entorno general se examinan factores de diversa índole: políticos y legales, económicos, sociales y demográficos, y tecnológicos. El repaso de estos elementos permite identificar los elementos claves de estos ámbitos que sea preciso incorporar en la estrategia.

## **2.5.- Formulación de la Estrategia**

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores. Por lo tanto, la estrategia debe ajustar los medios a los



objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

El primer paso antes de la formulación de una estrategia es identificar por medio del planteamiento el problema y sus causas subyacentes. Sólo mediante el análisis de las causas del problema podremos ver qué intervenciones o estrategias serán las más apropiadas para abordarlo. La causa subyacente puede no ser obvia y puede que se necesiten varios enfoques para entender el problema.

Es así como la buena formulación del planteamiento permitirá que la realización de los análisis y formulación de estrategias den resultados que permitan abordar la solución de los problemas e inconvenientes que afecten a la organización.

## **2.6.- Implementación de la Estrategia**

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

- ❖ La motivación de los trabajadores, gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.
- ❖ El manejo de conflictos, la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.
- ❖ La reducción de la resistencia al cambio, esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es

asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

## **2.7.- Evaluación de las Estrategias**

Una vez que está implementada la estrategia, se vuelve necesario que los gerentes identifiquen oportunamente cuando ella no está funcionando correctamente. Para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel es donde se inicia la siguiente fase de la implementación y formulación de las estrategias.

La evaluación consiste en apreciar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados. La evaluación implica también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados.

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

Por tal razón, en la evaluación de estrategias es necesario que se lleven a cabo ciertos criterios que permitirán la correcta evaluación de las mismas:

- ❖ **COHERENCIA:** En caso de que los problemas gerenciales continúen, a pesar de efectuar cambios en el personal y en los casos de que ellos tiendan a ser basados en temas y no en la gente, entonces es posible que las estrategias sean incoherentes. En caso de que el éxito para un departamento de la empresa signifique o se interprete como un fracaso para otro departamento entonces es posible en que las estrategias sean inconsistentes. En caso de que los problemas y asuntos relacionados con la política de la firma siguen llegando hasta las altas esferas de la empresa para ser resueltos, entonces es posible que la estrategia sea incoherente.
- ❖ **CONSONANCIA:** Se refiere a las necesidades de que las estrategias analicen conjuntos de tendencias, así como tendencias individuales en la evaluación de estrategias; una estrategia debe representar una respuesta adoptiva al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él. Así, mientras que las tendencias económicas y demográficas simples puedan parecer constantes durante muchos años, es posible que un oleaje de cambio ocurra a nivel de interacción.
- ❖ **FACTIBILIDAD:** Una estrategia no debe de exigir demasiado de los recursos disponibles, ni producir problemas adicionales insolubles. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad o sea ¿Puede la estrategia llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la firma?. Los recursos financieros de una empresa son fácilmente cuantificables y normalmente la primera limitación con respecto a la cual se evalúa una

estrategia se olvida con frecuencia, por ejemplo que son posibles los enfoques innovadores con respecto a las finanzas. En el proceso de evaluación de una estrategia es de gran importancia analizar si la organización ha demostrado en el pasado poseer las habilidades, destrezas y talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia dada.

- ❖ **VENTAJA:** Una estrategia debe prever la creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas son normalmente el resultado de superioridad en una de las tres áreas siguientes: recursos, destrezas o posición. La idea de que el despliegue adecuado de nuestros recursos pueda incrementar su efectividad combinada es familiar para las expectativas de la organización.

**CAPITULO III. MODELOS DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA**

### **3.1.- Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado**

Es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico.

La participación de Mercado es el principal indicador de desempeño de una empresa en contraposición a sus competidores. No es otra cosa que el porcentaje en ventas dentro de la industria contra el porcentaje en venta de mis competidores, es decir, la porción del mercado que atiendo en términos de ventas en porcentajes. El indicador de participación de mercado analizado junto a la tendencia en ventas me darán la pauta de la estrategia de crecimiento a implementar sea a través de ganarles consumidores a los competidores o aprovechar la tendencia creciente del mercado.

La participación del mercado se mide por el volumen total de ventas de cada empresa o ente productivo considerando:

- a) El lugar (región, país, ciudades, etc.).
- b) Un período determinado (mes, trimestre, año, etc.).
- c) Un sector (agrícola, petrolero, servicios - transporte, electricidad, etc.) o línea de productos, o un producto determinado.

### **3.2.- Estrategia de Crecimiento**

Una estrategia de crecimiento conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales. El concepto de diversificación, conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor, tendiendo a nuevos negocios, a través de integraciones verticales u horizontales; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales. En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a

través de la generación de un mayor volumen de producción, el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional.

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos o la adición de nuevas características para los productos existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar su línea de productos para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva. Por ejemplo, las compañías de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las compañías de teléfonos celulares que no se mantienen al día con la demanda de los consumidores no permanecerán en el negocio por mucho tiempo. Una pequeña empresa también puede adoptar una estrategia de crecimiento mediante la búsqueda de un nuevo mercado para sus productos. A veces, las empresas encuentran nuevos mercados para sus productos por accidente. Por ejemplo, un fabricante pequeño de jabones para el consumidor puede descubrir a través de la investigación de mercados que los trabajadores industriales les gusta sus productos. Por lo tanto, además de vender jabón en las tiendas al por menor, la compañía podría empaquetar el jabón en recipientes más grandes para los trabajadores de la fábrica y de la planta.

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

- a) Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: Nuevos productos (por ejemplo, gasolineras que no sólo venden combustibles sino productos alimenticios, de regalo, prensa, etc.), nuevos clientes (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes de las mismas características de los actuales. O mediante la



búsqueda de nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas suministradoras de productos para comercios minoristas que empiezan a ofertar a las grandes superficies), nuevos mercados (pasar de mercados locales a nacionales o internacionales), etc.

- b) Aumentando la fidelización de los clientes actuales: Con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas (por ejemplo, los bancos que a sus clientes que tienen una cuenta corriente le ofrecen tarjetas de crédito, préstamos, planes de pensiones, etc.).

### **3.3.- Estrategias de concentración de mercado**

Las organizaciones tratan de concentrarse en un único producto o mercado como objetivo estratégico. Es una estrategia característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados.

La concentración de mercado se especializa en un segmento específico del mercado y su objetivo es obtener una ventaja competitiva que las demás empresas no pueden igualar, convertirse en el líder de ese segmento ya sea por costos o por, diferenciación o un poco de ambas, pero en un segmento específico. Si una empresa fabrica los mismos productos, al mismo precio, en el mismo mercado que otras es imposible que pueda obtener beneficios. Se requieren crear ventajas de competencia que permita posicionar a un mejor costo y con más opciones al producto en el mismo o diferente mercado.

### **3.4.- Estrategia de Contramarcha**

En general se llama contramarcha a toda operación, movimiento o maniobra en que un cuerpo de tropas en marcha toma una dirección contraria a la que llevaba, es decir, vuelve el frente hacia donde tenía la espalda. Se comprende fácilmente la diferencia entre contramarcha y retirada: ésta es impuesta por los sucesos y la otra suele ser voluntaria. La contramarcha en estrategia puede envolver un retroceso momentáneo y estratégico, un ardid frecuente para desorientar al enemigo y obligarle a cambiar sus disposiciones, desguarneciendo el punto clave o decisivo. En táctica elemental este punto de las contramarchas era espinoso cuando se respetaba la inversión. El temor de que la cola fuese cabeza o la izquierda derecha preocupaba de tal modo, que, consultando los antiguos reglamentos se admira el ingenio malgastado en vencer las dificultades. Entre los cinco o seis modos que se conocían de contramarcha, aquel en que las divisiones de la columna se enroscaban de dos en dos, como culebras, era muy celebrado por lo vistoso, y en efecto tenía mucho de coreográfico.

### **3.5.- Estrategia de Penetración en El Mercado**

Cuando los productos han bajado su demanda en el mercado, es necesario crear estrategias que intensifiquen sus esfuerzos comerciales por los que las estrategias de penetración de mercado buscan incrementar la participación que las empresas tienen en el mercado que opera y con los productos actuales para que se dé el desarrollo comercial. Los 6 mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

- ❖ Desarrollo de la demanda primaria.
- ❖ Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.

- ❖ Adquisición de mercados.
- ❖ Defensa de la posición en el mercado.
- ❖ Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
- ❖ Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad.
- ❖ La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultaneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

### **3.6.- Estrategia de Desarrollo de Mercado**

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Si nuestro mercado es en una ciudad, buscaremos ser regionales. Si somos regionales, creceremos de manera nacional. Si ya tenemos el mercado nacional, buscar crecer internacionalmente.

Es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, nos ayudarán desde el momento de contratar a aquella gente que nos ayudará para atender los nuevos mercados. Nos ayudará para

capacitar a la nueva gente que contratemos, y nos será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a nuestra oficina actual. Teniendo ya nuestro negocio funcionando como sistema, podemos inclusive crear franquicias de nuestro producto.

Ejemplos claros de esto serían los negocios como Mc Donalds, quienes simplemente replican el funcionamiento de sus restaurantes de comida rápida cada vez que abren una nueva sucursal. Si tu negocio ya probó ser exitoso y no depende de ti para trabajar, replícalo en nuevas sucursales.

### **3.7.- Estrategia De Precios**

El precio es el valor monetario que se le asignan a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Un factor a considerares si se fijaran precios inferiores o superiores a los de la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. También se puede determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas.

Algunas estrategias que se pueden diseñar relacionadas con el precio son las siguientes:

- ❖ Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o pueda hacerse rápidamente conocido.
- ❖ Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de esa manera, se pueda aprovechar las compras hechas como producto de la novedad, o para que de ese modo, se logre crear una sensación de calidad.
- ❖ Lanzar el precio de un producto por debajo de la competencia, para atraer una mayor clientela, bloquearla y ganarle mercado.

### **3.8.- Modelo de Russel Ackoff.**

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

- a) Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.
- b) Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.
- c) Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

- ❖ Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

- a) Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.
- b) Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
- ❖ Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
- ❖ Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr. Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:
  - a) Selección de la misión.
  - b) Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
  - c) Diseño del sistema.
- ❖ Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
- ❖ Planeación de los recursos: Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán.
- ❖ Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su

medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuándo, dónde y cómo se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).

- ❖ El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297).

### **3.9.- Modelo de Fred R. David**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

- ❖ Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:
  - a) Investigación interna y externa.
  - b) Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
  - c) Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
  
- ❖ Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:
  - a) Fijación de metas.
  - b) Fijación de políticas.
  - c) Asignación de recursos.

- ❖ Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:
  - a) Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
  - b) Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
  - c) Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- a) Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales.
- b) Auditoría externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- c) Auditoría gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). En esta auditoría se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- d) Establecimiento de la misión de la empresa.
- e) Fijar los objetivos.
- f) Fijar las estrategias.



### **3.10.- Modelo de H. Igor Ansoff**

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

- ❖ Medio ambiente: Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.
- ❖ Evaluación de los sistemas de respuesta: Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:
  - a) Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
  - b) Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
  - c) Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
  - d) Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.
- ❖ Postura estrategia: En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

- ❖ El sistema de administración de eventos estratégicos: Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

### **3.11.- Modelo de Michael E. Porter**

Porter (1992) plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Pag 8).

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

- ❖ La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo

ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.

- ❖ La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.
- ❖ Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial,
- ❖ Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

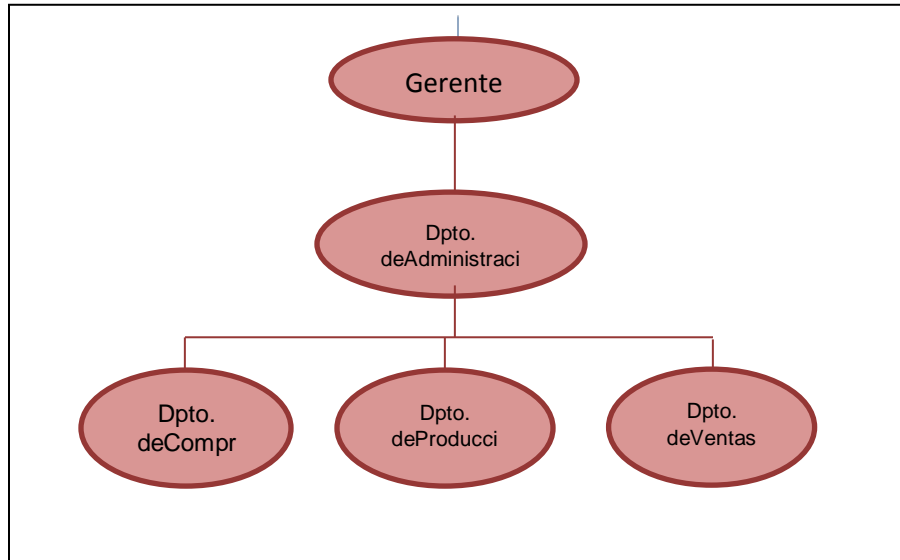
El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- a) Posicionamiento.
- b) Equilibrio.
- c) Tomar ventajas de cambio.
- d) Estrategias de diversificación.
- e) Liderazgo en costos.
- f) Diferenciación.
- g) Enfoque o alta segmentación.
- h) Objetivos futuros.
- i) Supuestos.
- j) Estrategia actual de la competencia.

## CASO PRÁCTICO

### PLANTEAMIENTO

El 15 de Enero del año 2012 nace la empresa “Divino Detalle, C.A”, estableciéndose específicamente en la Ciudad de Porlamar, municipio Mariño La Isla de Margarita-Estado Nueva Esparta; cuyas propietarias son las señoras María Hernández y Juana Hernández, de nacionalidad Venezolana, siendo la señora María Hernández la accionista mayoritaria, puesto que es quien aporta la mayor cantidad de dinero para formar esta empresa y entrar al mercado dedicándose a la elaboración y venta tortas por porción. “Divino Detalle, C.A” desde sus inicios cuenta de 10 empleados distribuidos en la gerencia y los cuatro departamentos que la conforman.



Con el pasar del tiempo “Divino Detalle, C.A” se mantiene en el mercado, pues el producto ofrecido a pesar de no ser un producto de primera necesidad es buscado por los distintos clientes, ya que son deliciosos y su

personal es muy agradable, por esta razón se ha convertido en una empresa reconocida a nivel regional por la calidad de sus productos, exclusividad y bajos precios.

La amable atención de nuestro personal junto a los excelentes servicios que prestamos, es nuestra garantía para que el cliente siempre se sienta respaldado al momento de cubrir sus necesidades a pesar de que existe una gran variedad de competidores que ofrecen productos similares.

En el año 2015 “Divino Detalle, C.A” como todos los años realizo su actividad comercial a pesar de que obtener la materia prima para realizar sus productos era un sacrificio, por la situación de desabastecimiento que existe actualmente. Sin embargo esto no fue impedimento alguno para lograr la satisfacción organizacional alcanzando un alza en las ventas estimadas para el año 2015, razón que motivo a la gerente a una reunión con la otra accionista para buscar la manera de ampliar su línea de productos o negocio.

**Misión:**

Brindar al público un producto identificado por su excelente calidad, permitiendo cubrir las expectativas de cada uno de nuestros clientes; manteniéndolos satisfechos por la calidad, sabores y precios que genera el producto para saborear en el paladar de todos los clientes.

**Visión:**

Consolidarse como una empresa líder en el mercado, logrando la plena satisfacción del cliente, ofreciendo productos de gran calidad y de distintos sabores y una excelente atención al público; preparando a sus vendedores con habilidades necesarias para lograrlo, comprometiéndose a la dedicación exclusiva en el ramo de las tortas.

**“Divino Detalle, C.A”**  
**Balance General**  
**01/01/2013 al 31/12/2013**  
**Expresados en Bolívares**

**ACTIVOS:**

Efectivo	600.000
Cuentas por cobrar	700.000
Inv. De mercancía final	4.700.000
Gastos generales por anti.	1.100.000
Vehículos	<u>9.100.000</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>16.200.000</u></b>

**PASIVOS Y CAPITAL:**

Cuentas por pagar a proveedores	2.900.000
ISLR por pagar	300.000
Prestamos por pagar	3.000.000
Capital social	6.200.000
Utilidades no distribuidas	1.000.000
Utilidad neta	<u>2.800.000</u>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b><u>16.200.000</u></b>

**“Divino Detalle, C.A”**  
**Estado De Resultado**  
**01/01/2015 al 31/12/2015**  
**Expresados en Bolívares**

Ventas		12.000.000
(24.000)		
Costos de ventas:		
Inv. De mercancía inicial	1.500.000	
Compras	<u>10.500.000</u>	
Mercancía disponible para la venta	12.000.000	
Inv. De mercancía final	<u>&lt;5.100.000&gt;</u>	
Total costo de ventas	<u>&lt;6.900.000&gt;</u>	
Utilidad bruta		<u>5.100.000</u>
Gastos administrativos	<u>&lt;1.900.000&gt;</u>	
Gastos de intereses		<u>&lt;400.000&gt;</u>
Total Gastos operativos		<u>2.300.000</u>
Utilidad neta a capitalizar		<u><b>2.800.000</b></u>

### **PUNTO DE EQUILIBRIO:**

$$\text{P.E (BS)} \quad \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1-\text{CV/PVP}} = \frac{1.897.000}{1-(300/500)} = \frac{1.890.700}{0.4} = \mathbf{4.742.500bs}$$

$$\text{P.E (UNIDADES):} \quad \frac{\text{P.E (BS)}}{500} = \frac{4.742.500}{500} = \mathbf{9.485 \text{ unids}}$$

El punto de equilibrio radica en el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Es útil que el empresario calcule el punto de equilibrio, ya que es la cantidad mínima de ventas que se necesitan para la supervivencia de la empresa.

“Divino Detalle, C.A” en el año 2.015 tuvo unas ventas de 2.400 unidades a un precio de ventas por producto de 500bs arrojando unas ventas de 12.000.000bs, nuestro punto de equilibrio en bolívares dio un resultado de 4.742.500bs observando un monto de 7.257.500bs por encima de nuestro punto de equilibrio que este nos indica una utilidad, al igual que el punto de equilibrio en unidades que obtuvimos 9485 unidades y la empresa vendió en ese año 24.000 unidades viendo así 14.515 unidades por encima de lo que nos refleja el punto de equilibrio.

Mediante la gráfica del punto de equilibrio de la empresa “Divino Detalle, C.A” en el año 2.015 se pudo determinar qué el resultado obtenido de las ventas las cuales arrojaron 4.742.500bs son necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias que equivale a un total de 9.485 unidades, si las ventas y las unidades del negocio estuviesen en el área de déficit, es decir, que las ventas se encuentren por debajo de esta cantidad la empresa le resultaría una pérdida, y como es el caso que se encuentre el punto de equilibrio por encima de la cifra arrojada en la misma; esta



presentara beneficios económicos. El punto de equilibrio se establece dentro de la empresa con la finalidad de poder verificar, resolver y revisar el avance de nuestra empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

## **INDICADORES FINANCIEROS (expresados en bolívares):**

### **1. Indicador de liquidez:**

Indicador actual:  $\text{Activos } \underline{\text{actuales}} = \frac{16.200.000}{8.200.000} = 1.975$

Pasivos actuales 8.200.000

Este índice relaciona los activos actuales frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Por tanto la empresa contara con 1.975 Bs. para afrontar todos aquellos compromisos que obtenga siempre y cuando estos sean a corto plazo, es decir, a un plazo no mayor de 4 meses.

### **2. Rendimiento sobre el capital invertido:**

Rendimiento de inversión:  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} = \frac{2.800.000}{6.200.000} = 0,4516$

Capital social 6.200.000

Es la proporción entre la utilidad neta dividida entre el capital social o lo que conocemos como la inversión.

Luego de hacer el cálculo lo pasamos a porcentaje de esta manera 0,4516 por 100 lo que resulta 45,16% esto resulta las Ganancias que tiene la inversión de los dos accionistas de la empresa, tomando en cuenta que

esta razón es sólo una medida aproximada del rendimiento sobre la Inversión.

### 3. Indicador de actividad:

$$\text{Rotación de activos totales: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{12.000.000}{16.200.000} = 0,7407=1$$

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.

Por tanto esto  $12.000.000 / 16.200.000 = 0,7407 \sim 1$  lo que quiere decir que en un año los activos rotan 1 vez, lo que podemos traducir a días, para lo cual dividimos 360 entre 1 y tendremos que los activos rotan cada 360 días, lo que es lo mismo decir que rotan anualmente.

### 4. Razón del patrimonio:

$$\text{Razón del patrimonio: } \frac{\text{Total capital}}{\text{Total activos}} = \frac{6.200.000}{16.200.000} = 0,3827$$

Esta razón mide el porcentaje de los activos totales que están siendo financiados por el capital de la organización y por diferencia se puede determinar la parte que está siendo financiada por terceras personas.

En este caso se multiplica 0,3827 por 100% mostrando un total de 38,27% que va indicar el porcentaje de los activos que están siendo

financiados por la organización y el 61,73% representa lo que está siendo financiado externamente o por terceras personas.

### **5. Indicador de rentabilidad:**

Margen bruto de ganancia:  $\frac{\text{Ventas} - \text{costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}} =$

Ventas

$$\frac{12.000.000 - 7.300.000}{12.000.000} = \frac{4.700.000}{12.000.000} = \mathbf{0,39}$$

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Después de haber hecho el cálculo del margen bruto de ganancia multiplicamos el 0,39 obtenido por 100 para obtener el porcentaje de utilidad que va a obtener la empresa después de haber cancelado toda la mercancía lo cual indica que la ganancia fue de 39%

### **Análisis interno**

En este análisis interno veremos los elementos claves a tener en cuenta, como las diferentes unidades de negocio, la cartera de productos y servicios, la distribución, la comunicación, el precio.

La empresa “Divino Detalle, C.A ubicada en Nueva Esparta, ha venido realizando la actividad económica durante los cuatro últimos años, en conjunto con los departamentos encontrados en la misma (administración, compra, producción y venta), el beneficio está basado en unas excelentes

tortas en sus diferentes sabores, ofrecidas por pedazos individuales o porciones.

Tomando en cuenta que es un producto elaborado para ser vendido al público, se puede decir que es una mini empresa debido a que no maneja gran variedad de productos para la venta por lo que ella debe considerar la gran gama de productos que posee una panadería, una pastelería con gran variedad de delicatessen.

“Divino Detalle, C.A” de acuerdo a los resultados obtenidos para el año 2015 a partir del estado de resultado y el indicador de rentabilidad que arroja un margen de ganancias de un 39%, resultado favorable para la empresa según el margen de ganancias estipulado por la ley de costos y precios justos, ya que su principal objetivo es mantener la calidad y prestigio y por ende obtener ganancias que permitan el mantenimiento y surgimiento de la empresa. Como se puede notar “Divino Detalle, C.A” en el periodo contable del año 2015 tuvo una ganancia por encima del porcentaje establecido por la ley, lo que resulta favorable para la empresa porque puede aumentar su capital o buscar expandirse ya sea buscando nuevos mercados o abriendo nuevas sucursales, manteniendo siempre la calidad y amabilidad que los caracteriza.

#### **Análisis externo:**

Para la empresa “Divino Detalle, C.A” se puede ver afectada por medio de la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía, se puede ver afectado por factores como la tasa de crecimiento del producto interno bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, entre otras; este de una u otra manera afecta el bienestar de la empresa y por supuesto los objetivos de la

misma, por lo cual se debe estar atentos a los cambios que se puedan presentar en cuanto a las fuerzas económicas,.

Otro factor que se debe estudiar son las fuerzas políticas, gubernamentales y legales que deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno por tanto no afecta directamente a nuestra empresa debido a que esta es subsidiada por las señoras María Hernández y Juana Hernández quienes son las propietarias de “Divino Detalle, C.A”.

Otra causa que puede afectar nuestra empresa es la escasez de la materia prima, esta podría ser la amenaza más grave, basta con recordar el gran número de empresas que funcionaban hace unos años, y han dejado de funcionar debido que no consiguen su materia prima para la realización de sus productos o por el contrario logran adquirirla pero con un alto costo y por tanto podría afectar el funcionamiento de la empresa.

Y finalmente otra amenaza en el mercado son aquellas empresas competidoras o de productos de igual similitud a lo que ofrece la empresa “Divino Detalle, C.A”. Destacando que nuestra empresa se caracteriza por ofrecer productos únicos y gran variedad de sabores.

### **CAUSA:**

Los resultados obtenidos en el año 2015, obteniendo un alto número de ventas, sobrepasando las aspiraciones de la organización tanto en unidades vendidas como en el monto obtenido por las ventas, además del aumento de las utilidades.

### **ESTRATEGIA**

Expansión del negocio.

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Desarrollo de mercado que consiste en ofrecer los productos actuales en nuevos mercados, incrementando el público y por lo tanto los clientes potenciales. Se puede optar por el acercamiento a nuevos públicos o por la expansión geográfica, es decir, buscar un local en donde Divino detalle, C.A pueda ofrecer sus producto con la misma exclusividad y calidad, aumentando sus clientes y por ende posicionarse como líderes con respecto a la competencia.

## CONCLUSIONES

La gerencia estratégica es un proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia, es decir, desarrollo de la visión estratégica, determinación de los objetivos, creación de las estrategias puesta en práctica o ejecución de las mismas y evaluación del desempeño aplicando medidas correctivas de ser necesario. Produciendo una herramienta que le permite a las organizaciones, tanto grandes, medianas y pequeñas, públicas o privadas, tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para una toma de decisiones orientada a las anteposiciones de los riesgos, la maximización de los rendimientos y la superación de la empresa respecto a la competencia, garantizando no solo el éxito sino también la permanencia en el mercado. Por lo que se podría presumir que si bien este proceso no garantiza el éxito, tampoco orienta a la organización al fracaso.

La Gerencia Estratégica es un modo esencial de pensamiento y acción empresarial que vincula continuamente la capacidad de la organización a su entorno, permitiendo una creación del futuro en escenarios continuamente cambiantes e inestables. Los factores estratégicos son, pues el eje de las posibilidades de la elección de la gerencia ante el riesgo.

La planificación estratégica exige un proceso posterior de seguimiento de sus acciones que evalúe periódicamente sus resultados, objetivos y metas. No solo las grandes empresas necesitan planificar, sino también las medianas y hasta las pequeñas. La relación entre el pensamiento y acción debe cumplirse no solo en la planificación de la empresa, sino también en la toma de decisiones y en todas las fases de la gerencia.

Hoy más que ayer, es evidente que cualquier estrategia de negocios debe construirse sobre análisis o información confiable y por lo tanto el verdadero estrategia debe depender en gran parte de las cifras y estadísticas. Es por ello que los directivos y gerentes modernos deben estar capacitados para que todas sus acciones tengan un buen resultado, ya que sus planes fueron aplicados sin margen para la improvisación.

Es necesario que el capital humano se sienta identificado con la organización y una manera de mantenerlos comprometidos e identificados es con los sistemas de recompensas, las organizaciones d hoy en día deben formular sistemas de recompensa factibles que favorezcan tanto a los empleados como a la organización.



## RECOMENDACIONES

Para lograr el desarrollo del proceso de gerencia estratégica, es necesario que se realicen y revisen constantemente los planes y presupuestos estratégicos como medida para llevar a cabo la ejecución de las estrategias, así como también reorientarlas políticas, reorganizar la empresa, realizar ajustes en el personal, crear nuevas competencias y habilidades.

Debe involucrarse a todos los trabajadores de la empresa en la definición de las estrategias; así como también informarles a través de conversaciones, charlas, folletos, circulares y boletines informativos la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y sus modificaciones con el fin de que sean de su conocimiento para que orienten su trabajo en función de ello.

Se deben establecer objetivos a largo plazo puesto que sirven para definir el futuro del negocio, sin dejar de lado los objetivos a corto plazo. Los gerentes de estas empresas deben documentarse sobre los métodos de análisis del ambiente interno y externo, que les permita visualizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

La Gerencia Estratégica debe ser en todo momento participativa y flexible, ya que es la única forma en la cual se pueden manejar la contingencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

FREED R., DAVID 1997. La Gerencia Estratégica. Serie empresarial, séptima edición, México.

FREED R, DAVID 2008. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, 11 edición, México.

KLANE KELLER, KEVIN 2008. Administración Estratégica de Marca. Editorial Prentice Hall, tercera edición, México.

PEREZ MENA, LUIS 1999. Gotas Gerenciales Venezolanas, Editorial Prentice Hall, México.

WHETTEN, DAVID A. y CAMERON, KIM S. 2005. Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial Prentice Hall, sexta edición, México.

WHEELEN, THOMAS L., HUNGER J. DAVID 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. Editorial Prentice Hall, décima edición, México.

**SEMINARIO III: SISTEMA DE INFORMACIÓN  
GERENCIAL**

## INTRODUCCIÓN

En gran medida el éxito de una empresa depende de la calidad de sus operaciones que se realizan para que tomen decisiones sus administradores, para lo cual se requiere del procesamiento de una gran cantidad de información.

Todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta.

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas. En contraste, la información formal generalmente llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina. Estos informes generalmente son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG). Desafortunadamente en muchas organizaciones, grandes y pequeñas, el SIG no es tan efectivo como debería ser. Como resultado, los administradores no reciben el tipo de información que requieren, o ésta llega demasiado tarde o en un formato que puede no ser confiable o es difícil de interpretar.

La presente investigación es una herramienta que permite a la gerencia del Comercial "EL PILON DE CHITO, C.A" canalizar soluciones apropiadas, mediante una planificación estratégica que les permita

desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, las oportunidades cambiantes del entorno; así como también procesar, almacenar y distribuir la información necesaria para apoyar las operaciones que el capital humano se realiza para obtener los inventarios, para así tener mejor control de la organización.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1.- Planteamiento**

Las organizaciones nacieron de la necesidad humana de cooperar, esta no es más que el conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, material; en un ambiente que lo rodea para así suministrar información

En Venezuela las organizaciones a lo largo de su historia económica han recorrido un ciclo de vida interesante, con pasos hacia adelante y hacia atrás, que se ha visto influido por diversas tendencias, en algunos casos divergentes entre ellas.

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes.

En tal sentido, esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, bien sean privadas o públicas.

Por consiguiente, las organizaciones privadas o también denominada empresarial, encuentran su razón de ser esencialmente en el ámbito de lucro, de esta manera su producción está encaminada hacia un mercado concreto. Pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa.

Ahora bien, las organizaciones públicas son todas aquellas que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal (Administración Central o local) o de cualquier otro ámbito administrativo-gubernamental.

En contraste con la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca la utilidad general de la colectividad a la que pertenece.

Una organización no puede sobrevivir sin información, según Idalberto Chiavenato, información “Es el conjunto de datos con un significado, ósea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para su uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”.

En tal sentido, la información es el catalizador de la administración y el ingrediente que reúne las funciones de planificación, operación y control del proceso administrativo.

Todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta, es por ello que nace la necesidad de adaptar a la organización un sistema que permita obtener la información necesaria en el momento indicado.

Los sistemas de información están diseñados y desarrollados para apoyar principalmente las áreas funcionales en las que operan dentro de la organización, aunque esto no los limita de interactuar entre sí por medio de interfaces, logrando de esta manera un ahorro de recursos, tanto tecnológicos como humanos y económicos.

Aunado a esto, los sistemas de información diseñados por los administradores, son la fuente de información que se provee a los inversionistas, acreedores, autoridades gubernamentales, y a quienes interactúan con los directores. De allí pues, que este sistema proporciona la



información que necesitan los expertos en finanzas para la gestión de una empresa. Es así, como nace la necesidad de que las empresas integren dentro de sus sistemas lo que hoy conocemos como sistema información gerencial.

Siguiendo a Laudon y Laudon, (2006), un sistema de información gerencial, es un conjunto de componentes interrelacionados que procesan una base de datos actualizada y un sistema de análisis y evaluación para proporcionar a los actores del proceso de investigación (investigadores y gerentes) y sus clientes, información oportuna sobre insumos, actividades y resultados para apoyar la toma de decisiones apropiadas. Este puede estructurarse según las funciones organizacionales que apoya y varían de acuerdo con la misión y el formato de las instituciones, no existiendo por lo tanto un patrón único para todas ellas. Para una organización de investigación agropecuaria las funciones pueden ser descritas a través del modelo de análisis de contexto, insumos, procesos y productos, modelo que podría ser adaptado para cualquier tipo de organización de investigación, sin embargo quizás no resultara idóneo para instituciones comerciales.

En tal sentido un sistema de información gerencial puede ser diseñado para captar información de todos los componentes de una organización, la cual es ordenada en una base de datos que provee información para adopción de decisiones por usuarios internos y externos. En un sistema de información gerencial, el análisis de las necesidades y fuentes de información resultan sumamente importantes. Es por ello, que los Sistemas de Información Gerencial actuales deben permitir que la información pueda ser tabulada y copiada o exportada hacia otras herramientas que favorezcan el análisis de los datos, dando más posibilidades tanto a los directivos como a los empleados que se encuentran distanciados del máximo nivel de

dirección. De este modo, quedaría entonces garantizar que el dato que se registra sea lo más cercano posible al tiempo real en que se ejecutan los procesos.

Cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de los elementos antes mencionados (información, tecnología, recursos, etc.). No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su sistema de información para la administración de datos. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propias especificaciones de sus sistemas de información, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus objetivos empresariales producto de su planificación. Al momento de integrar todos estos sistemas se obtiene como resultado un sistema de información gerencial (SIG), que proporciona información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

Hoy en día es imprescindible que una empresa cuente con un plan estratégico bien diseñado y un sistema de información gerencial que le permita suministrar los datos necesarios para apoyar las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones dentro de una organización. La automatización de los procesos es una de las mayores ventajas que pueda tener una organización, en cuanto al tiempo de respuesta, agilidad de los diferentes procesos, respaldo de información, optimización de los recursos, entre otros.

Atendiendo a esto, el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, ubicado en La Vecindad, Calle Independencia; municipio Gómez del Estado Nueva Esparta, tiene como actividad económica el comercio, es decir, el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y

venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación dirigido al consumidor final.

Observando y analizando las actividades y procedimientos que normalmente se realizan en dicho comercio se logró evidenciar que la misma no cuenta con un sistema que permita la automatización de las tareas en cuanto a lo que se refiere a entrada y salida de los distintos productos que ofrecen.

De allí, surge la necesidad de proponer un sistema de información gerencial, basado específicamente en los inventarios ya que, no hay control alguno de las compras y ventas, y por ende no arroja cifras exactas o reales que le permita apreciar la rentabilidad o en todo caso alguna pérdida en un ejercicio económico.

Entre los sistemas de información gerencial podemos encontrar diversos tipos de sistemas con características diferentes que permitirán a un departamento en específico simplificar las actividades y tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Con un sistema de información gerencial bien diseñado e implementado, el departamento podrá contar con la información rápida y oportuna, así como también le permitirá llevar un registro organizado y el control de todas sus operaciones y transacciones que son de vital importancia para los gerentes y analistas a la hora de tomar las decisiones, cumplir sus objetivos y desempeñar sus funciones eficiente y eficazmente.

La empresa debe poseer un sistema de información gerencial eficiente para relacionar todas las transacciones, y evitar demoras y/o errores que puedan hacerles perder clientes o incurrir en problemas de administración. Para este caso el sistema de información gerencial que se desea proponer es el sistema transaccional puesto que como se dijo anteriormente no existe

control en el proceso de inventarios lo que podría generar excesos en las compras de mercancía o en su defecto comprar menor cantidad de la mercancía requerida por los clientes del mismo.

Después de lo anterior es necesario que nos realicemos una serie de interrogantes que nos permitan avanzar en esta investigación:

1. ¿Requiere la organización poder contar con un sistema de información gerencial?
2. ¿Qué beneficios deja a una organización establecer un sistema de información gerencial?
3. ¿De qué manera apoya un sistema de información gerencial a una organización?
4. ¿Cuenta la organización con las herramientas necesarias para la implementación de un sistema de información gerencial?
5. ¿Para que servirá al usuario el sistema de información gerencial?

## **1.2.- Objetivos**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Plantear un Sistema de Información Gerencial que permita el apoyo de los inventarios del Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.
2. Analizar el contexto externo, identificando las oportunidades y amenazas del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

3. Analizar el contexto interno, señalando las fortalezas y debilidades de dicho comercial.
4. Formular lineamientos que sustenten el diseño de un Sistema de Información gerencial transaccional para la administración de inventarios del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

### **1.3.- Justificación**

Los sistemas de información gerencial, no es más implementación de avances tecnológicos e informáticos que han permitido articular y consolidar datos levantados en diferentes formatos, de forma ágil y eficiente para que una organización o empresa mejore sus operaciones.

De igual forma esta investigación favorecerá con el comercial “EL PILON DE CHITO, C.A” ya que se le propone un sistema de información gerencial, en este caso un sistema de información transaccional, dirigida a la parte operativa de la organización, para así lograrle un ahorro significativo en la mano de obra y un aumento y fluidez en sus tareas diarias, con la intención de mejorar su desempeño total.

Por otra parte, esta propuesta servirá de base para aquellas empresas u organizaciones que presenten situaciones similares a las aquí planteadas. Dicho análisis servirá como guía para organizaciones del mismo ramo, ofreciéndole conocimientos que les permitan llevar a cabo el uso correcto de los sistemas de información gerencial.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

## **2.1.- Antecedentes de la investigación**

En este capítulo, se detallan algunos estudios que anteceden a esta investigación, a su vez se hace la presentación de diversos fundamentos conceptuales, teóricos y legales que respaldan el presente trabajo.

Luis Giovanni Telenchana Telenchana (2007) en su trabajo titulado “Diseño de un Sistema de Información Gerencial para la Administración de Inventario en Importadora y Exportadora Vásconez Ltd. Esta investigación aporto información relevante, en cuanto a la teoría de los sistemas de información gerencial para así profundizar nuestro trabajo investigativo.

Anilsa amel (2010) Sistema De Información Automatizado Para El Área Del Laboratorio Clínico Del Centro De Investigaciones Endocrino Metabólica Dr. Félix Gómez. En el cual se desarrolló como una investigación de tipo campo-descriptiva, con la finalidad de formular un sistema de información gerencial.

Ortega (2004), En su trabajo titulado “Sistema Automatizado para el control de procesos administrativos e inventario de la empresa Ven Color, C.A”, el cual tuvo como propósito desarrollar un sistema para lograr la automatización de los procesos administrativos e inventario de la empresa Ven Color, C.A. Según Chávez (1997), esta investigación es Descriptiva y Aplicada, usándose para su desarrollo una metodología ecléctica entre la propuesta de Montilva J. (1999) y Senn J. (1999 y 2001). Entre los resultados más importantes de la investigación, se expone la importancia de un sistema de información gerencial automatizado para el mejor rendimiento de dicha empresa y un mejor control sobre los inventarios.

## **2.2.- Bases teóricas**

En esta sección se exponen las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, en el cual se toman en cuenta aspectos relacionados con los, sistemas de información, sistema de información gerencial, toma de decisiones, inventarios, entre otros.

### **2.2.1.- Sistema de información:**

Peralta (2008), de una manera acertada define sistema de información como: conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan en el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. (Peralta, 2008)

En tal sentido un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para procesar los datos y la información (incluyendo procesos manuales y automáticos) y distribuirla de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

### **2.2.2.- Sistema de información gerencial**

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un sistema de información gerencial (SIG), pero en la práctica es poco probable que exista un SIG complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras.



Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones.

Los autores Laudon y Laudon (2004), definen los sistemas de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, visualizar problemas complejos y crear productos nuevos.

Por información se entiende los datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos. En contraste los datos son secuencias de hechos en bruto y representan eventos que ocurren en las organizaciones antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar.

Toda las funciones gerenciales; planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial.

### **2.2.3.- Necesidad de un sistema de información gerencial**

Los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business Intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones. Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder.

La finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

- ❖ Calidad: Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- ❖ Oportunidad: Para lograr un control eficaz las medidas correctivas, en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con antelación. Por ello la información suministrada por un Sistema de Información Gerencial debe estar disponible a tiempo para actuar al respecto.
- ❖ Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o a decisiones desacertadas.
- ❖ Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

#### **2.2.4.- Importancia de la información en los sistemas de información gerencial**

Por lo general, la información se origina en los distintos "subsistemas" de una organización, tales como: la infraestructura de servicio, el departamento de personal, el departamento de finanzas, el departamento de administración de suministros, el departamento de infraestructura física, etc.

La información llega en varios tipos de registros, entre ellos: archivos, formularios, resúmenes mensuales, informes oficiales, encuestas y estudios

especiales que son preparados por el personal en los diferentes niveles y departamentos. Si la información es completa, exacta, regular y puede ser integrada, los gerentes podrán determinar si la empresa está logrando sus objetivos, si los recursos son utilizados eficiente y apropiadamente y si la organización se encuentra en el camino correcto para alcanzar sus objetivos socioeconómicos, demográficos, etc.

Un sistema de información gerencial, reúne datos sobre la variedad de funciones de una organización lo que permite a un administrador planear, hacer seguimiento y evaluar las operaciones y el desempeño de la empresa de manera integral. Un sistema de información gerencial no necesita ser complejo. Debe proporcionar las bases que se requieren para tomar decisiones. Los datos que se necesitan para la planeación, seguimiento y evaluación se tomarán de diversas fuentes.

#### **2.2.5.- Objetivo de un sistema de información gerencial**

Con frecuencia el SIG se basa en sistemas de proceso de datos rutinarios y tiene como objetivo generar documentos administrativos comerciales tales como: nóminas y hojas o avisos de pago, facturas, estados de cuenta, programas de existencia o stock, lista de deudores o acreedores, etc. Dichos sistemas pueden ampliarse para producir varios análisis para el control gestor para la adopción de decisiones. Un sistema automatizado, es en muchos casos el ideal para un SIG, ya que es capaz de dar un tiempo de respuesta extremadamente rápido cuando se dispone para sistemas de consulta o incluso para sistemas de control de tiempo real. Los objetivos de un SIG incluyen el suministro de información a todos los niveles de la gestión en el momento más oportuno, con un nivel aceptable de exactitud y a coste económico, es decir, esta información cumple con el objetivo de información

con el objeto de apoyar la planeación, control y las operaciones de una organización con el fin de desarrollar información útil en la administración.

#### **2.2.6.- Desarrollo de un sistema de información gerencial**

Se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa.

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya impuesto el compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para mejorar el sistema y cubrir sus necesidades.

Tal vez no sea posible cambiar los formularios de registro o archivos, pero pueden hacerse cambios marginales, tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informe.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos. Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas. Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada.

La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización. Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas. Por ello debe dársele a la tecnología de

cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos.

### **2.2.7.- Tipos de sistemas de información gerencial**

Los sistemas de información pueden clasificarse en transaccionales, de apoyo a las decisiones y estratégicos.

- ❖ Los transaccionales, se caracterizan porque a través de ellos se automatizan las tareas y procesos operativos, se puede integrar gran cantidad de información institucional para ser utilizada posteriormente por los funcionarios de nivel operativo de la organización en la toma de decisiones.
- ❖ Los de apoyo a las decisiones, por su naturaleza misma apoyan la toma de decisiones repetitivas y no estructuradas, generalmente son desarrollados por el usuario final, proporcionan información de soporte para los mandos intermedios y la alta gerencia en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ Los estratégicos, su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización (Senn, 2003).

### **2.2.8.- Actividades principales de los sistemas de información gerencial**

- ❖ Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.
- ❖ Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados.
- ❖ Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

### **2.2.9.- Factores que determinan el desempeño de un sistema de información gerencial**

Si se habla de una organización que no tiene los recursos humanos con experiencia en sistemas de información gerencial que desea organizar o mejorar su SIG, es buena idea solicitar ayuda de personas u organizaciones que tengan dicha experiencia o de un consultor. Es muy probable que éstas sigan una serie de pasos para obtener una visión general del sistema de información, la manera cómo funciona y qué se requiere para mejorarlo.

Los pasos para analizar los SIG:

- a) Identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.).
- b) Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
- c) Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.

- d) Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.
- e) Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.
- f) Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.
- g) Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
- h) Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
- i) Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

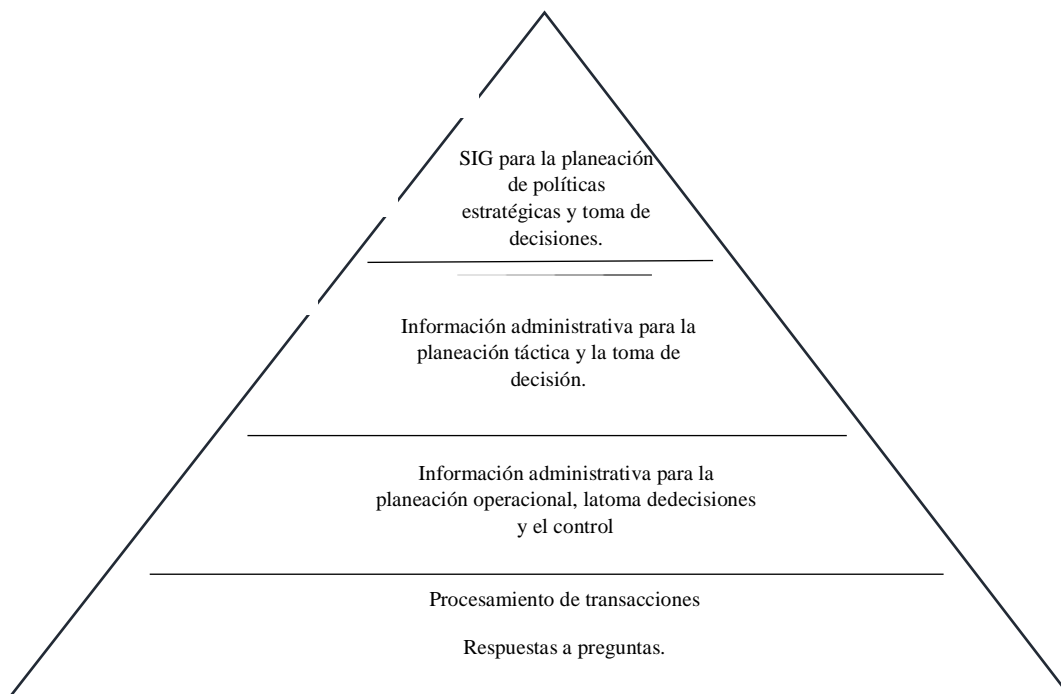
#### **2.2.10.- Estructura de un sistema de información gerencial**

Así mismo se define SIG como: Un sistema integrado usuario – maquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa.

El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.

El sistema de información gerencial se puede informar como una estructura piramidal.

- a) La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones preguntas sobre su estado.
- b) El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
- c) El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.
- d) El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración.





### **2.2.11.- Definición de inventarios**

Según Moskowitz (1982). Los inventarios se definen como: “la cantidad de artículos, mercancías y otros recursos económicos que son almacenados o se mantienen inactivos en un instante de tiempo dado” (p. 560).

Cabe destacar, que el manejo de inventarios ha llegado a ser uno de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. Las empresas u organizaciones hoy por hoy deben ser productivas para sobrevivir y para mantenerse competitivas deben saber que tipo o modelo de inventario deben mantener.

### **2.2.12.- Tipos de inventarios**

- ❖ Inventario de productos terminados: aquí se registran aquellos bienes cuya elaboración ha concluido, y han sido aprobados por los controles de calidad. Es decir que esta clase de inventarios están constituidos por todos los artículos manufacturados, aptos para la comercialización.
- ❖ Inventario de productos en proceso de fabricación: Se refiere a aquellos inventarios compuestos por la contabilización de bienes parcialmente elaborados o manufacturados. Se registran de acuerdo a la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación que recaerán sobre los mismos.
- ❖ Inventario de materias primas: se conforma por aquellos materiales utilizados para la elaboración de nuevos productos, pero que aún no han sido sometidos a proceso de transformación alguno. Se diferencian de los suministro de fábrica, en el hecho de que los primeros sí pueden contabilizarse.

- ❖ Inventario de suministros de fábrica: constituido por aquellos elementos utilizados para la fabricación del producto, pero que no se pueden cuantificar estrictamente. Es decir, los suministros de fábrica no se identifican como parte del artículo, aunque son utilizados en el proceso su elaboración. Esto se debe a que las cantidades manipuladas de estos suministros son intrascendentes. Por ejemplo, clavos, lijas, etc.

### **2.2.13.- Clasificación de los inventarios**

Según Buffa (1985), los inventarios se clasifican en:

- ❖ Inventario en tránsito: son las existencias mínimas que deben poseer los elementos que integran un sistema de producción de inventario para satisfacer la demanda durante el periodo en tránsito, donde se debe cubrir exactamente el tiempo que dura el transporte desde fábrica hasta el consumidor final; a razón de las fases de demanda de manera que no produzcan demanda insatisfecha.
- ❖ Inventario cíclico: es el que se asocia con la cantidad que se debe solicitar y que corresponde al ciclo de las demoras del sistema, considerando la tasa de la demanda promedio.
- ❖ Inventario de seguridad: son los que sirven para absorber las posibles variaciones de la demanda típica. Estos inventarios existen en un lugar dado en la empresa, como incertidumbre de la oferta y la demanda de unidades en tal lugar u otro.
- ❖ Inventarios estacionales: son los que sirven para satisfacer la demanda cuando la misma se incrementa en determinados periodos de tiempo, de manera que en los periodos de tiempo en que las existencias excedan de la demanda promedio, serán las utilizadas

para satisfacer la demanda promedio que supera a la producción real uniforme en otros periodos de tiempo.

- ❖ Inventario de previsión: se tiene con el fin de cubrir una necesidad perfectamente definida.
- ❖ Inventario de contingencia: son aquellos que funcionan para solventar cualquier situación que se pretende y sirva incluso según las condiciones que se susciten como inventarios de seguridad (p.23).

### **2.3.- Bases legales**

Tomando en cuenta que este trabajo está basado en un modelo para mejorar el registro de inventarios del Comercial “El Pílon de Chito”, se requiere tener en cuenta los fundamentos legales y principios administrativos, del cual se ha extraído los instrumentos jurídicos para el mejor funcionamiento del sistema de inventarios.

Entre los principios administrativos y el fundamento legal, vale la pena mencionar:

- ✓ **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

**(Diciembre 1999)**, establece el conjunto de normas, así como los principios fundamentales por los que se debe regir el pueblo de la República Bolivariana de Venezuela:

**Artículo 133.** Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley (p 46). El presente artículo tiene una valiosa relación con la presente investigación ya que las microempresas tienen la obligación de sufragar los gastos públicos a través del pago del impuesto y por lo tanto es vital para el desarrollo de un país.

✓ **Plan Nacional de Ciencia y Tecnología (Ciencia y Tecnología para la gente, Febrero 2001).** Establece lineamientos para impulsar el desarrollo del capital humano y de sus capacidades de creación, absorción y difusión de conocimientos y tecnologías, constituyendo el eje fundamental de los grandes procesos de cambios.

✓ **Código de Comercio. Gaceta oficial N°475 De la Contabilidad Mercantil**

El Código de Comercio establece la normativa a seguir por los comerciantes, en Venezuela, para llevar la información financiera de las entidades, de manera que exista control y orden de cada una de las transacciones que se realizan a diario. Este Código explica la forma correcta de llevar el registro de las operaciones o transacciones llevadas a cabo en cualquier entidad. Es entonces, que el comerciante en Venezuela debe regirse por el Código de Comercio, a la hora de decidir formar una sociedad.

**Artículo 33:** El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrador Mercantil, en los lugares donde se encuentran ubicados, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro, anotar los que se encuentra dentro del mismo, fechada y firmada por el juez y su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la oficina.

## **2.4 Definición de términos**

- ❖ **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.
- ❖ **Diagramas de Flujo:** Un diagrama de flujo (flowchart) es una de las técnicas de representación de algoritmos más antigua y a la vez más utilizada, aunque su empleo ha disminuido considerablemente, sobre todo desde la aparición de lenguajes de programación estructurados. “Un diagrama de flujo es un diagrama que utiliza símbolos (cajas) estándar y que tiene los pasos del algoritmo escritos en esas cajas unidas por flechas, denominadas líneas de flujo, que indica la secuencia en que se deben ejecutar”.
- ❖ **Estrategas:** Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.
- ❖ **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.
- ❖ **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.

- ❖ 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.
- ❖ Inventario: es una lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución. Los inventarios sirven para saber los bienes existentes, y son muy útiles a la hora de evaluar los progresos o detrimentos patrimoniales que ocurren a lo largo de un período. Suele hacerse en las empresas inventarios al comienzo de su gestión, y luego en períodos regulares, generalmente anuales.
- ❖ Información: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.
- ❖ 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.
- ❖ 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 a largo plazo: Objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continua año tras año
- ❖ Objetivos de resultados: Metas que quiere lograr la organización.

- ❖ **Objetivos estratégicos:** Metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.
- ❖ **Oportunidades Externas:** Se refiere ésta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.
- ❖ **Organización como Sistema:** Toda organización para alcanzar su(s) objetivo(s), realiza un conjunto de actividades y tareas en forma coordinada e interrelacionada. El desarrollo de estas tareas debe ser planificado, organizado, controlado y dirigido a fin de lograr el objetivo deseado. La planificación, organización, control, dirección, así como la comunicación y coordinación constituyen las funciones básicas de un proceso vital que se lleva a cabo en toda organización, independientemente de su tipo y características. Este proceso recibe el nombre de Gerencia y es ejecutado por un selecto grupo de personas dentro de cada organización.
- ❖ **Planes de Acción** Los planes de acción son los medios específicos mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación.
- ❖ **Políticas:** Se pueden definir como las pautas que se establecen para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.
- ❖ **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.

- ❖ Sistema: Es un todo compuesto por un conjunto de partes dinámicas con atributos, interrelacionadas e interdependientes, situadas en un entorno con el cual interactúan y por tanto están propensas a sufrir cambios o transformaciones, y a dar respuestas a través del tiempo en función al propósito por el cual existen.
- ❖ Sistemas de Información Gerencial: Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información, orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.



## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1.- Diseño de Investigación**

En esta investigación se utilizó la investigación de campo, ya que la estrategia utilizada para el desarrollo de la misma se basó en métodos los cuales permitieron conocer los datos en forma directa de la realidad con que se presentaron, en vista de recolectar los datos directamente.

De acuerdo con Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2.000:18), La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Por otra parte, tal cual lo expone Arias F. (2006), quien define la investigación de campo como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Pág.31).

En tal sentido, en el diseño de campo, la información es recogida directamente de la realidad de los hechos, particularmente esta investigación se realizó en el departamento Administrativo de la empresa “EL PILON DE CHITO, C.A”, pues es en este sitio donde se encuentran los datos reales de la situación actual, y por lo tanto, es donde se recopiló la información para su posterior análisis.

### **3.2.- Tipo de Investigación**

En el desarrollo de todo proyecto es fundamental conocer el tipo de investigación a realizar, pues esto define como resolver de forma científica el problema planteado.

La presente investigación será de tipo descriptivo, ya que esta se fundamenta en el análisis e interpretación de información necesaria e importante para llevar a cabo el análisis de la situación actual en cuanto a los sistemas de información gerencial.

Arias (1999:20), sostiene que la “investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno con el propósito de establecer su estructura o comportamiento”.

### **3.3.- Nivel De Investigación**

Por ser la investigación de tipo descriptiva se ubica en los siguientes niveles, tomando como referencia la metodología propuesta según el autor Hernández Sampieri:

- ❖ Nivel I (Conocimiento): Se obtuvieron los conocimientos requeridos para plantear soluciones a la problemática.
- ❖ Nivel II. (Comprensión): Se detalló el sistema y su entorno para comprender todas sus relaciones funcionales con la finalidad de lograr resolver la problemática.
- ❖ Nivel III. (Aplicación): Utilizando todo el compendio de conocimiento del sistema y las técnicas suministradas por la teoría, se logró establecer patrones aplicables a la solución de la problemática.
- ❖ Nivel IV. (Modelo): Se suministró el modelo como una propuesta para resolver el problema. Es decir, un modelo novedoso adaptado al sistema, con los planes de acción pertinentes.

### **3.4.- Unidad De Estudio**

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto (Inventarios), valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

#### **3.4.1.- Población**

Para realizar la investigación la población utilizada fueron los empleados del comercial "EL PILON DE CHITO, C.A", y los sujetos de información fue el personal en su totalidad de dicho comercial.

De acuerdo con Balestrini (2004:122).

La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

#### **3.4.2.- Funciones**

a) Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

b) Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y

métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.

c) Estrategias de ventas: Son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

d) Financiamiento de las ventas: Las operaciones a crédito y de contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

e) Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

f) Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos,

territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

g) Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

h) Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

i) El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

j) Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

### **3.5.- Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

#### **3.5.1.-Técnicas**

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó una serie de técnicas para la recolección de datos específicos, que permitió obtener la información necesaria para el alcance de los objetivos planteados. Con relación, Hurtado (2000:427) define las técnicas de recolección de datos como: “los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación.

En otras palabras las técnicas de recolección de datos corresponden a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convierten en información.

Sumado a esto, las técnicas de recolección de datos que serán utilizadas en la elaboración del trabajo de grado modalidad cursos especiales de grado son: La Observación Directa No Estructurada, La Entrevista No Estructurada y La Revisión Documental, las cuales serán puntualizadas más adelante.

##### **3.5.1.1.- Observación directa no estructurada.**

Según Arias Fidiás (2006) define la observación “como aquella que se realiza cuando el investigador observa de manera natural sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” p.70.

“Es no estructurada por que se ejecuta en función de un objetivo pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados” p.70.

Y es directa por qué se va al campo en donde se va a estudiar el fenómeno.

Esta técnica permitió constatar los juicios de valor y el comportamiento en el contexto que lo rodea. Además la observación directa se realiza mediante el reconocimiento, anotación, recolección, selección y registro de información, con ayuda de métodos e instrumentos, logrando disponer de una amplia libertad para la escogencia de los hechos que se consideraran importantes en la investigación.

En este sentido, la observación va a ir referida a todos los datos y experiencias recogidos durante el periodo de pasantía con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis

#### **3.5.1.2.- Entrevista semi estructurada**

Esta técnica permite obtener información de fuentes primarias de manera más detallada y precisa sobre el tema a investigar. Se llevará a cabo entrevistas al personal del departamento de administración.

Existen tres funciones básicas y principales que cumple la entrevista en la investigación científica:

- a. Obtener información de individuos y grupos.
- b. Facilitar la recolección de información.
- c. Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.).

Las preguntas a implementar se harán de manera abierta, mediante el diálogo directo con el personal vinculado de dicho departamento nombrado anteriormente, las misma serán elaboradas de forma lógica con el margen de flexibilidad para incluir otra interrogante que se considere necesaria.

#### **3.5.1.3.- Revisión documental**

Esta fase, se inicia desde el momento mismo en que se plantea el problema. La pasante, deberá documentarse, de este modo proveer los



antecedentes que le facilitaran el trabajo, es necesario, aplicar síntesis sobre los hallazgos existentes en torno al problema objeto de estudio, permitiendo ampliar su perspectiva, analizando las fuentes documentales a través de la lectura de textos especializados, en la búsqueda y observación de hechos de interés para este trabajo.

Según Arias Fidiás G (2006: 71) la Investigación Documental “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”.

Para obtener la información necesaria para la culminación del informe se revisaron diversos libros relacionados con el objeto de estudio.

### **3.5.2.- Instrumentos**

Un instrumento de recolección de datos según Arias F (2005) “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Sabino expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (.....) Los datos secundarios, por otra parte son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores (.....) suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información. (Sabino, 1996).

#### **3.5.2.1.- Fichas**

Sabino (2002: 115) la define: “instrumento de recolección de datos que permite registrar de una fuente documental”. Por otra parte, este mismo autor

expresa que “las fichas suelen dividirse, según sus características, en cuatro tipos diferentes: bibliográficas, textual, de contenido y mixta”.

Este instrumento permite plasmar toda la información obtenida a cerca de los sistemas de información gerencial y las diferentes debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas encontradas, con el propósito de elaborar las estrategias correspondientes que guarden relación con la información compilada.

### **3.5.2.2.- Cuestionario**

Desde el punto de vista de Arias 2005 el cuestionario “es la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Un cuestionario es un instrumento que permite la recolección de información de forma directa de la población sujeta a un proceso investigativo. En este caso particular, fue diseñado de acuerdo a los objetivos de la investigación y cuya función principal consistió en plantear un sistema de información gerencial que permita el apoyo a los inventarios en el Comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”. Dicho instrumento estará estructurado con preguntas específicas y se aplicará con el fin de recopilar los datos directamente de quienes están inmersos en el proceso.

Por lo tanto se diseñó un instrumento que contiene preguntas objetivas con alternativas cerradas. El cuestionario fue entregado y se aplicó a los empleados del comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A” en general.

## **CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis es una función determinante en el transcurso de la investigación, por cuanto es un paso precedente que va a permitir luego, simplificar e interpretar los resultados obtenidos del establecimiento de los conocimientos teóricos que constituyen el estudio.

De lo antes planteado, analizar significa en su sentido más amplio, descomponer un todo en sus partes constitutivas, para profundizar el conocimiento de cada uno de ellos. En la investigación, el fin del análisis está en llegar al conocimiento de las partes como elementos de un todo complejo, en ver qué vínculos se dan entre ellos.

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación al objeto de estudio, con el objetivo de plantear un Sistema de Información Gerencial que permita el apoyo de los inventarios del Comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”. Ubicado en el Municipio Gómez, Estado Nueva Esparta. Con este fin, se considera la información recolectada, de forma tal que se enfoquen cada una de las variables trabajadas.

#### **4.1.- Diagnosticar la situación actual del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.**

En este capítulo se presenta el sistema en estudio, en el cual se describen los aspectos generales relacionados con la empresa, los elementos estructurales más importantes y relevantes, en lo que concierne a su funcionamiento. Tal información se logró a través del contacto con el personal que labora en ella y de las observaciones realizadas, lo cual condujo al conocimiento de la situación problemática existente y su entorno inmediato, obteniendo de esta manera una visión amplia, que permita describir la situación actual del sistema.

Para el diagnóstico de la situación actual del sistema se utilizaron insumos como el uso de técnicas de recopilación de información del presente estudio. Entre estas técnicas se pueden mencionar: las observaciones de las actividades básicas del sistema y entrevistas de tipo no estructuradas al departamento de ventas del Comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”, esto con la finalidad de precisar las relaciones existentes a manera de comprender el funcionamiento y las directrices presentes para conocer las relaciones internas y externas del mismo, definir el comportamiento de las diversas variables y como estas afectan al sistema en estudio.

## **COMERCIAL “EL PILON DE CHITO, C.A”.**

### **4.1.1.- Reseña Histórica**

El Comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A” desarrolla una actividad económica comercial, es decir, el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicio, sea para su uso, para su venta o su transformación dirigido al consumidor final. Entre los productos que ofrece este comercio se encuentran frutas, verduras, hortalizas, enlatados, especias, charcutería, bebidas no alcohólicas, artículos de limpieza, entre otros.

Desde sus inicios en el año 2002 “EL PILÓN DE CHITO, C.A” ha llevado los procesos organizacionales de manera manual, haciendo a un lado los avances tecnológicos que le permitirán la simplificación de dichas tareas, además de que facilitaran a los empleados algunas tareas en el tiempo y momento que se le solicite.

El comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A” por su condición de pequeña empresa no cuenta con un sistema que permita llevar de manera automatizada los inventarios y a su vez las ventas del día, ya que solo cuentan con una máquina registradora convencional.

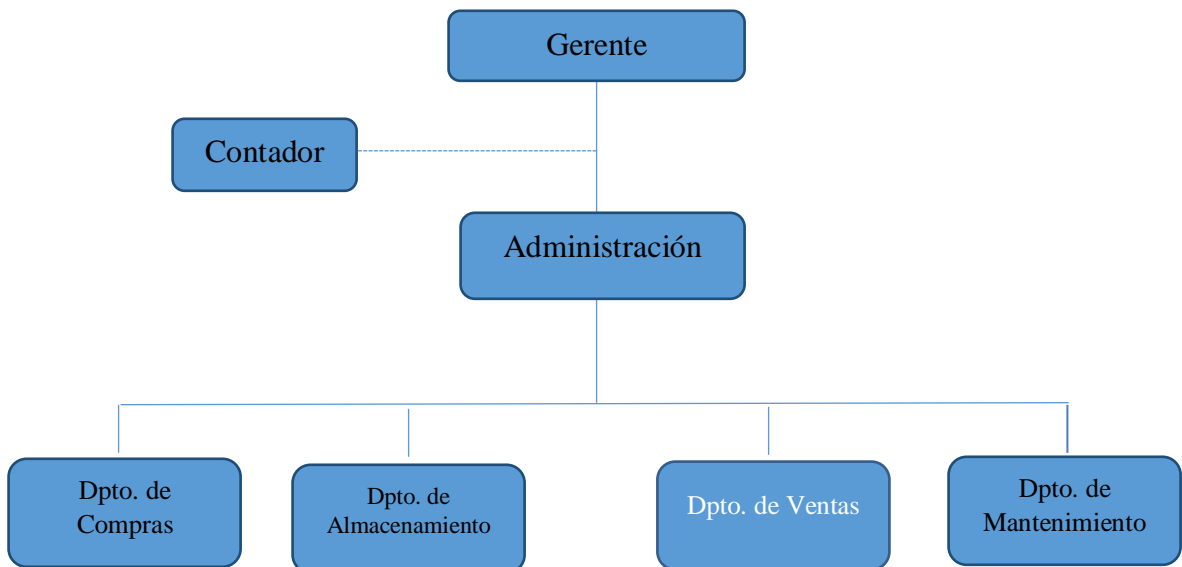
Esta empresa cuenta con 10 empleados distribuidos en las distintas tareas que se realizan dentro de la misma como los son caja, charcutería, surtidor, almacenista, administración, gerencia; además de que cuenta con los servicios de un agente externo quien se encarga de la contabilidad de la misma.

#### 4.1.2.- Ubicación Geográfica

El Comercial “EL PILÓN DE CHITO C.A” se encuentra ubicado La Vecindad calle Independencia en el municipio Gómez, Estado Nueva Esparta.

#### 4.1.- Estructura Organizativa

En la figura 4.1 se muestra la estructura organizativa del comercial “EL PILÓN DE CHITO C.A”, el cual muestra la manera en cómo se encuentran distribuidos los cargos existentes y distintas actividades que se realiza



#### **4.1.3.1.- Descripción de Cargos**

**Gerente:** Se encarga de implantar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar todo el proceso operativo del comercial.

**Contador:** Es la persona que se encarga de llevar los libros contables al día, y realizar las respectivas declaraciones de impuestos requeridas por las leyes.

**Administración:** Organiza y realiza la administración y gestión de personal, de las operaciones económico-financieras y de la información y asesoramiento a clientes.

**Departamento de compras:** Se encarga de los pedidos, adquisición y control de los productos, estudiando y analizando cotizaciones y presupuestos y cumpliendo con los procedimientos establecidos; a fin de obtener los bienes en las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad.

**Departamento de ventas:** Se encarga de la distribución y venta de los productos, además de llevar el control de inventarios.

**Departamento de almacenamiento:** Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los productos que se ofrecen a los distintos clientes.

**Departamento de mantenimiento:** Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que se requieran de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.

#### **4.1.3.2.- Focos Críticos**

Luego de analizar el estado actual del sistema en estudio se presenta en esta sección, los aspectos que fueron considerados más problemáticos, es decir, aquellos que están generando de alguna forma situaciones no

deseadas y que pueden influir de manera negativa en el desempeño de las actividades que se realizan en el comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”, tomando en consideración los distintos puntos de vista de las diferentes personas que participan en dichas actividades. Es importante recalcar que toda la información tratada en este estudio fue recolectada a través de conversaciones directas con las personas asociadas directamente con los inventarios y que se ven afectadas de alguna u otra manera por esta actividad.

A continuación se describen los focos problemáticos percibidos:

a. Inexistencia de un plan estratégico

Uno de los grandes problemas que se pudo observar es que el comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”, no cuenta con una declaración formal de visión y misión, lo que es parte fundamental para dirigir la misma. La inexistencia de estos factores nombrados anteriormente, conlleva a que los miembros de la organización tengan un enfoque propio de lo que estos elementos representan para la organización, lo que implica que estas personas desarrollen planes en función de una visión particular.

b. Deficiencia en el desarrollo de funciones gerenciales

Se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos, ya que por previas entrevistas informales realizadas al personal que labora en el comercial en estudio, no son constantes los planes operativos y estratégicos para desarrollar sus actividades de manera eficiente, manteniendo una cultura de improvisación y de urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos. Se observa además, que la forma de desarrollar las funciones gerenciales está enmarcada en prácticas



tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades.

c. Ausencia de sistemas de información gerencial

Previas entrevistas informales con el personal, se evidencio que no cuenta con un sistema de información gerencial que les permita la automatización de la existencia de los distintos productos que se colocan a disposición del público para su venta, ya que es operada manualmente, es decir, cuenta con mecanismos de procedimientos simples que no permiten dar respuestas rápidas y precisas en el momento de realizar los pedidos de mercancía, pues es inevitable que se utilice más tiempo del necesario para poder realizar los pedidos, lo que genera que los empleados que se encargan de realizar esta actividad tengan que estar en la revisión constante del inventario, lo que imposibilita un óptimo proceso de toma de decisiones y hace incapaz el suministro de respuestas de forma rápida y eficaz al momento de requerirlo con urgencia.

#### **4.2.- Análisis del contexto interno**

Nuestro análisis interno tuvo como objetivo conocer los recursos; capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, así como también formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las mismas, reducir o superar dichas debilidades.

En primer lugar determinamos la información sobre los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa y que nos puedan dar una idea de los recursos y capacidades con los que cuenta, así como de sus fortalezas y debilidades y que, por tanto, vamos a recolectar.

Una vez que hemos determinado la información que vamos a recolectar, procedemos a determinar las fuentes de donde vamos a obtener dicha información.

En tal sentido, ya determinado las fuentes de información a las que acudiremos, procedemos a realizar la tarea de recolectar la información.

Consecutivamente ya recolectada la información requerida, procedemos a evaluarla con el fin de conocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Las fortalezas les permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Es importante recalcar que al hacer un análisis interno lo recomendable es hacer participar a la mayor cantidad de miembros de la empresa posible; por lo menos, en lo que respecta a esta etapa de recolección de información, ya que ello nos permitirá lograr que entiendan mejor el funcionamiento de sus áreas y la relación de éstas con las demás, y que se sientan comprometidos con la empresa.

#### **4.2.1.- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una 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.

Una vez enumeradas las debilidades y fortalezas, se asignó un peso específico a cada uno de ellos, fijando más puntaje a aquellos que se consideran más influyentes en los procesos relacionados la planificación tributaria de la empresa. Se tomó en consideración, al igual que en el caso de la matriz EFE que la suma total de los pesos específicos asignados a cada factor debe ser igual a 1,0. A continuación, se asignó una calificación a cada uno de los factores, en virtud de los procedimientos aplicados por la empresa para aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. Luego se procedió a calcular el peso ponderado total siguiendo el mismo procedimiento que en la matriz EFE, obteniéndose los resultados que se presentan en el cuadro.

<i>Factores Internos</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Empleados comprometidos con la empresa.</b>	0,10	3	0,30
<b>Personal dispuesto a realizar talleres de capacitación.</b>	0,10	3	0,30
<b>Campo de función de empleados claramente definidos.</b>	0,10	2	0,20
<b>Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.</b>	0,15	3	0,45

<b>Debilidades</b>			
<b>Trabajadores poco capacitados y desmotivados.</b>	0,10	2	0,20
<b>Falta de liderazgo</b>	0,15	3	0,45
<b>Inadecuada planificación.</b>	0,10	3	0,30
<b>Retrasos en los tiempos de entrega de los inventarios.</b>	0,20	3	0,60
<b>TOTAL</b>	1,00		2,60

#### **4.3.- Análisis del contexto externo**

La auditoría externa del comercial "EL PILÓN DE CHITO, C.A", se efectuó con la finalidad de detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que estén más allá del control de la empresa, con el propósito de explotar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas adoptar las medidas necesarias para contrarrestarlas o evadirlas. Es importante destacar que, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas ambientales le permite a una empresa formular o reformular su misión y desarrollar las estrategias para el logro de sus metas y objetivos.

Para realizar el análisis del contexto externo se realizó la recolección de información a través de libros, periódicos como fuente de información vital para facilitar el flujo continuo de información al estudio. Para el desarrollo de este proceso, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

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

mediante entrevistas informales y observación directa al nivel directivo de la empresa y a los empleados de la misma, y la información secundaria que se utilizó fueron artículos de periódicos, revistas, etc.

- b) Después de recabada la información, se procedió a resumirla, assimilarla y evaluarla, para seguidamente identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la unidad.
- c) Se aplicó el método de análisis estructural a las variables ambientales claves encontradas para determinar las más decisivas.
- d) Se elaboró la Matriz de Evaluación de los factores externos (EFE) para determinar la posición externa de la empresa.
- e) Las oportunidades y amenazas simbolizan los factores externos que pueden tener relación con el contexto sobre la situación actual de la empresa en relación a sus inventarios y la manera en como lo llevan, dentro de las cuales se tiene las siguientes oportunidades: buenas políticas de autogestión financiera, acceso a nuevas tecnologías computacionales, Disponibilidad de opciones de capacitación computacional y en materia de sistemas de información.

Con relación a las amenazas, se pudieron identificar algunas como: crisis económica nacional, aumento de la tasa inflacionaria, Falta de automatización en procesamiento de información en el comercial "EL PILÓN DE CHITO, C.A".

#### **4.3.1.- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

Para realizar la matriz de evaluación de los factores externos, se procedió a obtener un análisis de la situación actual de esta empresa y a partir de una observación realizada las oportunidades y amenazas que

influyen en el cumplimiento de las tareas que realizan los empleados del comercial “EL PILÓN DE CHITO, C.A”.

Consecutivamente, se fijó un peso específico a cada uno de los factores considerados, dando más puntaje a aquellos que se suponen más reforzados para la organización, tomando en cuenta que las normas de elaboración de esta matriz, deben indicar que la suma total de los pesos específicos determinados a cada factor debe ser igual a 1,0. Luego se estableció una calificación a cada uno de los factores, razonando que las mismas indican el grado de eficacia con que las operaciones actualmente realizadas por la empresa responden a cada factor, indicando que, 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. Posteriormente se multiplicó el peso de cada aspecto por su calificación obteniéndose los pesos ponderados, que sumados muestran el peso ponderado total de los factores, resultando la respectiva matriz.

<i>Factores Externos</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Buenas políticas de autogestión financiera</b>	<b>0,20</b>	<b>3</b>	<b>0,60</b>
<b>Acceso a nuevas tecnologías computacionales</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>Disponibilidad de opciones de capacitación computacional y en materia de sistemas de información.</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>Crecimiento de la población.</b>	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,45</b>

<b>Amenazas</b>			
<b>Difícil situación económica.</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>Aumento de la tasa inflacionaria</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>Altos costos de desarrollo de la tecnología.</b>	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,45</b>
<b>Competidores con mayor participación en el mercado.</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

Una vez conocidas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, es posible establecer las estrategias que optimicen el nuevo sistema de información de la empresa mediante la matriz DOFA, ordenando cada una de las variables de la matriz: Fortalezas-Oportunidades (FO), Fortalezas- Amenazas (FA), Debilidades-Oportunidades (DO) y Debilidades-Amenazas (DA), la cual se presenta a continuación:

#### 4.4 Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Empleados comprometidos con la empresa.	D1. Trabajadores poco capacitados y desmotivados.
	F2. Personal dispuesto a realizar talleres de capacitación.	D2. Inexistencia de sistemas de información gerencial.
	F3. Campo de función de empleados claramente definidos.	D3. Inadecuada planificación estratégica.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	F4. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	D4. Retrasos en los tiempos de entrega de los inventarios.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1. Buenas políticas de autogestión financiera	F1O1: Implementar planes de motivación y ética para mantener el alto compromiso con su trabajo.	D1O1: Establecer incentivos económicos a los empleados.
O2. Acceso a nuevas tecnologías computacionales	F2O2: Adquirir equipos computacionales adaptados a las nuevas tecnologías.	D2O2: Implementar un sistema de información gerencial. D3O1: Diseñar una adecuada planificación que permita a los empleados realizar las tareas en el tiempo necesario.
O3. Disponibilidad de opciones de capacitación computacional y en materia de sistemas de información.	F3O3: Diseñar programas de capacitación que permitan obtener los conocimientos básicos al personal en materia de sistemas de información gerencial.	D4O2: Minimizar tiempos de entrega de inventarios.
O4. Crecimiento de la población.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1. Dificil situación económica.	F1A3: Buscar presupuestos en las distintas empresas que ofrecen los sistemas de información gerencial.	D1A4: Incentivar a los empleados a realizar las actividades con eficacia.
A2. Aumento de la tasa inflacionaria.	F4A2: Mantener precios accesibles y ofertas en comparación de la competencia.	D2A3: Adiestrar al personal en la correcta realización de los procedimientos de inventarios de manera automatizada.
A3. Altos costos de desarrollo de la tecnología.	F4A4: Conservar el buen funcionamiento y atención en los clientes para que no recurran a la competencia.	
A4. Competidores con perspectiva de crecimiento y aprendizaje.		



#### **4.4.1.- Análisis de las Estrategias Planteadas**

##### **Estrategias FO**

**F101:** Implementar planes de motivación y ética para mantener el alto compromiso con su trabajo.

Se debe capacitar adecuadamente a los empleados a través de las diferentes leyes en especial la ley de ética profesional para el administrador, con la finalidad que estos estén claramente instruidos sobre la responsabilidad ante su trabajo en la empresa.

**F202:** Adquirir equipos computacionales adaptados a las nuevas tecnologías.

Esto permitirá que se consideren adecuadamente los trabajos realizados por algunos empleados debido a que todos los equipos y programas estarán actualizados y beneficiara a la empresa en la parte operativa.

**F303:** Diseñar programas de capacitación que permitan obtener los conocimientos básicos al personal en materia de sistemas de información gerencial.

La gerencia de la empresa debe organizar distintos medios de capacitación tales como: charlas, talleres y/o cursos, los cuales deben ser dirigidos al personal administrativo de la empresa, esta formalización le permitirá obtener un mejor nivel de formación de los empleados y brindará beneficios a la realización de las actividades en cuanto a los sistemas gerenciales.

## **Estrategias FA**

**F1A3:** Buscar presupuestos en las distintas empresas que ofrecen los sistemas de información gerencial.

Es necesario que se comparen presupuestos de los sistemas de información gerencial, ya que es necesario tomar en cuenta los mismos para poder tomar una decisión que permita decidir si es rentable implementar este tipo de sistemas actualmente.

**F4A2:** Mantener precios accesibles y ofertas en comparación de la competencia.

Entre las principales estrategias de las empresas se encuentran las competencias de precios, y aunque actualmente por las regulaciones de precios este tipo de estrategias no se puede aplicar en todos los productos, existen productos que si pueden ofrecer con precios por debajo de los que ofrece la competencia, estableciendo calidad y margen de ganancias adecuado.

**F4A4:** Conservar el buen funcionamiento y atención en los clientes para que no recurran a la competencia.

El cliente en muchas ocasiones se atrae con la atención, es por ello que los empleados deben tener buen trato con el público y con sus compañeros de labores, así se evitan malas impresiones de la empresa y el cliente queda satisfecho tanto con los productos como con la atención ofrecida

## **Estrategias DO**

**D1O1:** Establecer incentivos económicos a los empleados.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán incentivados cuando sea especialmente provechoso y así los empleados aceleraran su ritmo de producción.

**D2O2:** Implementar un sistema de información gerencial.

A través de un sistema de información gerencial la empresa tendrá control positivo de las actividades, ayudara a incrementar la efectividad en la operación, proporciona ventajas competitivas y valor agregado, habrá disponibilidad de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real, se podrán disminuir errores, tiempos, recursos y se podrá comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, con fines de evaluación y control.

**D3O1:** Diseñar una adecuada planificación que permita a los empleados realizar las tareas en el tiempo necesario.

Esto consentirá apropiadamente los lapsos de tiempo reales requeridos para la elaboración de los inventarios y cualquier otra actividad, evitando la ocurrencia de errores y demoras, lo cual permitirá aprovechar los beneficios brindado por el sistema de información gerencial, logrando así tener un mejor control.

**D4O2:** Minimizar tiempos de entrega de inventarios.

El sistema de inventario entregado a un justo a tiempo nos servirá para apoyar el excelente movimiento de producción de la empresa. La meta general es controlar estrictamente la compra y entrega de los productos para minimizar el almacenamiento, inventario y costos fijos.

### **Estrategias DA**

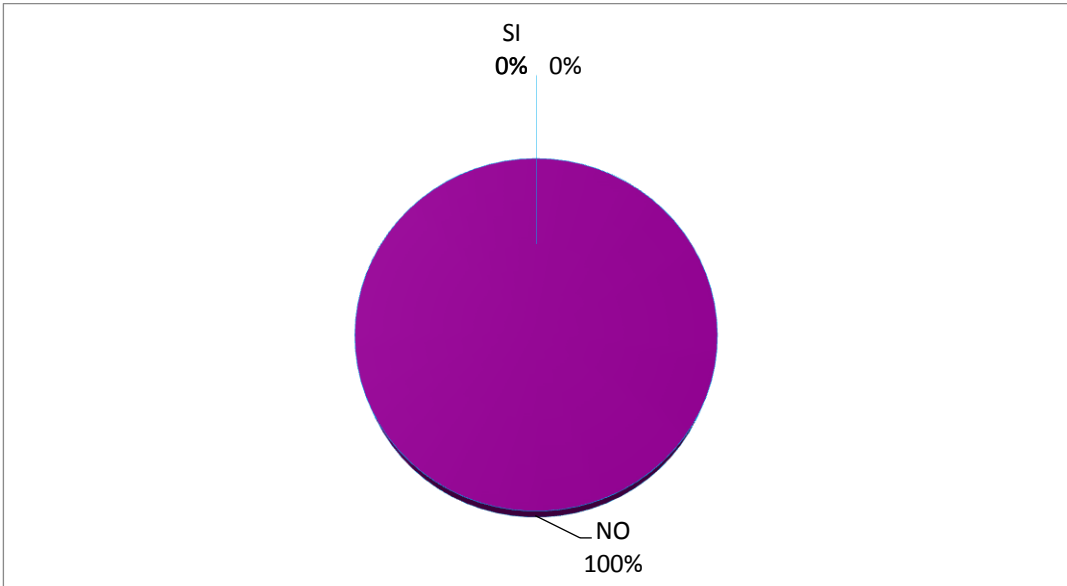
**D1A4:** Incentivar a los empleados a realizar las actividades con eficacia.

La gerencia deberá incentivar a los empleados a realizar de la manera más efectiva las actividades correspondientes en cuanto a este ámbito de inventario se refiere, con el fin de que se sientan motivados a realizarlo sin queja alguna.

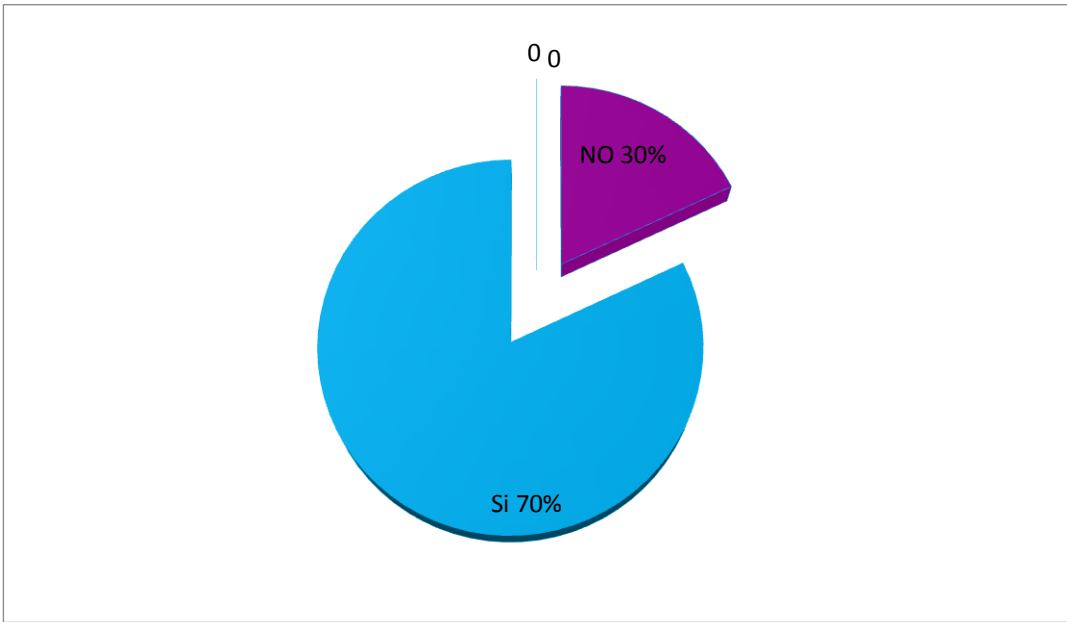
**D2A3:** Adiestrar al personal en la correcta realización de los procedimientos de inventarios de manera automatizada.

La dirección de la empresa deberá implementar la instrucción en cuanto a los procedimientos computarizados de cálculo sobre los inventarios a fin de reforzar los conocimientos de los empleados.

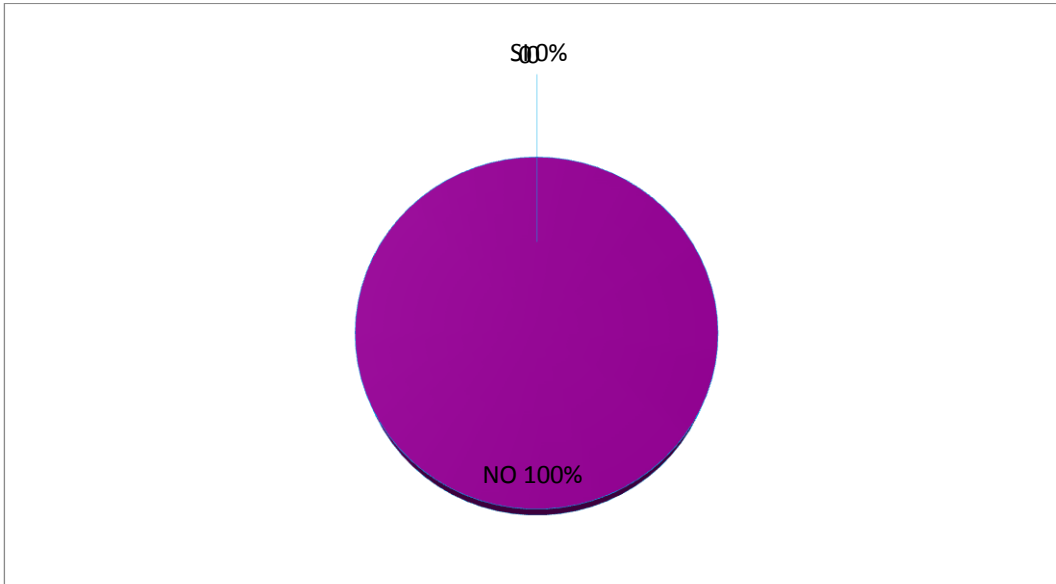
**4.5.- Resultados de la encuesta gráficamente**



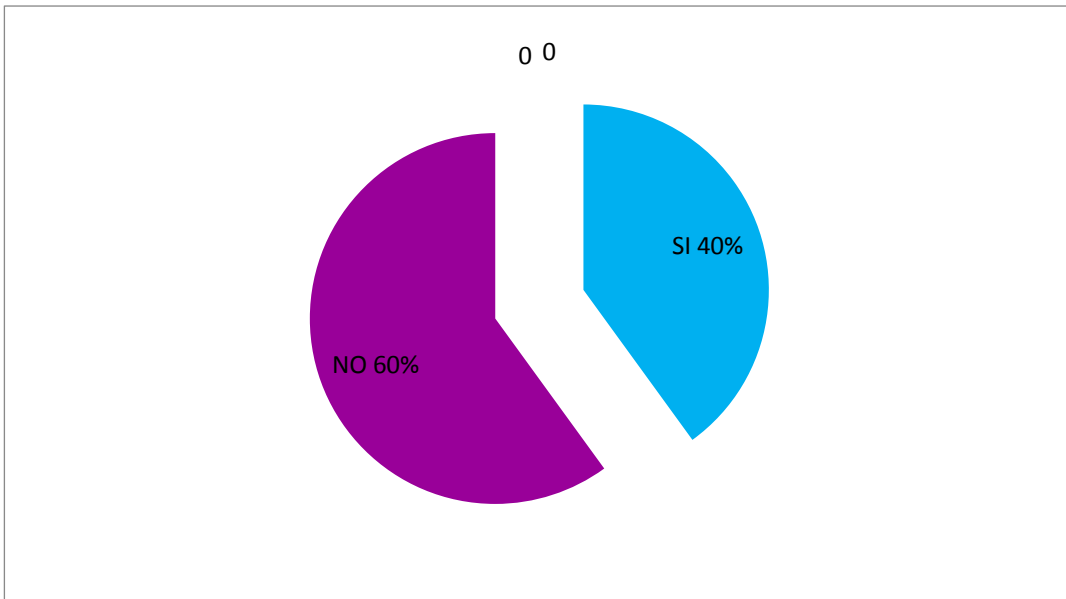
**1. ¿Cuenta el comercial con un sistema de información gerencial?**



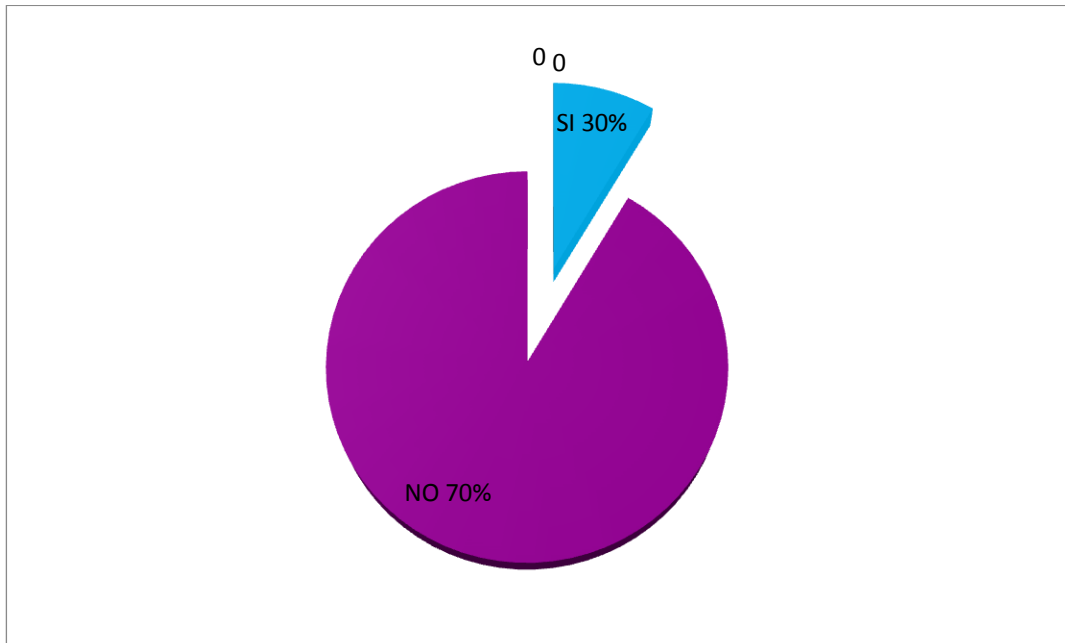
**2. ¿Desea plantear un sistema de información gerencial?**



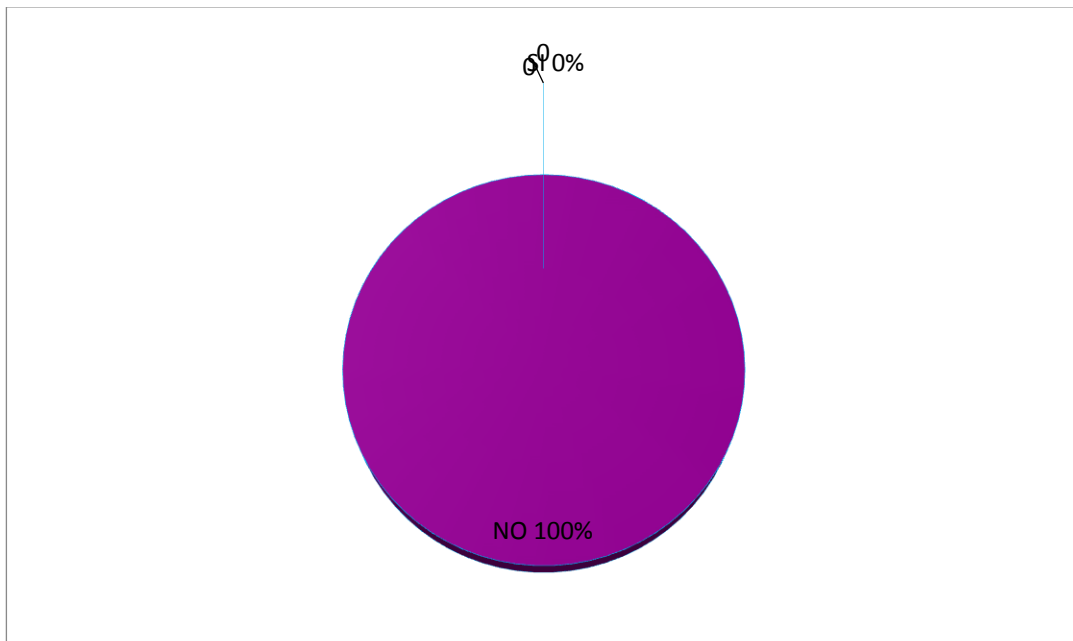
**3. ¿El sistema de información gerencial será implementado en todos los departamentos?**



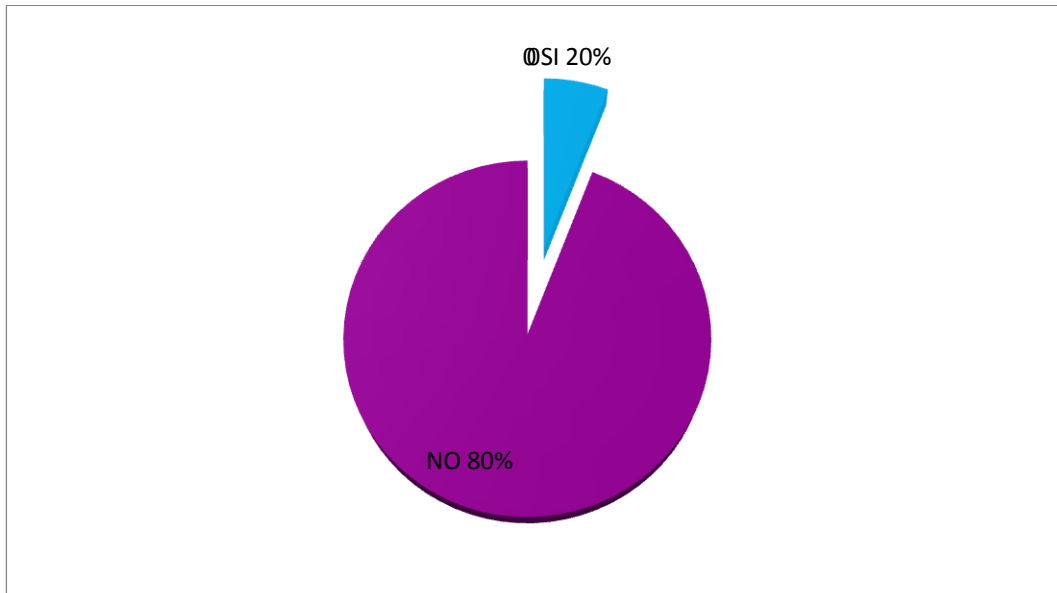
**4. ¿Están capacitados los empleados en cuanto al sistema de información gerencial?**



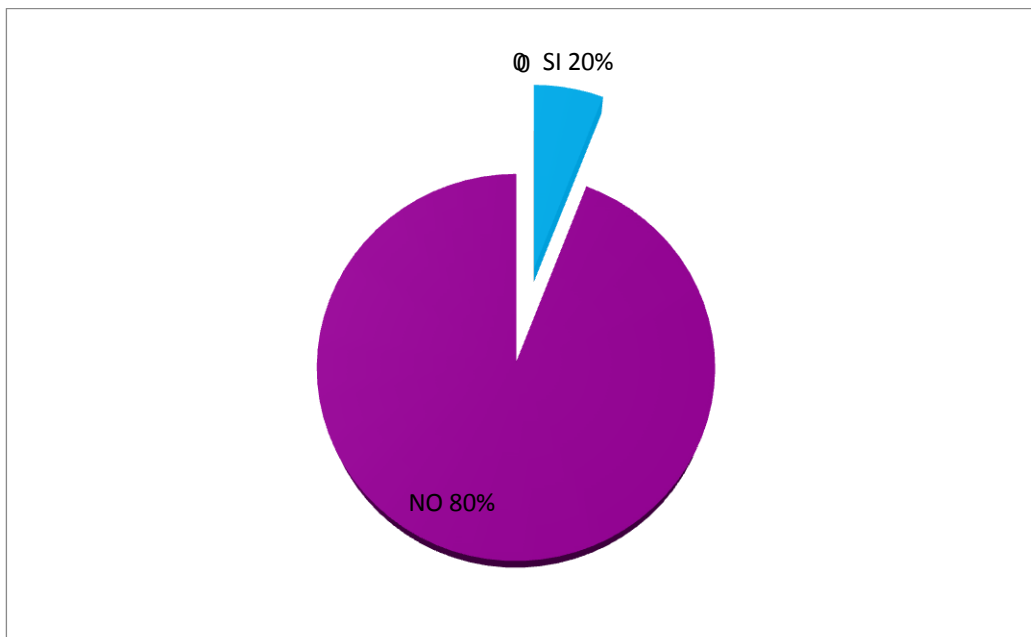
**5. ¿Se tienen definidas las características y/o aspectos específicos para el sistema de información gerencial?**



**6. ¿Los trabajadores externos tendrán acceso al sistema de información gerencial?**

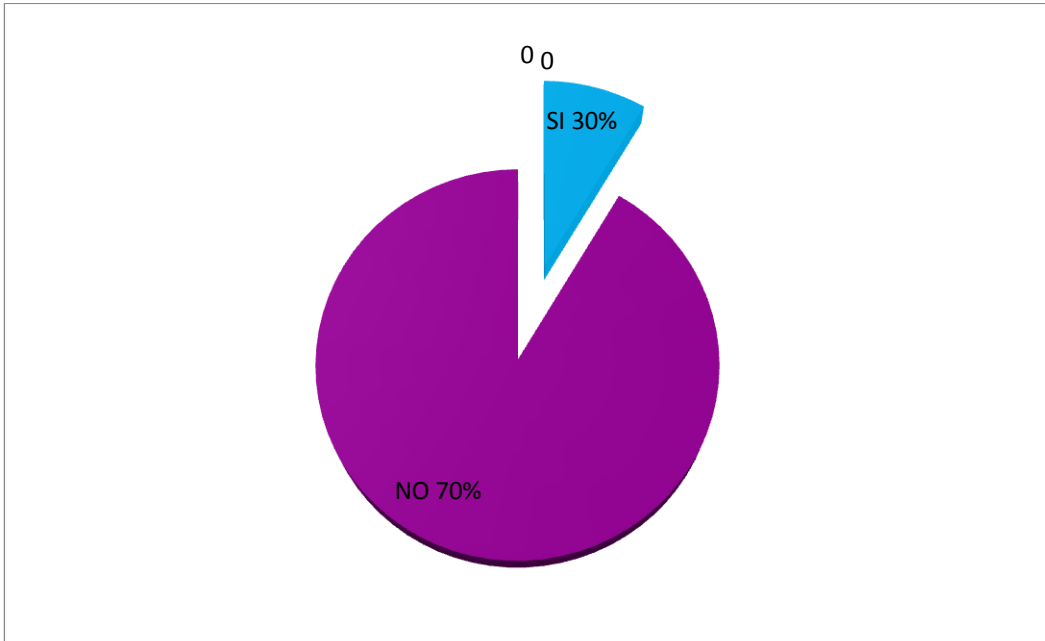


**7. ¿Existe una apropiada planificación estratégica?**

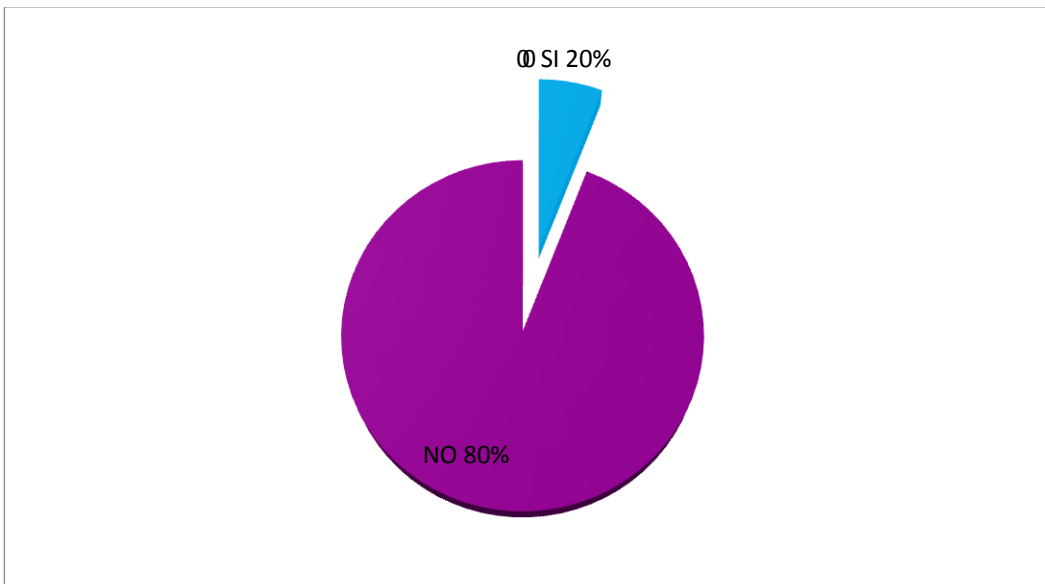


**8. ¿Al presentar la información correspondiente sobre los inventarios, estos se entregan en un tiempo oportuno?**





**9. ¿El sistema de información gerencial va orientado a la solución de los problemas que presente la organización en general?**



**10. ¿Los empleados están de acuerdo en recibir talleres de capacitación referente al sistema de información gerencial propuesto?**

#### 4.6.- Análisis de los Resultados Obtenidos en la Encuesta

Preguntas	Frecuencia		Porcentaje		Observación
	SI	NO	SI	NO	
¿Cuenta el comercial con un sistema de información gerencial?	0	100	0%	100%	La empresa no cuenta con sistemas de información gerencial, lo que no permite la rápida toma de decisiones.
¿Desea plantear un sistema de información gerencial?	7	3	70%	30%	Gran parte de los empleados están de acuerdo en la implementación de un sistema de información gerencial, es decir hay aceptación por parte de ellos en dicha implementación.
¿El sistema de información gerencial será implementado en todos los departamentos?	0	10	0%	100%	El sistema de información gerencial propuesto será implementado para apoyar el nivel operativo de la empresa y al departamento de compras.
¿Están capacitados los empleados en cuanto al sistema de información gerencial?	4	6	40%	60%	La capacitación de los empleados es necesaria para el mejor funcionamiento del sistema, es por ello que se le deben aplicar cursos de capacitación para su mejor desempeño.
¿Se tienen definidas las características y/o aspectos específicos para el sistema de información gerencial?	3	7	30%	70%	Los empleados que no están directamente relacionados con el departamento de compras no manejan con detalle conocimientos en lo que respecta al manejo de este sistema.
¿Los trabajadores externos tendrán acceso al sistema de información gerencial?	0	100	0%	100%	Solo podrá acceder a la información del sistema de información gerencial propuesto la parte operativa de la empresa.
¿Existe una apropiada planificación estratégica?	2	8	20%	80%	Es necesario que se realice la planificación estratégica para el logro de las metas y objetivos de la empresa.
¿Al presentar la información correspondiente sobre los inventarios, estos se entregan en un tiempo oportuno??	2	8	20%	80%	La información es entregada a destiempo, lo que genera retardos en tomar decisiones acerca de los pedidos a realizar, además que genera una realización de pedidos innecesarios o en su defecto que se pidan menos cantidad de productos de los requeridos por los clientes.
¿El sistema de información va orientado a la solución de los problemas que presente la organización en general?	3	7	30%	70%	El sistema de información no solucionará los problemas en general de la organización, ayudara a minimizar el tiempo de entrega de inventarios y disminuirá la mano de obra necesaria para realizar los mismos.
¿Los empleados están de acuerdo en recibir talleres de capacitación referente al sistema de información gerencial propuesto?	8	2	80%	20%	Es importante que los empleados estén interesados en adquirir nuevos conocimientos acerca de los cambios que la organización realice para obtener mejorías en la realización de las actividades y que permitan el mejor desempeño de los empleados.

## CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio asociado al sistema de información gerencial con enfoque de estudio estratégico aplicado en el “COMERCIAL EL PILON DE CHITO, C.A” se dedujeron las siguientes conclusiones:

Se desarrolló un análisis descriptivo de la situación actual de la organización en estudio, permitiéndose de esta manera la detección de los focos críticos más sobresalientes que influyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la misma, con el propósito de que los mismos sean atacados en etapas posteriores a fin de solventar las problemáticas existentes, en su mayor parte producto del desconocimiento y carencia de lineamientos estratégicos dentro del comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”.

Se efectuó un análisis interno al comercial “EL PILON DE CHITO, C.A”, identificándose el conjunto de fortalezas y debilidades existentes en la organización, una vez realizado el respectivo análisis, se obtuvo que el valor total ponderado en la matriz de evaluación de factores internos (EFI) fue de 2,60 lo que indica que el comercial en estudio se encuentra por encima de la media en lo que respecta a un posicionamiento estratégico estándar (2.50), con lo que se concluye que la organización debe mantener y de ser posible incrementar sus esfuerzos de seguir estrategias para aprovechar las fortalezas que permitan contrarrestar las debilidades, por lo que se hace necesario la planificación de cada una de las actividades y el establecimiento de estrategias eficaces para lograr el buen funcionamiento de sus operaciones.

Por otro lado, se realizó un análisis externo, a través del cual se puntualizaron las variables críticas más resaltantes que corresponden al grupo de oportunidades y amenazas de la organización, para luego construir la Matriz EFE, tomando en consideración los valores obtenidos en el análisis ambiental con relación a la ponderación externa que poseen cada una de las variables mencionadas. Cabe señalar, que el valor total ponderado final en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) fue de 2,50; lo que indica que la organización en estudio se encuentra exactamente la media en lo que respecta a un posicionamiento estratégico estándar (2,5), con lo que se concluye que debe preocuparse un poco más por incrementar sus esfuerzos de seguir estrategias que vigoricen las oportunidades externas y aminoren las amenazas, ya que se encuentra enmarcado en un medio ambiente externo que en ocasiones le dificulta responder a las variables presentes en su entorno, razón por la cual se hace necesario el planteamiento de estrategias acertadas para sobrevivir y prosperar a los cambios que les impone el medio en el que se desenvuelven.

Finalmente se procedió a describir un modelo de Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la realización de inventarios en la organización antes mencionada, tomando como base la planificación estratégica descrita con anterioridad, cuya finalidad es atender la problemática de los inventarios, disminuir el tiempo de entrega y proporcionando información más exacta y oportuna.

Por otra parte, los equipos de oficina y el utilizado para la caja están desactualizados y no disponen de una plataforma tecnológica, acorde con las necesidades y exigencias por la debida ausencia de sistemas automatizados, razón que no permite a los empleados actualizarse en cuanto a la realización de actividades para las que son necesarios estos equipos.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar el Sistema de Información Gerencial de apoyo a los inventarios propuesto y estudiado en los capítulos anteriores, que le servirá a la organización para minimizar los tiempos de entrega de inventarios y la mano de obra.

Realizar un programa de capacitación o información sobre la naturaleza del sistema a implementarse. Ya que el Sistema de Información Gerencial trabaja mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claros los procesos y comprenden con facilidad la información que se utiliza. Y cuando los miembros del personal están interesados en la información y en su utilidad, recolectan los datos con mayor cuidado, atención y de una manera más exacta.

Mientras se desarrolla el sistema de información gerencial propuesto se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo y actualizarlo.

Formular, implementar y evaluar estrategias que permitan aumentar las oportunidades, aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades y amenazas, para así sacarle provecho a los recursos con que la organización cuenta.

Diseñar la misión y la visión de la organización, ya que elementos son importantes para fundamental para dirigir la organización.

Reemplazar los equipos de oficinas obsoletos (computadoras, fax, otros) por nuevos equipos con tecnología de punta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

HAMMER, MICHAEL & CHAMPY, JAMES (1994). "Reingeniería". Editorial Norma.

LÓPEZ (2010). Herramienta de gestión empresarial. Editorial Jibarito. México.

LUNA (2009). Sistema de información para la toma d decisiones. Editorial GIO. Venezuela.

MALPICA (2009). La toma de decisiones. Editorial Uriel. Venezuela.

MORRIS, DANIEL & BRANDON, JOEL (1994). "Reingeniería". Editorial. McGrawHill.

ORTIZ (2007). Sistema de indicadores de gestión. Editorial calamar. Venezuela.

POLANCO (2008). Teoría general de sistema. Editorial Horizonte. Venezuela.

TOLEDO (2009). Sistema de información para la toma d decisiones. Editorial Paredes. Venezuela.

## ANEXO

### CUESTIONARIO

¿Cuenta el comercial con un sistema de información gerencial?

SI  NO

¿Desea plantear un sistema de información gerencial?

SI  NO

¿El sistema de información gerencial será implementado en todos los departamentos?

SI  NO

¿Están capacitados los empleados en cuanto al sistema de información gerencial?

SI  NO

¿Se tienen definidas las características y/o aspectos específicos para el sistema de información gerencial?

SI  NO

¿Los trabajadores externos tendrán acceso al sistema de información gerencial?

SI  NO

¿Existe una apropiada planificación estratégica?

SI  NO

¿Al presentar la información correspondiente sobre los inventarios, estos se entregan en un tiempo oportuno??

SI  NO

¿El sistema de información va orientado a la solución de los problemas que presente la organización en general?

SI  NO

¿Los empleados están de acuerdo en recibir talleres de capacitación referente al sistema de información gerencial?

SI  NO



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

TÍTULO	CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATEGICA Y SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Oliveros Cova, Natasha luz	CVLAC:21.326.555 E MAIL:natashaloc@yahoo.com
Araguayan Velásquez, Aurymar Del Valle	CVLAC: 20.538.247 E MAIL:lafлак.2128@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Sistema de Información

Cambio Organizacional

Gestión del Cambio

Gerencia Estratégica

Planificación

Estrategia

Procesos

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
	GERENCIA ESTRATEGICA
	SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

RESUMEN (ABSTRACT):

Las organizaciones son consideradas como entidades donde se desarrollan un conjunto de actividades, las cuales son realizadas por un grupo de personas que interactúan en un espacio determinado, con el fin de lograr un objetivo. En toda organización se debe efectuar la gestión del cambio organizacional; para garantizar que se apliquen cambios significativos en los procesos, de forma controlada, ordenada y sistemática de acuerdo a las necesidades de la organización. Aunque existan diferentes modelos gerenciales hay que hacer énfasis en la gerencia estratégica, cuyo proceso va a permitir a la organización ser proactiva, mediante la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite que una organización logre sus objetivos. Para ello contamos con el sistema de información gerencial que proporciona información para la toma de decisiones y a su vez apoya a todos los niveles de gestión en la realización de las operaciones de la organización, mediante la toma y procesamiento de datos sean internos o externos, para convertirlos en información necesaria y de esta manera desarrollar estrategias apropiadas en el negocio establecidas en un entorno competitivo.

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

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
DANIEL SALAZAR	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	DANIEL77ESPANA@HOTMAIL.COM			
	E_MAIL				
DAVID DIAZ	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	DAVID_8@HOTMAIL.COM			
	E_MAIL				
ANGUEL FIGUEROA	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	AVFIGUEROA@GMAIL.COM			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	27
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_DE_GRADO_NATASHA_AURYMAR	.DOCX
	.PDF

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:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADA

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACIÓN

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NUCLEO NUEVA ESPARTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CURVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

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

**DERECHOS**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).  
"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"

**AUTOR**

**AUTOR**

Natasha O.

**TUTOR**

**JURADO**

**JURADO**

**POR LA COMISION DE TESIS**