



Universidad de Oriente  
Núcleo de Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo  
Coordinación de Trabajo de Grado

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

**Realizado por:**

Irimax González C.I: 20.904.491

Maxirys González C.I: 20.904.490

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado, presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Guatamare, Abril del 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO NUEVA ESPARTA

DIRECCIÓN DE ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En conformidad de la 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, SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL". Presentado por los bachilleres: IRIMAX GONZÁLEZ C.I. N° 20.904.491 Y MAXIRYS GONZÁLEZ C.I. N° V. 20.904.490 para optar al título de Licenciada en Administración.

Los miembros del jurado han acordado el siguiente veredicto:

**APROBADO**



Licdo. Daniel Salazar

Jurado



Licdo. David Diaz

Jurado



ing. Ángel Figueroa

Jurado

DEI PUEBLO VENIMOS/HACIA EL PUEBLO VAMOS

## DEDICATORIA

A dios y la virgen del valle por haberme acompañado y guiado a la largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme un vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo felicidad.

**A mis padres** Hernan González y Alexia Figueroa por estar a mi lado y darme su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

**A mis hermanos** Hernan, Maxialex, Irimax, Maxyelitce que son parte importante de mi vida, los que siempre están disponibles para mí.

**A mis Familiares:** Abuela, tíos, tías, primos, sobrinas que han contribuido de una u otra manera en mi desarrollo profesional, ellos que me han apoyado y me han ayudado a llegar a esta meta con su aporte que ha sido muy importante y motivador.

**A mis compañeros y amigos** (Elicruz, Carmen, Rosangela, Aurymar Luis, Angela, franyerli, Francis) a todos esos momentos de tensión que vivimos juntos a la hora de salir adelante en nuestros estudios. Por los años compartidos llenos de alegrías y tristezas.

González Maxirys

## **DEDICATORIA**

A dios y la virgen del valle por haberme guiado y bendecido con la fuerza y la perseverancia necesaria, para la culminación de mi carrera.

A mis padres Alexia Figueroa y Hernan González y a mis hermanos: Hernan González, Maxirys González y Maxialex González quienes han sido mis pilares fundamentales, siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional y consejos para conseguir lo que he logrado hasta ahora. Los amo

A mi novio y familiares que son parte importante de mi vida, que han contribuido de una u otra manera en mi desarrollo profesional.

A mis amiga(o) y compañeros de estudios por los años convividos dentro y fuera de las aulas de clases. Por todos esos momentos de alegría y tristezas.

González, Irimax

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecida con dios y a la virgen del valle, gracias a mi fe en ellos pude alcanzar este logro.

A mis Padres y hermanos, quienes con esfuerzo me han sabido guiar, por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí. LOS AMO.

Gracias a todos esos amigos que de una u otra forma siempre estuvieron al pendiente de nuestro avance y dándonos fuerzas y apoyo para continuar.

A nuestros tutores y profesores Daniel Salazar, David Diaz y Ángel Figueroa que nos guiaron e instruyeron con paciencia para el logro de esta meta.

A nuestros compañeros de Cursos Especiales de Grado por el apoyo brindado.

A la universidad de oriente, por abrirme sus puertas y contribuir a mi formación profesional.

Muchas gracias  
González Maxirys

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente doy gracias a Dios y a la virgen del Valle por guiarme y darme las fuerzas para alcanzar esta meta, y permitirme seguir adelante en todos mis proyectos y anhelos.

A mis Padres: Hernan González, Alexia Figueroa por el amor incondicional que me brindan lo que me impulsa a seguir adelante, por haberme dado desde mis primeros años de vida principios, valores, confianza y apoyo en todo el transcurso de mi proceso educativo.

A mis hermanos: Maxirys, Maxialex, Hernan, Maxyelitce y a mi novio Willi por su cariño, comprensión y disponibilidad, por su apoyo ofrecido en el transcurso de mi carrera lo cual me llena y hace feliz, por compartir momentos de alegrías y tristeza y demostrarme siempre poder contar con cada uno de ellos.

A todos mis amiga(o)s: especialmente Rosangela, Aurymar, Luis, Angela Elicruz, Carmen, franyerli, Francis, Crismary) por estar en todo momento allí, por su amistad, compañerismo, cariño, comprensión y ayuda intelectual, siendo ellos personas importantes en mi vida que hicieron que el pasaje por la universidad fuera más grato y placentero. De igual manera y no menos importante a todos aquellos compañeros por su apoyo en el transcurso de las áreas de grado, que pusieron su granito de arena para que la culminación de este proyecto fuera posible.

A la Universidad de Oriente por haberme dado la oportunidad de desarrollar una carrera universitaria y formarme profesionalmente.

A todos mis profesores de cátedras por orientarme en los conocimientos adquiridos y brindarme las herramientas necesarias para la obtención del título de licenciatura en administración , de igual manera a los tutores y profesores, David Diaz , Ángel Figueroa y Daniel Salazar que nos guiaron e instruyeron con paciencia para el logro de esta meta.

González, Irimax

## INDICE GENERAL

CURSOS ESPECIALES DE GRADO:GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLA .....	xiii
INDICE DE GRAFICO .....	xiv
RESUMEN.....	xv
GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO MEDIANTE EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA CONSTRUCTORA RAM 398 C.A.....	16
INTRODUCCIÓN .....	17
Planteamiento del Problema .....	20
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos .....	23
Alcance .....	24
Aspectos Metodológicos .....	24
Tipo de Investigación.....	24
Diseño de la Investigación .....	25
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	26
Recursos Empleados .....	27

Recursos humanos:.....	27
Recursos Materiales .....	27
Recursos tecnológicos.....	27
CAPÍTULO I. TEORIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO. ....	28
1.1 Organización .....	28
1.2 Cambio Organizacional .....	29
1.3 Fuerzas del Cambio Organizacional. ....	30
1.4 Tipos de Cambio Organizacional .....	31
1.5 Importancia del Cambio Organizacional.....	33
1.6 La Gestión del Cambio Organizacional .....	38
1.7 Ciclos de la Gestión de Cambio .....	39
1.8 El Factor Tecnológico.....	41
1.9 La Importancia de los Factores Tecnológico .....	42
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL CASO .....	45
CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DEL CASO.....	50
CAPITULO IV. RELACION DE LA GESTION DE CAMBIO CON TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS. ....	59
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	67
FUENTES CONSULTADAS .....	68
GERENCIA ESTRATÉGICA.....	69
INTRODUCCIÓN.....	70
OBJETIVOS.....	72



ALCANCE .....	73
JUSTIFICACIÓN.....	74
CAPITULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	75
1.1 Gerencia.....	75
1.2 Estrategia .....	76
1.2.1 Estrategia Corporativa .....	78
1.2.2 Estrategia de Negocio.....	78
1.2.3 Estrategia Funcional .....	79
1.3 Gerencia Estratégica.....	79
1.3.1 Función de la Gerencia Estratégica.....	80
1.3.2 Importancia de la Gerencia Estratégica .....	81
1.3.3 Evolución de la Gerencia Estratégica .....	82
1.3.4 Rol de la Gerencia Estratégica .....	84
1.3.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica .....	85
1.4 Los Estrategas .....	86
1.5 Cultura Organizacional y la Estrategia .....	87
CAPITULO II. 2. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA .....	88
2.1 Planteamiento .....	88
2.2 Análisis Ambiental .....	90
2.2.1 Análisis Interno .....	91
2.2.2 Análisis de la Identidad de la Empresa .....	94
2.2.3 Análisis de Recursos y Capacidades.....	94
2.2.4 Análisis Externos .....	95
2.3 Formulación de Estrategia.....	98

2.4 Implementación de la Estrategia .....	99
2.5 Evaluación de la Estrategia .....	100
CAPITULO III. MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA .....	101
3.1 Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado.....	101
3.2 Estrategias de Crecimiento .....	102
3.3 Estrategia de Concentración de Mercado .....	103
3.4 Estrategia de Contramarcha.....	104
3.5 Estrategias para el Precio .....	105
3.6 Estrategia de Liquidación .....	105
3.7 Estrategia de Alianza .....	106
3.8 Modelo De Fred R. David.....	107
3.9 CASO PRÁCTICO.....	109
3.9.1 Planteamiento.....	109
3.9.2 Análisis Interno .....	112
3.9.3 Análisis externo .....	118
3.9.4 Causas que Generan el Problema.....	118
3.9.5 Formulación de la Estrategia .....	119
3.9.6 Evaluación de la Estrategia .....	119
CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	122
SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, PARA EL APOYO A LA TOMA DE DECISIONES; EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	

DE LA EMPRESA MAB DESING, UBICADA EN EL SECTOR LOS CONEJEROS DE PORLAMAR, ESTADO NUEVA ESPARTA.....	123
INTRODUCCIÓN.....	124
JUSTIFICACIÓN.....	126
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	128
1.1. Objetivos de la Investigación.....	131
1.1.1 Objetivo General.....	131
1.1.2 Objetivos Específicos.....	131
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	132
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	132
Sistema de Información Gerencial orientado a la toma de decisiones en el Sector Financiero de Clover International C.A.,.....	133
2.2 Bases Teóricas.....	134
2.2.1 Sistemas.....	134
2.3 Diseño de Sistema.....	142
2.3.1 Etapas del Diseño.....	143
2.4 Bases de Datos.....	143
2.4.1 Ventajas de las Bases de Datos.....	144
2.5 Proceso de la Toma de Decisiones.....	145
2.6 Requisitos para la Toma de Decisiones.....	145
2.7 Tipos de Decisiones.....	146
2.8 Bases Legales.....	147
2.8.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)..	147
2.8.2 Ley Especial sobre Delitos Informáticos.....	148
2.8.3 Código de Comercio.....	149

2.9 Definición e Términos Básicos .....	150
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	153
3.1 Diseño de a Investigación .....	153
3.1.1 Población y Muestra .....	154
3.2 Nivel de la Investigación.....	155
3.2.1 Investigación Exploratoria.....	155
3.2.2 Investigación Descriptiva .....	155
3.2.3 Investigación Explicativa.....	156
3.3 Unidad de Estudio .....	156
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	157
3.4.1 La Observación Directa .....	157
3.4.2 Entrevista No Estructurada.....	158
3.4.3 Cuestionario.....	158
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....	160
CONCLUSIONES .....	170
RECOMENDACIONES.....	171
ANEXO .....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 .....	161
Tabla 2 .....	162
Tabla 3 .....	163
Tabla 4 .....	164
Tabla 5 .....	165
Tabla 6 .....	166
Tabla 7 .....	167
Tabla 8 .....	168

## INDICE DE GRAFICO

Grafico 1 .....	161
Grafico 2 .....	162
Grafico3 .....	163
Grafico 4 .....	164
Grafico 5 .....	165
Grafico 6 .....	166
Grafico 7 .....	167
Grafico 8 .....	168



Universidad de Oriente  
Núcleo de Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo  
Coordinación de Trabajo de Grado

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

**Realizado por:**

Irimax González C.I: 20.904.491

Maxirys González C.I: 20.904.490

**RESUMEN**

La gerencia es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización, por otro lado las empresas deben cambiar para sobrevivir, y el manejo de la información es fundamental para cualquier organización ya que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de su función básica es apoyar la toma de decisión para ello es necesario contar con un sistema de información compuesto por un conjunto de elementos que interactúan entre sí y la reingeniería representa un enfoque que evalúa la gestión que existe en la gerencia de las organizaciones para llevar hacia un camino nuevo y estratégico con la finalidad de relacionar mejor lo que se está haciendo y lo que se debe hacer .

Un elemento necesario para ello, es la exigencia de un líder, gerenciar el cambio es la necesidad más urgente en la empresa del presente, y esta es tarea de los gerentes de todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambios constantemente en su organización.

Palabras claves : gerencia, sistema, estrategia, cambio.



Universidad de Oriente  
Núcleo de Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo  
Licenciatura en Administración  
Cursos Especiales de Grado

GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO  
MEDIANTE EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA CONSTRUCTORA RAM  
398 C.A

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado, presentado como  
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración.

**Profesor:** Salazar, Daniel.

**Autores:**

Irimax González C.I: 20.904.491

Maxirys González C.I: 20.904.490

Guatamare, Abril del 2016.



## INTRODUCCIÓN

La dinámica de los tiempos actuales, exige a las organizaciones a enfrentar nuevos retos, debido a los cambios importantes que han surgido; ya sea en una organización consolidada o una pequeña empresa, siempre se presentan dificultades que incurren en su comportamiento y en su desempeño, obligándolas a enfrentar cambios constantemente.

A medida que avanza el siglo XXI, se han visto varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en el cambio organizacional, estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones e instituciones se vea en la necesidad de orientarse hacia lo que el cambio organizacional.

Las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, están convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

Hoy en día, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de los distintos tipos de empresas, ya sean presentación de bienes o servicios, distribuidores, dichos desafíos contemplan, nuevos competidores, movilización de capitales, y tecnologías cambiantes, son algunos elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las empresas llámese gerente a estar preparadas para el cambio.

Ahora bien, es importante señalar que los cambios son necesarios para mejorar la planeación de la organización y el desempeño del proceso administrativo, económico, social y tecnológico, de las transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, para tener conocimiento de cuáles son sus defectos y cualidades, facilitar el logro de sus objetivos y en consecuencia el crecimiento de la misma.

La tecnología de información es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o construcción; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Igualmente las empresas dedicadas a la construcción por ejemplo, se enfrentan a innovaciones tecnológicas de información más frecuentes, es por eso que deben adaptarse a los cambios de requerimientos actuales para asumir los retos que debe enfrentar la organización para que no se vea afectada sus operaciones a las nuevas transformaciones en el entorno organizacional.

El cambio de tecnología de información se ha dado de manera importante, además, en los procesos de los sistema de información; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir con eficacia. En este mismo orden de la empresa constructora RAM 398 C.A que se dedica a la compra y venta de materiales para construcción de obras civiles la cual se encuentra ubicada en san juan ,Municipio Diaz estado Nueva Esparta.

La empresa RAM 398 C.A debe considerar importante el uso de tecnologías de información que le permita obtener una información confiable y oportuna de sus proceso que facilite a los ejecutivos la rapidez y eficacia para la toma de decisiones en la empresa; permitiendo un servicio de calidad integral al cliente y por ende mayores utilidades en el negocio. De esta manera el presente estudio permitirá actualizar tecnológicamente los procesos de la empresa.

## **Planteamiento del Problema**

En el panorama actual, las organizaciones constantemente presentan cambios radicales con un ritmo sin precedente, a medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a dichos cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las empresas se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, que principalmente se identifican como mejoras tecnológicas, estas soluciones, aun siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa, esto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar modelos de negocios basados en el principio de los cambios organizacionales, guiados por procesos o metodologías innovadoras que le permitan mejorar su nivel de competitividad.

Al respecto, Jones (2008) plantea que el cambio organizacional “es el proceso mediante el cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseando para aumentar su eficacia” (p. 269.).

La idea expuesta a los cambios se realiza para mejorar y aumentar los servicios que presta la empresa así como para satisfacer las necesidades de sus clientes y de sus trabajadores.

Es por eso que la inestabilidad de estos tiempos amerita que el manejo de la información y los avances tecnológicos se vuelva necesario para las organizaciones, contribuyendo a asumir nuevos retos con mayor habilidad mejorando su competitividad dentro del mercado

Como es el caso de la empresa constructora RAM 389 C.A., que realiza operaciones pertenecientes a uno de los sectores de la economía venezolana de mayor importancia en cuanto a la generación de empleos y participación en la productividad del PIB, ya que el sector de la construcción representa el 70% de la actividad productiva en materia de obras sociales del país, esto se debe a que el Estado venezolano siempre ha sido el propulsor de las construcciones para los servicios públicos y de la vivienda y en los últimos años con las llamadas Misiones, la política gubernamental se ha afianzado aún más en este sector.

La construcción es de las actividades económicas más determinantes en la evolución del PIB, tanto por su volatilidad como por su alta participación. Es una actividad altamente procíclica debido a los efectos multiplicadores que su desempeño ejerce sobre otras ramas de actividad económica.

La actividad construcción se explica principalmente por la construcción formal, realizada por empresas constituidas en sociedades, como es el caso de RAM 389 C.A, y en general, ha representado en el país cerca del 70% de las obras ejecutadas, el resto del porcentaje corresponde a la construcción informal. En el país, la construcción formal ha sido demandada mayoritariamente por el sector público y para el año 2006 representaba un 76% de la demanda de construcciones totales.

Por lo tanto, es un factor primordial que las organizaciones cuenten con sistemas de información adecuada que les permita a los ejecutivos establecer, controlar y proporcionar datos relevantes en cuanto al desenvolvimiento de las operaciones planteadas y la calidad de información que esta proporciona.

Existe la necesidad de estudiar la aplicación de la gestión del cambio mediante, la tecnológica de información, ya que esta presenta deficiencias en sus procesos administrativos por la obsolescencia de su sistema de información.

El interés de esta investigación se centra en el estudio de la Gestión de cambio organizacional a través de la Tecnológica en la Constructora RAM 398 C.A ,para la superación de situaciones difíciles en la empresa, que dará una contribución a la organización y por ende conlleve a ser exitosa, debido a que adecuaran su recursos a elementos primordiales que hacen que las organizaciones puedan cumplir con las exigencias que exige el mundo globalizado.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión del cambio organizacional mediante el factor tecnológico en la CONSTRUCTORA RAM398 C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos teóricos, sobre la gestión del cambio organización llevada a cabo por la empresa constructora RAM 398 C.A
- Determinar la importancia que tiene el factor tecnológico en cuanto al cambio organizacional de la empresa CONSTRUCTORA RAM398 C.A.
- Conocer tecnológica llevada actual de la empresa constructora ram398 C.A.
- Plantear a través de casos práctico los conocimientos de la gestión del cambio en cuanto a los factores tecnológicos en empresa local, regional, nacional e internacional dedicada al sector de la construcción.
- Explicar las tendencias administrativas a través de la gestión del cambio mediante el factor tecnológico de los sistemas de información en la empresa CONSTRUCTORA RAM398 C.A.

## **Alcance**

El alcance de esta investigación sobre gestión del cambio organizacional se materializa como aporte para los estudiantes de administración, con la idea de presentar un trabajo que permita la interrelación de grandes elementos como son el de la tecnología e innovación dentro del mundo de la gerencia como planificadora de estrategias para apoyar las acciones empresariales.

Se busca que este estudio el impuso a un estudio más profundo sobre el área por parte de los profesionales en administración, y a todo ente que desee explorar y poner en práctica ésta u otras herramientas que les permita avanzar hacia un desarrollo empresarial en un futuro no tan lejano.

## **Aspectos Metodológicos**

### **Tipo de Investigación.**

La investigación está enmarcada en un modelo no experimental, orientado hacia un tipo de investigación documental. Al respecto, en el Manual para la elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004): Se entiende por

“La investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones”. (Pág.6).



Según Zorrilla, (1993, p.43). “es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos, libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.”.

Entonces, dado que el presente estudio, tiene como fuente principal de información los documentos relativos a la gestión del cambio mediante la modernización tecnológica y como el interés de las investigadoras consiste en analizarlo, se acepta que esta investigación se tipifica como de investigación documental.

### **Diseño de la Investigación**

Se enmarca dentro de la descripción de no experimental, y de tipo bibliográfico; ya que a través de la revisión del material documental, de manera sistemática, rigurosa y profunda se alcanza el análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de las relaciones entre variables tal como lo expone la teoría:

Al respecto (Sabino, 1986):

El diseño bibliográfico o documental, es aquel donde se trabaja con materiales o documentos ya elaborados, de tipo secundario. Este diseño permite al investigador cubrir una amplia gama de hechos, ya que no sólo debe basarse en los que él mismo tiene acceso, si no que puede extenderse y abarcar una mayor experiencia.

Según Hernández S, Fernández C y Baptista L (2003) define:

“la investigación bibliográfica consiste en: “la pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en ellos

contenidos (...) es una cuidadosa y ordenada descripción del conocimiento publicado impreso, seguido de interpretación” (Pág.8).

También esta investigación está asociada a un estudio exploratorio y descriptivo. Según el nivel de conocimiento de la investigación, el estudio que se propone realizar puede ser clasificado como Exploratorio, debido a que busca “avanzar en el conocimiento donde una problemática no está lo suficientemente desarrollada o lograr delimitar nuevos aspectos de la misma...” (Ballestrini, 2001, Pág.5).

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Las técnicas que se utilizarán para la obtención de datos serán a través de revisión bibliográfica, páginas de internet. Una técnica nos orientara a la recolección de datos e información relevante que serán de suma importancia para la realización del presente trabajo.

En tal sentido Arias (2006), señala que: “se entenderá por técnica el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (Pág. 67)

El Análisis de Contenido será el método más conveniente a utilizar en este estudio, pues simplifica la observación y el análisis de documentos, así como la combinación de la observación como del análisis documental.

Algunas de las técnicas operacionales para el manejo de fuentes documentales serán: el subrayado, el fichaje bibliográfico, las citas y notas de referencias bibliográficas, la ampliación de texto, block de notas donde anotaremos los datos e información relevante, otros instrumentos será la ficha, memoria USB para el almacenamiento de la información. Al respecto Arias (2006), nos dice: “un instrumento de recolección de datos es cualquier

recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utilizara para obtener, registrar o almacenar información.” (Pág.23).

### **Recursos Empleados**

Para la realización del presente trabajo se emplearon:

#### **Recursos humanos:**

Maxirys, González

Irimax, González

#### **Recursos Materiales**

Las fuentes de información se obtendrán de consultas bibliográficas, páginas web, block de notas, pendrive y otros recursos, fotocopias e impresiones del material

#### **Recursos tecnológicos**

Se empleó la Internet para investigar los antecedentes de otras constructoras a las cuales se les aplico estudios de gestión de cambio organizacional.

## **CAPÍTULO I. TEORIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO.**

### **1.1 Organización**

Isaac Guzmán V (2006) dice que:

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".(Pág.15).

Asimismo, Koontz & O'donnell (2002)

"Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa". (Pág. 23)

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede decir 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 así, en el caso de la empresa RAM 398, C.A ubicada en el Estado Nueva Esparta, San Juan Bautista, Municipio Díaz, que desde sus inicios y a lo largo de su existencia ha contado con un personal, el cual está conformado por dos directivos y 25 empleados totalmente capacitados para llevar a cabo sus respectivas operaciones, así como también, maquinarias y equipos tecnológicos para desarrollar el proceso administrativo. Teniendo como objetivo principal prestar servicio a la comunidad neoespartana en relación con la construcción, en obras civiles

## 1.2 Cambio Organizacional

Según Carlos A. Acosta R (2001). Lo define como:

“El conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan”. (Pág.18).

Por su parte, Jones (2008) plantea que el cambio organizacional “es el proceso mediante el cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseando para aumentar su eficacia” (Pág. 269.).

Asimismo, Chiavenato (2000) la define como:

“El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos”. (Pág. 288)

Alfonso (2001, p.100) expresa:

El cambio organizacional se puede considerar como una serie de modificaciones que implementan distintos aspectos como: cultura, tecnología, procesos, tareas, sistemas de incentivos, diseños, estrategias, entre otros, que son completamente interdependientes; van dirigidas a un objetivo claro, mejor rendimiento y un mejor clima organizacional

Se puede decir, que el cambio organizacional, es considerado como un cúmulo de transformación presentada en el entorno ambiental de una organización la cual exigen cambios y nuevos comportamientos por parte de los que la conforman.

Considerando lo antes expuesto, se puede decir que el cambio organizacional que se observa en la empresa constructora RAM 398, es en los antiguos sistema de información tecnológica llevados por los ejecutivos de la empresas.

### **1.3 Fuerzas del Cambio Organizacional.**

Todo proceso de cambio organizacional implica el desarrollo de la necesidad de crear fuerzas que impulsen cambios en algunas de las áreas de la organización, los cuales se origina por la interacción dinámica que existen entre ellas. Por lo cual se clasifican en:

➤ **Fuerzas 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; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas. ( Brooks , 1990, Pág.83 )

Es así, como la empresa constructora RAM 398, manifestó antes este asunto que no se han visto afectados por los distintos cambios internos generados en la organización, debido a que los dirigentes siempre estar alerta a ellos, y dispuesto afrontar y a dirigir al personal a responder a diversas transformaciones con el fin de perfeccionar la calidad del proceso administrativos.

➤ **Fuerzas externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de

calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.( Brooks , 1990, Pág.83 )

#### **1.4 Tipos de Cambio Organizacional**

Según Collerette Pierre y DelisleGilles (1994), dice que “existen tipos de cambio que las empresas exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales”. (Pág.10).

- Cambio Radical: Se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que se realizan los negocios, por ejemplo fusionarse con otras empresas. A estas las motivan el entorno (gran explosión).
- 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.

Al respecto, es fundamental para las organizaciones identificar qué tipo de modificación va incorporar, si va a ser de forma radical o gradual, ya que al ser planificados e introducidos correctamente puede resultar de manera efectiva, como también se facilitara el camino por recorrer en un proceso que para las empresas en estos tiempos es vital.

Asimismo, según Lee Cerón (2008) manifiesta que: “el cambio organizacional se puede clasificar por tipos, de acuerdo a su naturaleza o propósito, y están vinculados a lo que podrían ser, cambio estructural, cambio tecnológico, cambio cultural y cambio en las personas”. (Pág.5).

- cambio estructural: Se produce cuando se modifica la estructura organizativa de una empresa, creando o suprimiendo departamentos, gerencia o áreas de funcionamiento.
- cambio tecnológico: Conduce a los cambios que llevan reemplazo de productos, procesos, diseño, técnicas, entre otros debido principalmente a los nuevos estilos de vida, a las modernas condiciones de trabajo y de estructura organizacional que original modificar o implementar nuevos procesos y sistemas tecnológicos de la organización.
- cambio cultural: Se refiere a las relaciones humanas y como esta se llevan a cabo en las organizaciones, el factor de identidad y lealtad son algunos elementos a considerarse en el cambio cultural.
- cambio en las personas: Es el elemento más importante con el que cuenta una organización; ya que son los encargados de llevar a cabo el funcionamiento de una empresa mediante procesos de comunicación con el fin de darle respuesta y soluciones a situaciones complejas.

En síntesis, de acuerdo con el criterio de los autores señalados, puede decirse que el cambio organizacional en una empresa exige:

- Un proceso planificado y sistemático, en el marco de la evolución, desarrollo y transformación de la organización de la cual se trate.
- Adaptación al medio ambiente, solucionar problemas, mejoras las relaciones humanas internas, brindar mejores productos y servicios, implementar los avances tecnológicos y minimizar costos.
- Un cambio integral pasa por considerar varios aspectos, entre ellos: la



estructura de la organización, el cuerpo legal y normativo que regula sus actividades, los cambios en los procesos técnicos, en los productos, en la prestación de los servicios, la cultura y los valores en la organización; y, lo que es tan igual o más importante. La visión estratégica con la cual la gerencia asuma y lidere el cambio.

Se puede decir, que la empresa en estudio, constructora RAM 398 C.A no se ha visto afectada en su estructura organizacional, más bien, se dio a conocer y a mostrar a cada quien su lugar en ella. En cuanto al cambio tecnológico si se evidencio un cambio, se planteó una propuesta debido a los avances acelerados de los factores tecnológicos que sea capas de agilizar y desarrollar el proceso administrativo .Por otra parte en cuanto al cambio cultural y personal no fue considerable una transición debido al bueno manejo y comportamiento por parte de los empleados dentro de la misma.

### **1.5 Importancia del Cambio Organizacional.**

Según Santos (2001) expresa que:

Es de gran importancia para las empresas tener el grado de madurez y de aceptación de la necesidad de establecer cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. (Pág. 156).

Ventocilla (1996) argumenta:

El cambio abarca todo nuestro entorno, esa es quizás la primera y más importante señal de la época, y es con los datos que dé el emergen que debemos tomar las decisiones adecuadas y oportunas, que nos permitirán

hacer de nuestras organizaciones sistemas que perduren en el tiempo. (Pág.23).

En nuestra perspectiva, la importancia del cambio organizacional es indispensable para las empresas en la actualidad, ya que nos permiten estar siempre a flote en un entorno de competitividad.

La empresa constructora RAM 398 C.A, considera siempre importante responder a la brevedad los cambios necesarios que se presenta en su entorno, en cuanto permite una mejora del resultado final o una simplificación de los procesos intermedios.

### **1. El proceso de gestión de cambio organizacional**

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente. La primera es un cuestionario, de retar el status, de fijar metas, y diseñar. De una u otra forma, decimos que la forma actual de hacerlas, la segunda etapa es un periodo de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pasado del cambio. Se crean estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se comienza a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. La tercera etapa es un periodo de consolidación, de institucionalización y de evaluación, esta etapa es donde se hace permanente el cambio.

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade las vidas de los trabajadores y conviene

observar atentamente desde el ventajoso punto de vista de quienes lo viven, respiran y experimentan.

Los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y al talento humano que labora dentro de la organización en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación. El conocimiento es la clave para ser competitivos, hoy más que nunca, las organizaciones deben de desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo. Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de

control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que las personas estén en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje. La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa. La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias
- Convertir a la empresa en una organización que aprenda continuamente
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen
- Lograr que la gerencia mantengan un mayor control del negocio
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y auto motivado

Ahora bien para tener en cuenta cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del cambio organizacional, es necesario tener en cuenta que cambiar no es muy fácil y que primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos registros de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, re congelar estos nuevos valores.

1. Descongelar: implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla. Esta etapa puede tener lugar de forma natural, debido al desarrollo de la organización o puede ser fruto de una decisión consciente y meditada para progresar en una determinada dirección.

En la empresa constructora RAM 398 C.A se evidencia el proceso de congelamiento cuando los ejecutivos tienen el deseo de una transformación en cuanto al sistema de información tecnológico y cuentan con el apoyo del personal de la misma.

2. El cambio: implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

En la empresa constructora RAM 398 C.A, el cambio en el proceso, se percibe en el momento en que los empleados cambian sus viejas actitudes por nuevas actitudes y comportamientos, con el propósito de ajustarse a las exigencias de los nuevos dirigentes, para realizar sus actividades adecuadamente.

3. Re congelar: significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma, el cambio es un fenómeno conceptualmente simple que intervienen dos conceptos bien identificados,

una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, mucho más fácil de calificar y de operar, es el de la transición.

Cabe señalar la gran importancia del modelo antes mencionado el cual le permite al individuo adquirir mediante un proceso de internalización nuevas actitudes que puedan tener continuidad y permanencia en el tiempo, logrando la eficiencia y la eficacia que tanto buscan las empresas en cuanto a las actividades que realizan sus trabajadores con el propósito de mejorar no solo la calidad de servicio sino también aumentar la productividad alcanzando las metas y objetivos planteados por toda organización con visión de crecimiento y desarrollo.

Esta última etapa de los procesos también fue considerada por la empresa constructora RAM 398 C.A ya que es cumplida en su totalidad por sus empleados , cuenta con el personal altamente comprometidos , responsable y con gran motivación de aprendizaje que le permite el crecimiento personal y desarrollo de la empresa.

### **1.6 La Gestión del Cambio Organizacional**

Blejmar, B (2005,) dice que: “La gestión de cambio organizacional es el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencia las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.” (Pág.50)

En relación a lo anterior, la constructora RAM 398 C.A manifiesta que evalúa y considera muy precisa las herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas sean

capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados.

### **1.7 Ciclos de la Gestión de Cambio**

La gestión del cambio organizacional pasa por las siguientes fases:

1. Fase de la Intervención: Entrada o Ingreso
2. Fase: “Arranque / Encendido”
3. Fase de la Intervención de Consultoría: Apreciación y Feedback
4. Fase de la Intervención de Consultoría: Plan de Acción
5. Fase del Ciclo de Cambio: Intervenciones en “toda” la Organización
6. Fase del Ciclo de Cambio: Evaluación
7. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Adopción
8. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Separación

#### **1. Fase de Intervención**

Según Jackson (1987) define esta primera etapa: “como el proceso de localizar a una organización o a una parte de la misma donde se dan dos condiciones simultáneas: desean cambiar y además necesita ayuda para hacerlo”.

#### **2. Fase de Arranque**

Es la fase siguiente a la Intervención y el consultor se enfrentará a actitudes de ansiedad, temor, miedo, el riesgo mismo, angustia, incertidumbre que son algunos de los sentimientos, emociones y estados de ánimo que aparecen con la llegada del consultor y no se han de alejar por el poder de una mano invisible ni por discursos. Las acciones del agente de cambio van a ser cuidadosamente observadas con un ojo clínico por parte de

los distintos participantes organizacionales, con un nivel de detalle que pueden representar la envidia de un eximio investigador.

### **3. Fase de la Intervención de Consultoría: Plan de Acción**

(D. D. Warwick, 1995). “Es el proceso de planear sistemáticamente un esfuerzo de cambio haciendo usado de sólidos principios y modelos de cambio, también señala la existencia de cuatro pasos principales en el proceso de plan de acción:

- ✓ Determinar el grado de opción que tiene el Cliente respecto del cambio (cuánto control tienen los Clientes respecto de dos decisiones: la decisión de realizar el cambio, y la decisión de cómo cambiar);
- ✓ Determinar qué es lo que se necesita cambiar;
- ✓ Determinar dónde el consultor o agente de cambio debe comenzar a intervenir;
- ✓ Realizar una elección de tecnologías / metodologías de intervención.

### **4. Fase del Ciclo de Cambio: Intervenciones en “toda” la Organización**

En ésta fase se concentra en los esfuerzos de cambio planeado poniendo foco a la relación entre la organización y su contexto, la que se ha visto modificada sustancialmente ya que los cambios han dejado de ser tradicionales o transicionales, para ser transformacionales.

### **5. Fase del Ciclo de Cambio: Evaluación**

Las evaluaciones sirven varios propósitos y permiten asegurarnos respecto de varias cosas:

- ✓ Si es que estamos en la dirección correcta
- ✓ Si vamos a la velocidad apropiada
- ✓ Si la persistencia es la requerida, y
- ✓ Si la intensidad es compatible con las necesidades del proyecto.



## **6. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Adopción**

La fase de “Adopción” de los cambios y mejoras sigue a la de Evaluación en los procesos de cambio organizacional y es vital ya que las organizaciones que han de sobrevivir seguramente tendrá que adoptar formas y prácticas altamente efectivas y eficientes, que le permitan sobrevivir como especie (por lo menos hasta la llegada de una nueva turbulencia o peste).

## **7. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Separación**

Esta fase ha sido concebida como la última etapa del ciclo completo de todo esfuerzo de cambio organizacional (Lippitt, Watson & Wesley, 1958). Es la fase que sigue a la de Evaluación y que necesariamente forma parte de todo ciclo independientemente de la unidad de análisis que tengamos en cuenta: el individuo, grupo u organización.

Ann Van Eron y W. Warner Burke (1995) definen a la fase de Separación como el proceso por el cual se “sale” del contexto de un Cliente (Dougherty, 1990), destacando que el proceso de alejamiento por el cual el consultor se aleja del Cliente debe ser manejado de manera efectiva puesto que un final abrupto y sin algún follow-up eficiente puede producir consecuencias disfuncionales.

### **1.8 El Factor Tecnológico**

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Este crecimiento abarca todo lo que refiera a las ventas, producción, diseños, distribución y en fin, prácticamente, estos factores benefician en gran mayoría a una empresa, aunque también perjudican y provocan como cualquier beneficio una gran inversión.

Un factor tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

Los recursos intangibles, también llamados transversales, tenemos que subrayar que son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes. De ahí que bajo dicha categoría se encuentren englobados tanto el personal que se encarga de acometer lo que son los procesos técnicos como los usuarios que hacen uso de los diversos sistemas informáticos, entre otros.

Tal es el caso de la constructora RAM 398 C.A que mediante un estudio, se evidencio que aunque cuentan con computadoras modernas no poseen la actualización del sistema tecnológico para llevar a cabo con mayor rapidez los procedimientos administrativos que conlleva hacer el registro de las operaciones, Recalcando que el personal ante esta situación aún se encuentra comprometido con la organización, es decir, conservan el mismo entusiasmo de trabajar para lograr los objetivos propuestos con la mayor capacidad de afrontar un complejo cambio para el crecimiento de la empresa.

### **1.9 La Importancia de los Factores Tecnológico**

Las empresas, encuentran esto un factor muy importante para lograr mejoras: reducen la ventaja de la competencia o logran ventajas competitivas. Si bien es cierto que la tecnología de información está accesible para todo tipo de empresa, cabe recalcar que se debe mantener lo más actualizado posible para lograr una ventaja competitiva sobre las demás.

Uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente, es decir, que deduce en una mayor calidad en los productos o servicios al usuario final.

Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que ésta supone a corto plazo un nivel de supervivencia.

Así por ejemplo, disponer de tecnología en sectores como banca, automóviles o alimentación y construcción, no supone grandes ventajas, sin embargo, no disponer de la tecnología de información supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Tal es el caso de la empresa constructora RAM 398 C.A .debe contar con tecnología de información necesarias para llevar el proceso sus actividades contiene las operaciones y tareas que se deben llevar a cabo, cubriendo desde el análisis de necesidades hasta la instalación del soporte lógico, haciendo de los mismos una necesidad imprescindible para mejorar la calidad de las decisiones.

Es importante destacar que las Tecnologías de Información comprenden todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas.

Las tecnologías de Información permiten a la empresa mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta. Uno de los mayores costos en los

que recurre una empresa, es en el tiempo que los administradores y empleados gastan en reuniones y juntas, tomando decisiones y resolviendo problemas.

Existen Tres tipos de Tecnologías de Información son especialmente útiles: los sistemas de tele-conferencia, los sistemas de transferencia y recuperación de información, así como los sistemas de procesamiento de información.

Sistemas de Procesamiento de la Información. Un sistema en general se define como el conjunto de componentes conectados e interactivos, que tiene un propósito. Los sistemas de procesamiento de información son un sistema que transforman los datos en información organizada, significativa y útil. Los componentes de un sistema de proceso de información son tres: entrada, proceso y salida. Entrada: se le dan los datos que el sistema requiere, estos lo da el usuario del sistema. Proceso (procesamiento): este se realiza el CPU del computador, es donde se procesan los datos que el usuario suministro. Salida: este es el resultado o la información que nos suministra el CPU después de procesar los datos de entrada.

Con respecto a lo anterior se le propone a la empresa constructora RAM 398 C.A. Mantener actualizado los sistemas de información tecnológica que le permita obtener datos, que podrán procesar y transformarse en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirva de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

## **CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL CASO**

### **Gestión De Cambio Regional**

CONSTRUCTORA CONKOR, C.A. fue fundada el 8 de Junio del año 2.000 y desde entonces es dirigida personalmente por sus fundadores y accionistas, responsables de lograr el crecimiento acelerado de la organización junto a la actual junta directiva.

De ser una pequeña empresa ubicada en Anzoátegui, se ha convertido en una gran organización dedicada al ramo de la Construcción de Obras de Ingeniería en las disciplinas: Civil, Mecánica, Eléctrica, de Instrumentación y afines en las diferentes regiones del país, con una excelente referencia en el mercado por la diversidad y calidad de servicios.

Actualmente en CONSTRUCTORA CONKOR, C.A., cuenta con un capital humano de más de 200 trabajadores ,en diferentes campos de aplicación a quienes se les aporta formación técnica y certificaciones en áreas clave para optimizar su desempeño, además de otras acciones para el desarrollo conductual. Las actividades de calificación del personal son programadas en función de la detección de las necesidades que surgen dentro de la Organización, para la prestación de sus servicios con calidad y en la búsqueda de la excelencia.

CONSTRUCTORA CONKOR, C.A. elaboran e implementan programas de seguridad y salud en el trabajo en cada centro de trabajo donde desarrolla actividades, en concordancia con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas establecidas en la materia.

Adicionalmente, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, se establecen planes específicos de higiene, seguridad y ambiente. La identificación de condiciones peligrosas, evaluación de los riesgos asociados y la implementación de controles en materia de seguridad industrial y salud en el trabajo de su máspreciado activo que es su gente, constituyen nuestra prioridad.

Además brinda la mayor protección posible a sus trabajadores, proporcionando los equipos de protección personal para ejecutar su labor, notificando los riesgos y promoviendo actividades para la toma de conciencia a través de información y formación; tarea realizada por el personal calificado de seguridad y salud en el trabajo de nuestra empresa.

Evalúan constantemente las condiciones del ambiente de trabajo a través de inspecciones programadas que les permiten establecer medidas preventivas para los riesgos inherentes a las actividades, los objetos y medios de trabajo de cada proyecto a ejecutar. De esta forma aseguran el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales con los clientes.

Ejecutan obras aplicando procedimientos de trabajo seguro que les permiten prevenir incidentes / accidentes y enfermedades ocupacionales, demostrando el serio compromiso gerencial de cumplir con nuestro Sistema Integrado de Gestión (calidad, seguridad industrial, salud en el trabajo y ambiente).

Actualmente la empresa en su proceso de crecimiento y desarrollo, proponer implantar el programa administrativo SAP para un mejor control de

gestión, símbolo del crecimiento y mejoramiento continuo de una organización vanguardista.

➤ **Vinculación del Caso regional con la Teoría:**

**Organización:** CONSTRUCTORA CONKOR, C.A. fue fundada el 8 de junio del año 2000. localizada en Anzoátegui, calificada como gran empresa, dedicada al ramo de la construcción de obras de ingeniería en las disciplinas civil, mecánica, eléctrica y de instrumentación, y afines, en el oriente del país, con proyección internacional. Actualmente cuenta con un capital humano de más de 200 trabajadores.

**Cambio:** Se observa un cambio en la empresa CONSTRUCTORA CONKOR, C.A. cuando sus fundadores y accionista deciden implantar un sistema de información que les permita una mejor gestión.

➤ **Fuerzas del Cambio:**

- **Fuerzas Internas:** Las adecuaciones tecnológicas impuestas por la empresa constructora CONKOR C.A, son parte de la necesidad que tiene la organización de actualizarse en la manera de llevar sus procedimientos administrativos.

➤ **Tipos de Cambio Organizacional:**

- **Cambio de Tecnología:** la empresa constructora CONKOR C.A se incorporaron nuevas tecnologías con la implantación de programa administrativo SAP para un mejor control de gestión, símbolo del crecimiento y mejoramiento continuo de una organización vanguardista, con la finalidad de mejorar los procedimientos administrativos.

- **Cambio de las Personas:** Las personas experimentan cambios cuando trabajan en conjunto con otras personas. La empresa constructora CONKOR C.A dividió a sus trabajadores en dos grupos con la finalidad de que entre ellos mismos se ayuden para superar y adaptarse al cambio de los sistemas de información tecnológico y que existe un aprendizaje.

➤ **El proceso de gestión de cambio organizacional**

**Descongelar:** en la empresa CONSTRUCCIÓN CONKOR C.A se evidencia cuando sus fundadores y accionista ven la necesidad de mejorar el desarrollo de la organización, donde además le van a conocer a sus empleados la decisión consciente y meditada para progresar en una determinada dirección.

**El cambio:** el cambio se evidencia en el momento en que sus jefes o directivos les brinda información acerca de las nuevas tecnologías incorporadas, para que los trabajadores se familiaricen y conozcan la justificación de ese cambio.

**Re congelar:** se evidencio cuando los empleados de CONKOR C.A asumieron los cambios en las adaptaciones tecnológicas, pues este sería la nueva forma de trabajar continuamente.

➤ **El Factor Tecnológico**

La empresa CONKOR C.A hace uso de la tecnología en cuantos al sistema intangible (un sistema, una aplicación virtual). Con la implementación del sistema, aplicación y producto (SAP)



### **Importancia de los Factores Tecnológico**

La empresa de construcción CONKOR C.A siendo una empresa que ha tenido una trayectoria favorable, considera de gran relevancia los avances tecnológicos necesarios que pudieran mejorar el desenvolvimiento y desarrollo de la misma siendo esta una gran organización dedicada al ramo de la Construcción de Obras de Ingeniería en las disciplinas: Civil, Mecánica, Eléctrica. Necesitas de estos factores tecnológicos indispensables la realización de operaciones más eficaz.

### **CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DEL CASO**

#### **Gestión De Cambio Nacional**

Constructora VIALPA, S.A Empresa Venezolana, con una amplia y fructífera trayectoria por más de 20 en el ámbito de la industria de la construcción en Venezuela. A realizada un trabajo infatigable e ininterrumpido, que se evidencian en Obras Hidroeléctricas, Electromecánicas, Viales, Movimientos de Tierra, Concesiones Viales, Presas de tierra y concreto, Estaciones de Bombeo, Obras Urbanísticas, Construcción de Centros Penitenciarios y, Aeropuertos, distinguen y avalan la labor de la Constructora Vialpa y le permiten ser en la actualidad una de las empresas más reconocidas y sólidas del sector.

Sus fundadores y principales accionistas coinciden en afirmar que la clave de todo está en el trabajo, en la perseverancia y en la claridad de objetivos organizacionales. La empresa fue creada durante uno de los períodos de mayor solidez y dinamismo económico del país, y desde sus inicios estuvo asignado por la experiencia de sus socios fundadores y que actualmente se encuentra conformada por 400 trabajadores.

Constructora Vialpa, gracias a las grandes obras construidas a través de los años con las cuales ha participado activamente al desarrollo integral del país, la ágil competencia estructura organizativa y el amplio parque de maquinarias y equipos que posee, la han hecho acreedora de un puesto de relieve entre las más conocidas y prestigiosas del sector.

Vialpa, a lo largo de sus más de cuatro décadas de experiencia en el sector de la construcción en general, ha fundamentado su Filosofía Empresarial en los siguientes principios y valores:

Honradez, seriedad, profesionalismo, calidad y confiabilidad, son los principios que caracterizan su actividad.

Eficiencia y liderazgo en todas sus actividades, a través de la innovación y la adaptación a los cambios de un mundo en constante evolución, con miras a la preservación del prestigio y la confiabilidad.

Actitud positiva y proactiva, perseverancia, compromiso colectivo, creatividad, lealtad, integridad, criterios de competencia y de experiencia, sentido de equipo para el trabajo, son elementos que la empresa cultiva y estimula entre sus integrantes y colaboradores.

Apoyo y protección al trabajador, así como el mejoramiento constante de su calidad de vida, han sido y son preocupación y, objetivos inquebrantables de la empresa y de sus directivos.

La clave del éxito de Vialpa ha sido y es su actitud positiva, ante los retos y ante los riesgos que encierra toda oportunidad de negocio.

Ya desde sus comienzos, la meta de Vialpa fue la contratación de obras de gran envergadura, de ahí el constante interés de contar con un equipo humano de excelente nivel de preparación y experiencia profesional, así como un parque de maquinarias y equipos de última tecnología.

Hoy día, tras más de cuatro décadas de fructífera existencia, una nueva generación de accionistas se incorpora a la empresa, conformándose también una nueva Junta Directiva.

Vialpa junto a sus nuevos directivos desean desarrollando y aplicar una política Corporativa, que responde a los siguientes lineamientos estratégicos:

- ✓ Crear y mantener las condiciones para que nuestro Recurso Humano esté altamente calificado, motivado y comprometido con la excelencia en su trabajo.
- ✓ Asegurar que en la realización de todos los proyectos asignados se cumplan las leyes y normas ambientales, con el mayor respeto al entorno bio-ecológico, mediante la utilización de maquinarias y equipos modernos y de avanzadas técnicas de construcción.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, comunicando y acercando a sus centros productivos y a las comunidades.
- ✓ Vialpa es una empresa constituida bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima, que, a lo largo de su existencia, ha venido creciendo y consolidándose hasta llegar a las dimensiones e importancia que hoy día tiene.

➤ **Vinculación del Caso nacional con la Teoría:**

**Organización:** Constructora VIALPA, S.A quien tiene una trayectoria por más de 20 años en la ciudad de Caracas Distrito Capital, en el ámbito de la industria de la construcción en Venezuela, en Obras Hidroeléctricas, Electromecánicas, Viales, Movimientos de Tierra, Concesiones Viales, Presas de tierra y concreto, Estaciones de Bombeo, Obras Urbanísticas, construcción de Centros Penitenciarios y, Aeropuertos , que además cuentas con 400 trabajadores para la realización de cada una de las operaciones llevadas a cabo.

**Cambio:** se puede decir que el cambio organizacional que se observa en la Constructora VIALPA, S.A, es por las modificaciones de lineamientos y estrategias a implementar por los nuevos directivos, afectando directamente los procedimientos administrativos que realizan los empleados de la constructora.

➤ **Fuerzas del Cambio:**

- **Fuerzas Internas:** Se puede decir, que a través de la incidencia de las fuerzas internas y de conocer los aspectos que intervienen en el rendimiento de los empleados de la constructora Vialpa S.A, de asumir la ejecución diferente de políticas, normas y reglas, por los nuevos directivos. La mayoría de los empleados consideraron importante la renovación de lineamientos estratégicos por parte de los nuevos dirigentes, cuya finalidad es mejorar la calidad de servicio en pro del beneficio de la organización.

- **Fuerzas externas :** Las fuerzas externas que influyen directamente en a la empresa constructora Vialpa S.A son los proveedores, el gobierno por otro lado cuyas políticas de racionamiento eléctrico afecta directamente a un insumo primordial en la producción de las obras que realiza la constructora y los servicios que presta, al igual que las normativas y decretos gubernamentales.

➤ **Tipos de Cambio Organizacional:**

- **Cambio estructural :**Es importante mencionar, que el cambio de estructura implementado por la empresa constructora Vialpa S.A se debe a las modificaciones que realizan los nuevos directivos, en los procedimientos administrativos que realizan los empleados de dicha empresa.

- **Cambio en las personas:** Los empleados de la constructora Vialpa S.A, cambian cuando fuerzas internas o externas los afectan directamente, y que con el cambio de directivos, estos pueden responder positiva o negativamente ante dichas situación.

➤ **El proceso de gestión de cambio organizacional**

**Descongelar:** la constructora Vialpa S.A se aplica un descongelamiento cuando los nuevos directivos de la organización tienen la intención de cambiar lineamientos establecidos por las pasadas administraciones, afectando directamente a los procedimientos que desempeñan los empleados de la misma.

**El cambio:** el cambio en el proceso, se percibió cuando los empleados aceptaron el cambio de nuevos directivos con buena actitud y comportamiento, en donde además los directivos les brindaran nueva información, nuevos modelos de comportamientos y nuevas formas de las cosas a los empleados. El propósito es ayudarles a que aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas.

**Re congelar:** se evidencia este proceso cuando los empleados de Vialpa S.A abandona sus viejas costumbre y forma de trabajo para adoptar nueva metodología en el desarrollo del misma, con el propósito de aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas.

**Gestión de Cambio Internacional**

La empresa Constructora Hermanos Furlanetto (ConFurca) fue creada el 22 de Octubre de 1989 por nuestros fundadores los hermanos Adriano y Alberto Furlanetto, quienes emigraron de su nativa Italia hacia

Venezuela buscando nuevos horizontes luego de la 2da. Guerra Mundial que destruyó gran parte de la Europa Occidental.

Somos una empresa líder en el suministro de los servicios de mantenimiento, construcción e instalación, en las áreas: marinas, civiles, mecánicas, eléctricas y de instrumentación, destinadas a las Industrias Petroleras, Públicas y Privadas. Contamos con un amplio inventario de equipos y personal competente con formación en modernas técnicas de Gestión de proyectos.

En el año 2009, iniciamos un proceso de reestructuración y potenciación de nuestras capacidades productivas con el objeto de satisfacer las exigencias del mercado internacional, logrando ser proveedor aprobado y registrado en las empresas Colombianas de Petróleo Ecopetrol, Sociedad Transportadora de Gas de Oriente Transoriente S.A. ESP. y transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P, Pacific Rubiales Energy.

Contamos con el personal idóneo para atender las solicitudes de nuestros clientes más rigurosos. Para ello, enfatizamos en la selección y reclutamiento de recurso humano más capacitado e invertimos en su desarrollo, a través de programas de formación especializados, lo que nos permite mantenernos competitivos.

De igual manera actualizamos continuamente nuestra infraestructura tecnológica y de equipos, a fin de adecuar nuestras operaciones a los avances que imponen el mundo actual. Principalmente, nuestro objetivo se orienta a mantenernos como una empresa exitosa, responsable, comprometida, con ética y lealtad en su desenvolvimiento cotidiano.

➤ **Vinculación del Caso internacional con la Teoría:**

**Organización:** La Empresa Constructora Hermanos lleva 27 años operando en el mercado nacional e internacional respondiendo de forma oportuna a las necesidades de servicio de mantenimiento, construcción e instalación, en las áreas: marinas, civiles, mecánicas, eléctricas y de instrumentación, a las Industrias Petroleras, Públicas y Privadas.

**Cambio:** la empresa presenta un constante cambio en la infraestructura tecnológica y de equipos, con el propósito de mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

➤ **Fuerzas del Cambio:**

**Fuerzas Internas:** Al actualizar la infraestructura tecnológica en la empresa se genera un cambio en la conducta de sus empleados, al tomar acción rápida para su desenvolvimiento cotidiano.

**Fuerzas externas:** Es afectan por fuerzas externas, clasificadas en aspectos económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos, que conforman el entorno general de la organización. Y por los movimientos de proveedores, clientes, competidores directos, y potenciales que conforman el entorno competitiva de la empresa, que de una u otra manera afectan o retardan las operaciones a realizas.

➤ **Tipos de Cambio Organizacional:**

**Cambio de Tecnología:** realizan actualizaciones de su infraestructura tecnológica contantemente de sus equipos las cuales le ha permitido mantenerse como esa empresa altamente reconocida por la calidad sus servicios.



**Cambio en las personas:** suelen modificar en ciertas ocasiones, pero no siempre. También, influye la manera que tienen los empleados de percibir las cosas, como su personalidad y la manera habitual de llevar a cabo sus actividades. La mayoría de los empleados de la empresa se adaptan a los cambios constantes que realiza la empresa.

➤ **Etapas del Proceso de Cambio:**

**Descongelación:** Se observa claramente la etapa de descongelación cuando la empresa constructora hermanos brinda confianza, comunicación, capacitación y nuevos aprendizaje sus trabajadores.

**Cambio:** El cambio se realiza constantemente debido a la tecnología, a fin de adecuar las operaciones a los avances que imponen el mundo actual. Para así responder de manera efectiva y que los trabajadores se amolden y comprenda la necesidad de ese cambio.

**Re congelación:** Los empleados de la misma se encuentran en adaptabilidad de constantes cambios tecnológicos, pues presentan buena actitud a la nueva forma de realizar sus operaciones.

➤ **El Factor Tecnológico**

La empresa Constructora Hermanos hace uso y actualización de la infraestructura tecnológica que consiste en conjunto de dispositivos físicos y aplicaciones de software que le permite operar de manera más eficaz en toda la empresa.

### **Importancia de los Factores Tecnológico**

La empresa constructora hermanos considera importante el beneficio que brinda la tecnología actualmente, puesta que esta se ha desarrollado para hacer las cosas más simples, fáciles, y confiable, que permita efectuar el curso de los negocios en una forma ágil y extensible al concepto de empresa ampliada. Además considera como un factor de gran relevancia el ámbito competitivo de hoy.

## **CAPITULO IV. RELACION DE LA GESTION DE CAMBIO CON TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

Una tendencia administrativa, se da a conocer como una estrategia utilizada para facilitar y mejorar el manejo administrativo o bien el funcionamiento de una empresa o servicio.

Ahora bien, con respecto a las tendencias administrativas actuales relacionadas con el factor tecnológico como gestión de cambio en los procedimientos administrativos realizados por la empresa de construcción RAM 398 C.A, se encuentra relacionada con el Benchmarking, y Coaching Gerencial

### **Benchmarking**

Es el proceso mediante el cual se identifican e incorporan las mejores prácticas para mejorar el desempeño. Entendiéndose por mejores prácticas aquellos procesos que han tenido éxito a través del tiempo con resultados cuantificables, reconocidos y repetitivos, en los que se ha utilizado la innovación y cuyas técnicas pueden ser generalizables a distintas áreas y culturas organizacionales.

### **Características Del Bechmarking**

Continuidad: Implica que es un proceso dinámico que se realiza por un periodo extendido de tiempo y no una actividad a corto plazo.

Metodología: implica que es un proceso sistemático, estructurado e investigativo donde se definen situaciones, se mide el desempeño, se toman decisiones basadas en el análisis de información, y se estimula el cambio y mejoramiento organizacional.

Objetivo de evaluación: indica que es "Benchmarking" no se limita a una sola faceta de la actividad organizacional. se utiliza para investigar y entender los procesos de trabajo, las prácticas de negocios, operaciones y funciones, al igual que los productos y servicios resultantes de estas actividades.

Objeto de evaluación: implica que este proceso se utiliza para comparar organizaciones cuyas prácticas y resultados sean similares, aunque no sean competidores. La organización u organizaciones que se toman como punto de referencia ("benchmark") deben ser aquellas que se consideran líderes e innovadores en sus respectivos mercados o industrias.

Interno: Se compara entre las estructuras organizacionales de una misma compañía u organizaciones (entre departamentos, divisiones, entre subsidiarios de una misma compañía, etc.)

Competitivo: se compara con las compañías que están dentro de la misma industria o sector.

Funcional (genérico): se compara con compañías u organizaciones que son líderes en procesos como operaciones, recursos humanos, distribuciones, etc. Este es el tipo de "benchmarking" que según los conocedores es los más fructíferos de todos y con el que las compañías se sienten más libres y en confianza para trabajar porque el intercambio de información no se da entre competidores directos.

### **Ventajas del "Benchmarking"**

✓ Permite identificar nuevas maneras para satisfacer las necesidades del cliente, que han probado ser exitosas.

- ✓ Promueve la creatividad e innovación como herramienta para mejorar el funcionamiento organizacional.
- ✓ Establece nuevos tipos de relaciones de cooperación entre las organizaciones.
- ✓ Fomenta un aumento en los estándares de excelencia a nivel de industria.
- ✓ Ayuda a las organizaciones a realizar mejoras sustanciales en el desempeño, flexibilidad, ventaja competitiva costo- efectividad
- ✓ Permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades mediante un proceso de auto-evaluación
- ✓ Promueve una cultura enfocada en el mejoramiento continuo.

#### **Desventajas del "Benchmarking"**

- ✓ Consume mucho tiempo, esfuerzo y recursos.
- ✓ Su éxito depende de factores internos y externos que no siempre se pueden controlar.
- ✓ Puede crear una idea equivocada de que su propósito es de copiar procesos o iniciativas sin adaptarlos a la realidad organizacional
- ✓ Puede ser utilizado como excusas para justificar decisiones delicadas
- ✓ Dependiendo la metodología que se utilice para el proceso, la organización puede estar susceptible a enfrentar consideraciones éticas y legales.

En el caso de la empresa RAM 398 C.A, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking se relaciona cuando la gestión de la organización decide realizar el cambio con la incorporación de un nuevo desarrollo tecnológica ya que mediante la técnica benchmarking brindan información como ejemplos; anécdotas; datos y documentación sobre la que se basan sus actividades y procesos. Se enfoca a lo que hace mejorar el desempeño (cómo se disminuye costos; ciclos de tiempo; cómo se aumenta la calidad etc)

## **Coaching Gerencial**

En el proceso de coaching interactúan dos personas; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía a la persona que está siendo orientada para mejorar en el desempeño de sus funciones.

El Coaching como herramienta administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la empresa y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las personas tiene gran trascendencia en el mundo empresarial, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como:

- ✓ Mejora el desempeño y la productividad.
- ✓ Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- ✓ Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- ✓ Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- ✓ Produce más ideas creativas.

## **Proceso de Coaching**

1. Observar - La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones.
2. Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección.
3. Determinación de objetivos - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos.
4. Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo.
5. Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado.

6. Acción comprometida - Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar lo máximo posible a los oyentes.

Con respecto al punto anterior, en el caso de la empresa constructora RAM 398 C.A el coaching se utilizara como herramienta gerencial con la finalidad de cambiar las actitudes de los empleados, tanto a nivel individual como a nivel grupal. Con este tipo de herramienta mejoraría la comunicación dentro de los distintos niveles de la organización.

Con este tipo de herramienta, la empresa RAM 398 C.A por medio de sus directivos se asegura la aceptación de parte de sus empleados en cuanto a la implantación de sistema de información tecnológico, permitiendo así tener un ambiente de trabajo favorable donde ambas parte se sientan a gusto.

## CONCLUSIONES

Actualmente los cambios son permanentes y muy acelerados por las organizaciones en movilizarse en la dirección de los cambios más apropiados destinados a superar sus objetivos establecidos, los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso financieramente hablando. Es por esto que la empresa constructora RAM 398 C.A debe ser proactiva y trabajar en función de los cambios tecnológicos actuales, en este sentido es necesario entender que un sistemas de información adecuados Es un factor primordial que las organizaciones que les permita a los ejecutivos establecer, controlar y proporcionar datos relevantes en cuanto al desenvolvimiento de las operaciones planteadas y la calidad de información que esta proporciona

Así mismo, se debe decir que el sistema de información tecnológico se considera un conjunto de herramientas que realiza n tareas de almacenamiento, procesamiento, transporte y transformación de la información de una organización, mediante el uso de equipos de cómputo s electrónicos, y que permiten mejorar la productividad de ésta. Tecnologías de la Información El conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software)

Ahora bien, la razón más relevante por la que los empleados de la empresa RAM 398 C.A conozca la necesidad de poseer un sistema tecnológico que le permita la actualización de sus normas, la adecuación de sus procedimientos y la modernización de su proceso administrativos .



En cuanto al tema en estudio, la Teoría de la Gestión del cambio organizacional, mediante el señalamiento de conceptos importantes, sirvió para realizar un análisis comparativo para describir el cambio tecnológico que realizan las distintas organizaciones dedicadas a la construcción con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

El estudio en la empresa RAM 398 C.A propone la implantación de tecnología para la misma no se puede improvisar, esta debe responder a necesidades específicas, capacidad de adaptación y asimilación, se observa evalúan, seleccionan, el factor tecnológico necesario y fundamental para mejorar la capacidad de producción o rendimiento de la misma

Las herramientas que se pueden utilizar para dirigir y controlar a los empleados de RAM 398 C.A, en cuanto al cambio tecnológico que presentan, son las tendencias de Benchmarking y Coaching Gerencial, El Benchmarking es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Además, es necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas. Por otro lado, la tendencia, Coaching Gerenciales una herramientas a través del coaching que sirven para reforzar una implantación de un proceso de coaching en una empresa que se puede manejar de manera grupal, pero es importante saber que el coaching con su Coach debe ser individual ya que el coaching le hace seguimiento al Coach y ayuda a descubrir los objetivos del coaching.

En resumen podemos decir que tecnologías son muy importantes para las empresas independientemente su naturaleza o tamaño, permiten tener mayores logros y descubrimientos que con el paso del tiempo se convierten

en historia, en un objeto de ayuda más, para todo se puede incluir la tecnología, que nos ha facilitado el trabajo, que nos ha ahorrado mucho tiempo para poder hacer algo con eficiencia , que nos ha dado las herramientas necesarias para tener mayores logro y éxitos dentro de la empresas , las tecnología son fuentes de información, comunicación tecnológicas a las cuales si se les da el uso adecuado pueden llegar a ocasionar importantes descubrimientos y obtener gran éxitos.

## **RECOMENDACIONES**

Los procesos de cambio constituyen uno de los aspectos más relevantes de la gestión de organizacional, toda vez que la organización comienza a enfrentar situaciones complejas de cambio se requiere de una plataforma mínima que asegure el éxito en el cambio de la organización. El proceso de cambio es el medio a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era anteriormente. Toda organización busca que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización

De acuerdo a la información recabada, se recomienda que todo proceso de cambio organizacional, se realice utilizando juntas masivas de empleados con directivos en donde se les explique de manera clara y detallada los aspectos que involucran este cambio. Estos pueden ser las causas de cambios, lo que espera la organización de los empleados, las consecuencias del mismo, mencionando los beneficios a su vez, el plan de trabajo y el objetivo del cambio.

Por otro lado, para realizar el proceso de cambio tecnológica se recomienda un estudio detallado de los programas y sistemas a implantar, de manera que las inversiones sean hechas sobre la base sólida de la confiabilidad.

Con el fin de estar y permanecer actualizados e ir a la par de los acontecimientos tecnológicos mundiales, se recomienda a toda empresa realizar el proceso de cambio tecnológico organizacional.

Como la implementación del Sistema informático cambia día a día, se recomienda integrar al poseso de cambio un programa de capacitación del recurso humano que le permita su adecuación.

## FUENTES CONSULTADAS

EcuRed (2016) Cambio Organizacional.

Lugar de Publicación: [www.ecured.cu/index.php/Cambio\\_Organizacional](http://www.ecured.cu/index.php/Cambio_Organizacional)

J. Burcet. Gestión del Cambio.

Lugar de Publicación: [www.gestiondelcambio.com.es](http://www.gestiondelcambio.com.es).

Reyes & Velázquez (2010). Gestión del Cambio Organizacional

Lugar de Publicación: [todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.mx/](http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.mx/)

Eric Gaynor (2003). Fases del Desarrollo Organizacional.

Tipos de Cambios Organizacionales (2015).

Lugar de Publicación: [ehowenespanol.com](http://ehowenespanol.com) › Finanzas

Software Latinoamericano, C.A., Soflatin (2015).

Lugar Publicación: [www.infoconstruccion.com/principal/empresa](http://www.infoconstruccion.com/principal/empresa)

González, D. (2015). Cifras Negras del Sector.

Lugar de Publicación: [revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/.../las-cifras-negras-del-secto.2012](http://revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/.../las-cifras-negras-del-secto.2012)

Revista Caribeña de Ciencias Sociales (2015). Sector de Construcción.

Lugar de Publicación: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/sector-construcción/>

Portal de la construcción en Latinoamérica (2015). Nueva Esparta sector de construcción. Lugar de Publicación: [nfoconstruccion.com/noticia/13-08-15/en-nueva-Esparta-sector-de](http://nfoconstruccion.com/noticia/13-08-15/en-nueva-Esparta-sector-de)

Info construcción (2016). Sector construcción despide a 467.700 trabajadores en 12 meses. Lugar de Publicación: [www.infoconstruccion.com/ve/](http://www.infoconstruccion.com/ve/)

Instituto Internacional de Costos (2015). La Gestión Por Procesos Y Su Relación Con Las Nuevas Tendencias De Administración Y Gestión. Lugar de Publicación: [intercostos.org/documentos/Osorio](http://intercostos.org/documentos/Osorio)



Universidad de Oriente  
Núcleo de Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo  
Licenciatura en Administración  
Cursos Especiales De Grado

## **GERENCIA ESTRATÉGICA**

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración.

**Profesor:** David, Díaz

**Autores:**

Irimax González C.I: 20.904.491

Maxirys González C.I: 20.904.490

Guatamare, Abril del 2016

## **INTRODUCCIÓN**

La exigencia a nivel mundial se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas competitivas, en un entorno cada vez más complejo y cambiante referente a los aspectos económicos, políticos sociales y culturales, es por esto, que la gerencia cumple una función importante al asumir compromiso y responsabilidades, que van a depender directamente del cumplimiento de los objetivos principales de cada organización, permitiéndole alcanzar el éxito y la ejecución de sus actividades diarias previamente planificadas.

Así como también, a nivel global se encuentran cualquier tipo de organizaciones, bien sean grandes o pequeñas, que alcanzan el éxito mientras que otras declinan al fracaso, destacando que las decisiones estratégicas adecuadas son las que definen el rumbo de la organización y su éxito en el mercado, señalando que la responsabilidad de las decisiones tomadas son asumidas por la alta gerencia de las organizaciones, es decir son los gerentes quien deben siempre buscar el beneficio de las organizaciones.

Es por esto, que la base fundamental de un buen gerente, es la medida de la eficiencia y la eficacia, que tenga para lograr las metas dentro de la organización, maximizando los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa (hacer las cosas bien) y la afinidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Así mismo, el gerente debe desenvolverse en un entorno dinámico al momento de ejecutar sus estrategias relacionadas con la misión y la visión de la empresa, teniendo como prioridad alcanzar los objetivos y las metas que esta propone. De tal manera, el gerente debe ser capaz de utilizar las fortalezas para aprovecharse de las oportunidades externas y reducir el

impacto de las amenazas exteriores, garantizando siempre el éxito para la organización.

Según **Fred. R David** Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

Por consiguiente, la gerencia estratégica es considerada como una herramienta que permite a la organización estar en capacidad de articular el futuro más adecuado, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones valiosas, que le permitirán a la organización el logro de sus objetivos.

Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y de evaluación de tácticas lo que hace posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

Con base en lo antes expresado, se presenta este Trabajo Especial de Grado con el fin de adquirir amplios conocimientos, herramientas, y habilidades adecuados que nos serán de gran ayuda para enfrentar retos en el campo laboral futuro, específicamente en la gerencia estratégica; para dar cumplimiento a este propósito, el presente estudio se estructurará bajo el siguiente esquema:

CAPÍTULO I: Conceptos y aspectos filosóficos de la gerencia estratégica.

CAPITULO II: Proceso de la gerencia estratégica.

CAPITULO III: Modelo de gerencia estratégica.

## **OBJETIVOS**

Se plantea que los objetivos y finalidad de este Trabajo Especial de Grado es, estudiar los aspectos filosóficos de la gerencia estratégica que nos pueda servir de base a nosotras como estudiantes, ayudando a obtener los conocimientos necesarios para la toma de decisiones efectivas tanto el ámbito laboral como personal.

De igual forma explicar el proceso de la gerencia estratégica para conocer y comprender el desarrollo de mayor capacidad en la empresa y así aportar soluciones viables que nos permitan el logro de los objetivos planteados a corto y a largo plazo, de igual modo proporcionar mejoras mediante un modelo de desarrollo estratégico.

Al concluir el estudio de esta investigación nos brinda como futuros gerentes una visión más clara de la gerencia estratégica, y por ende nos permitirá la expansión de los aspectos vinculados, adquiriendo nuevas ideas, construir escenarios dinámicos, ser audaces, dando soluciones factibles en un momento futuro de pertenecer a una organización.



## **ALCANCE**

Una de las principales tareas de la gerencia es optimizar la utilización de los recursos que se dispone, para lograr los objetivos de la organización y establecer la prioridad de las acciones que se necesiten para lograrlos. La gerencia estratégica está orientada a la prevención de las eventualidades que puedan integrarse en el futuro, siendo necesario la organización interna de la empresa y la formación de un equipo de trabajo, capaz de diagnosticar y solucionar los problemas presentes en la empresa, logrando el mejoramiento continuo y crecimiento de la misma.

Esta investigación nos ayudará como futuros gerentes a identificar y resolver de manera apropiada los problemas que se pudieran estar presentando aquellas empresas donde se apliquen estrategias, mediante el uso de las herramientas disponibles, con el fin de ordenar cambios que conlleven a definir y establecer objetivos dirigidos al logro del éxito continuo de la empresa.

El estudio de la asignatura Gerencia Estratégica nos permite adquirir conocimientos sobre los modelos de Gerencia Estratégica y adquirir capacidades dirigidas a asumir y resolver cualquier circunstancia que se presente dentro de una organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

En los últimos años se ha presentado una continua polémica en torno a la administración y gestión; esto a primera vista, parece dejar a las empresas sin herramientas gerenciales, lo que hace que retomen la costumbre del dirigente visionario, quien, armado de su experiencia y liderazgo, conduce a la empresa a través de los cambios inciertos de nuestros tiempos. A medida que pasa el tiempo, el mundo empresarial enfrentan diversos retos, y el estudio de la gerencia estratégica es de vital importancia a la hora de tomar decisiones, porque esta da información precisa de cómo llevar a cabo el funcionamiento de la organización, generando resultados viables para el logro de los objetivos.

Es por esto, que la gerencia estratégica se convierte entonces en un factor determinante que permite a una organización salir adelante, sin importar su naturaleza, porque con ella se aprende a buscar la mejor solución, para lograr los objetivos de las empresas, el éxito competitivo para las organizaciones, radica en su habilidad para realizar adecuada gestión de sus activos intangibles, ajustándola a los cambios presentes.

En cuanto a la formación académica de futuros gerentes, en las áreas de grado de la carrera de Administración, representan una importante contribución dentro del ámbito personal ya que nos permitirá mostrar nuestras capacidades de análisis, de trabajar en equipo y de aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de los mismos.

La asignatura gerencia estratégica, nos ayudara a solucionar diversos problemas encontrados y situaciones bajo condiciones de incertidumbre de tal manera, que se puede entender las consecuencias que ocasiona la falta una buena gestión, así como también sirve de material de apoyo para investigaciones futuras, relacionadas con este tema.

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

### **1.1 Gerencia**

Se denomina Gerencia, al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

De acuerdo, **Krygier (1988)** define gerencia como; “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Por otra parte, **Peter Drucker (2002)**, plantea que la gerencia “es el órgano específico y distintivo de toda organización”.

Sin embargo **Olivera (2007:1)**, el término gerencia se puede definir como: Un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Analizando la relación de conceptos entre autores, se puede decir que la gerencia consiste en una serie de conocimientos y acciones para ejecutar la dirección de una empresa, permitiendo establecer recursos de acción fundamentales que conlleven a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

## 1.2 Estrategia

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles orientados a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Según **Alfred Chandler Jr. (1962)**, define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Para este autor, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Por su parte **Kenneth R. Andrews (1971)** afirma: Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos, las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar.

La estrategia se ha aplicado en distintos contextos:

**Estrategia Militar:** conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.

**Juegos De Estrategia:** género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.

Estrategia Empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

De acuerdo con **Ansoff (1997:46)**, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización, estas normas a su vez se clasifican en cuatro tipos:

Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa, siendo la calidad de estos criterios conocida como objetivos y las cantidades deseadas como metas.

Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo, qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercados y productos o estrategia empresarial.

Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.

Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede formular el siguiente criterio: la gerencia requiere de una disciplina y una comunicación clara, proponer un plan de acción para el desenvolvimiento de la organización, es decir, lograr la mejor integración de todas las sus actividades, con el fin de cumplir sus objetivos en las metas establecidas inicialmente.

Se debe recordar que la efectividad de una organización depende directamente de la eficiencia y la eficacia con la que el gerente ejecute sus funciones, así como también de sus habilidades para manejar los recursos que conforman su área de trabajo, generalmente con actitudes, aptitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización

### **1.2.1 Estrategia Corporativa**

Define en qué negocios o sectores participa la compañía y determina el papel que cada negocio jugará en el conjunto de la organización. La estrategia crea un nexo entre la empresa y su entorno.

Para diseñar una estrategia corporativa, se debe hacer un análisis del entorno que incluirá la competencia, la economía, la tecnología y las condiciones de la sociedad.

La estrategia corporativa define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete, es decir, la estrategia corporativa pretende responder a la pregunta:

¿En qué negocio o negocios deberíamos estar?, permitiendo a la gerencia identificar los negocios en los cuales la empresa debe involucrarse a futuro.

### **1.2.2 Estrategia de Negocio**

Se ocupa de cómo compete la empresa en determinados sectores o mercados; se trata de adoptar una estrategia capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales, por lo que también se le conoce con el nombre de estrategia competitiva; en definitiva, esta estrategia

define el enfoque global de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva que pueda ser sostenible a lo largo del tiempo.

### **1.2.3 Estrategia Funcional**

Apunta a la definición del empleo detallado de los recursos a nivel operativo; trata así de apoyar a la estrategia de nivel superior, es decir, a la estrategia de negocio y se ocupa de las estrategias de producción, de investigación y desarrollo (I+D), marketing, personal y finanzas y todo ello en el ámbito de cada sector o de cada producto. La Estrategia funcional es tan o más importante que la corporativa o la de negocio. Se debe definir, usar y aplicar correctamente los recursos según la estrategia corporativa y de negocio, si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con las Estrategias Corporativa y de negocio, la empresa no saldrá adelante.

### **1.3 Gerencia Estratégica**

Es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones viables en las circunstancias de incertidumbre.

**Goodstein (1997:9)** afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Según **(Fred. R David)**: Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

Dicha afirmación se fundamenta en el hecho que la gerencia estratégica, permite obtener y ordenar información cualitativa y cuantitativa que permite identificar sus amenazas y oportunidades externas, al igual que sus fortalezas y debilidades internas, lo cual define sus objetivos y permite establecer estrategias en cuanto a los mismos, que luego serán puestas en práctica con la finalidad de prever o anticiparse a los hechos, buscando siempre el éxito y bienestar de la empresa.

### **1.3.1 Función de la Gerencia Estratégica**

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones, que no pueden dejarse de aplicar:

Administrar:

Incluye Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.  
Gestión financiera y Gestión de la Calidad.  
Mercadotecnia.

Dirigir

Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de las acciones inmediatas y de mediano plazo, creando instrumentos para lograrlo.

Tomando en cuenta los cambios internos y del entorno para establecer la mejor estrategia de desarrollo.

Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional, guiándolo en la consecución de los objetivos.

Evaluando permanentemente el desempeño de la organización y su entorno, con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifiquen, adaptando continuamente el plan al cambio de condiciones que se presenten.



Apoyar

La actuación del personal operativo.

Asignar los recursos con visión estratégica.

Involucrarse en la labor operativa para conocer los detalles del proceso.

Anticiparse a las circunstancias

Integrarse en el equipo de trabajo.

### **1.3.2 Importancia de la Gerencia Estratégica**

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, es decir conocer, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también, necesita evaluar la dirección en la que avanza, para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la 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?

Es importante que todas las empresas implementen estrategias independientemente el tamaño de la misma, así mismo deben adaptarse a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido a los acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que estas les permite:

Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.

Refuerza la misión y la visión.

Ahorra tiempo y esfuerzo.

Proporciona un sentido claro de la dirección a donde la empresa desea llegar.

Es conclusión, la gerencia estratégica tiene gran relevancia ya que permite organizar la información de la organización; donde se abordan temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura que posee, con el fin de hacer un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro garantizando el mejor crecimiento.

### **1.3.3 Evolución de la Gerencia Estratégica**

Según **Porter (1992,14)** la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica, la cual es definida por **Humberto Serna (1997:17)**, como:

“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.”

En síntesis, la planificación estratégica es un proceso sistemático a través del cual se obtiene, procesa y analiza información, sobre todo los asuntos y actividades de negocio de planes para alcanzar propósitos y objetivos futuros.

La segunda etapa corresponde a lo que es la ejecución de estrategias que Según **Mintzberg y James (1993:54)** una implementación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización.

La implementación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la organización con objeto de lograr su realización.

En resumen, permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y la planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa. Cuando se hayan examinado ambas tendencias, se logrará comprender y capacitar para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo.

En la tercera etapa: Evaluación de estrategias, Según **Mintzberg y James (1993:60)**, sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión.

La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa, esta asegura un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

### **1.3.4 Rol de la Gerencia Estratégica**

El rol implica que la organización estará a cargo de un equipo debidamente estructurado y capaz para tomar decisiones con sentido de proyección hacia el futuro, donde el gerente cumple el rol de estratega comunicacional e informativo.

Según **Gómez (2010:57)**; señala que los estrategas son personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembro de la junta directiva, el presidente o vicepresidente) a quienes corresponde dirigirla a través de objetivos y políticas. Es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y composición de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Según **Mintzberg (1987)**, los gerentes tratan de crear el ambiente apropiado para la participación de todos.

Se puede concluir que la gerencia enfoca la planificación parcial y total de los negocios que se van a abordar y por ende puede saber cuáles decisiones afectan o no a la organización.

### **1.3.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque para la toma de decisiones puede ser un método efectivo que permite sincronizar el funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Entre los beneficios más resaltantes de la gerencia estratégica se encuentran los siguientes:

Genera mayor eficiencia y eficacia en los procesos

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos, que pueden surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.

Las organizaciones que la ejecutan son más rentables y exitosas.

Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades.

Evita la defunción de una empresa.

Mayor conciencia de las amenazas ambientales.

Mayor comprensión de las estrategias de los competidores.

Mayor productividad de personal.

Menor resistencia al cambio.

Lleva orden y disciplina a toda la empresa.

#### **1.4 Los Estrategas**

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Dentro de la organización, se suele denominar como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, presidentes, propietarios, decanos, empresarios, directivos) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Pero también, se entenderán como estrategas a todas las personas o a todos los funcionarios de una empresa que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía.

Es así como el proceso de gestión estratégica se ha tornado muy participativo, de manera que todos los colaboradores se deben sentir comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización. Entendiendo que los estrategas son seres humanos y que por lo tanto ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo versus el largo plazo y el estilo gerencial.

### **1.5 Cultura Organizacional y la Estrategia**

La cultura organizacional se define como la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa"

Por esta razón, las estrategias deben ser tomadas en cuenta por las organizaciones con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para las empresas y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda la vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura, la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios, para apoyar la estrategia organizacional, facilitándole enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad

## **CAPITULO II. 2. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

Permite tomar decisiones en una organización obteniendo, procesando y analizando información pertinente interna y externa, teniendo como finalidad la evaluación de la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad y decidir sobre la dirección de la empresa hacia el futuro, esta debe ser participativa de tal manera que todo el equipo que la conforma se sienta comprometido con los valores, la visión, misión y los objetivos de la organización.

En otras palabras, es el proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva. Este proceso está conformado por cuatro etapas básicas.

### **2.1 Planteamiento**

Es la etapa de la investigación no teórica que se caracteriza por ser descriptiva, analítica y objetiva, mediante la cual se puede plasmar y explicar lo que verdaderamente se va a realizar a través de una investigación precisa como objeto de estudio donde se describe ampliamente cada punto específico, tratando de llegar a posibles soluciones.

Es decir, enuncia de manera explícita el diagnóstico del problema y sus causas, la función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles.



En el planteamiento del problema pueden establecerse los límites de la investigación en términos de:

**ESPACIO:** se refiere al área geográfica en la cual se va a realizar la investigación (país, región, ciudad, sector empresarial, conjunto de compañías, empresas).

**TIEMPO:** hace referencia a períodos durante los cuales se realiza el conocimiento científico.

El Planteamiento del Problema es la fase inicial en todo proceso investigador y es además la más importante, porque determina y encauza todas las acciones que habrá que seguirse posteriormente.

La importancia del planteamiento del problema radica en que durante todo el proceso de investigación se buscara dar respuesta al mismo.

Establecer un plan estratégico acertado resulta vital para la perduración de una organización, además, es una tarea de responsabilidad que integra las principales metas y políticas de la misma, para determinar hacia donde se dirige. Así como la naturaleza y dirección de la empresa está determinado por las personas que la conforman.

El Planteamiento, permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Es importante que los gerentes estudien y estén claros en este punto porque sirve de guía para conocer el modo cómo organizar a la gente y los recursos que mejor se adecuen.

Sin un plan estratégico una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde ha desviado su camino. Permite, así, la buena administración un proceso claro sobre lo que se quiere lograr y la posición que pretende ocupar. Este proceso conlleva a la elaboración de un plan estratégico, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las organizaciones. Es decir, las empresas que manejen bien la planificación estratégica, tienen una alta posibilidad de éxito.

## **2.2 Análisis Ambiental**

Las organizaciones en el mundo actual buscan nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones en base al análisis de todo lo que le rodea. La aplicación del análisis ambiental presenta ventajas dentro de una organización, ya que permite tener información y conocimientos de lo que existe dentro y fuera de ella.

Para que las empresas puedan ingresar y alcanzar una posición ventajosa suelen realizar un análisis interno para detectar sus fortalezas y debilidades junto con un análisis externo que les permita identificar posibles oportunidades y amenazas, o lo realizan cuando necesitan hacer 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, o lo que también se conoce como análisis FODA, que permitirá entender el potencial y los retos de la empresa.

### **2.2.1 Análisis Interno**

Un análisis interno presentado dentro de una organización consiste en los estudios o análisis de los diferentes factores o elementos que se pudieran presentar dentro de una empresa permitiendo conocer su situación real y capacidades en un momento dado. Desarrollar un análisis interno se trata de llevar a cabo un diagnóstico de la organización, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades. Esta tarea servirá de punto de partida para evaluar los recursos y capacidades estratégicas que la organización posee o que debe desarrollar para afrontar los desafíos.

Por fortaleza hay que entender la posición favorable que posee la organización en alguno de sus elementos y que la sitúa en buenas condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza. También puede decir, que son las características propias del desarrollo de la organización que se presentan como factores clave para su desarrollo.

Por el contrario, una debilidad es una posición desfavorable en dichos elementos y que supone no estar en buenas condiciones para afrontar con garantías las oportunidades y amenazas del entorno.

El análisis interno de la empresa siempre 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, en otras palabras, la cultura organizacional, que le permiten alcanzar sus objetivos.

La realización de un análisis interno implica unos factores importantes dentro de los cuales están:

### **Factores Financieros**

Permite diagnosticar la situación y perspectivas económicas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Es decir, permite analizar la estructura y situaciones financieras de la organización a través del examen de los estados financieros, ya que reflejan los ingresos y egresos de dinero de la organización, con miras a determinar su posición financiera, mediante indicadores financieros que permitan controlar su negocio.

Los indicadores pueden ser usados para medir el progreso en el logro de los objetivos a través de una serie de actividades y permitirá identificar las áreas que necesitan atención. Por otra parte, también se pueden utilizar para medir las actividades, tales como el volumen de ventas, la rentabilidad, la calidad y la rotación de personal, la rotación de los inventarios, la rotación de los clientes, la liquidez, inversión, nivel de endeudamiento y solvencia financiera.

Los indicadores elegidos dependerán del negocio específico. Sin embargo, deben estar relacionados con los objetivos generales, ser claramente medibles y proporcionar una indicación de las mejoras que deben hacerse. En otras palabras, que sea posible calcular y que tengan un significado concreto, apreciando así su grado de rendimiento y progresos con

el fin llegar a conclusiones en cuanto a la situación y la trayectoria de la empresa en el mercado.

Es importante destacar, que las empresas pueden verse perjudicialmente afectadas si se encuentran en situación financiera desequilibrada por inversiones demasiado grandes en activo fijo, deuda a largo plazo elevada, capital de trabajo flojo, pasivo cuantioso o gastos de fabricación muy elevados. Es por esto que las organizaciones tendrán un equilibrio financiero circulante cuando genere dinero en cantidades suficientes y en el momento oportuno.

El análisis financiero será de gran importancia para quienes dirigen la empresa ya que a través del análisis podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios y puedan cumplir sus actividades proponiendo las mejores alternativas.

### **Factores de gestión o funcional**

Una de las notas más relevantes de la empresa moderna es la del desarrollo de su actividad en entornos cada vez más cambiantes, interrelacionados e inciertos. En esta situación, la supervivencia empresarial exige no sólo un alto grado de competitividad continuada para permanecer en el mercado, sino también que los objetivos hayan sido cuidadosamente establecidos y se disponga de instrumentos y medios necesarios para su logro.

Este factor se enfoca en el análisis de eficiencia y eficacia de las funciones de las organizaciones y de sus operaciones, ya que en ella se realizan funciones en cierto orden y secuencia, por lo tanto, la administración

no es estática, debido a esto se hace necesario que constantemente se esté replanteando y más aún en la situación actual que se vive. Este proceso será de carácter permanente, interrumpido y sistemático, el cual tiende al logro de un objetivo por parte de personas que aportan su esfuerzo y conocimiento de acuerdo a acciones interrelacionadas y coordinadas, es decir acciones planificadas, organizadas, dirigidas y controladas, con fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación.

### **Factores Estratégicos**

Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización para alcanzar el éxito, por eso es importante averiguar si sus recursos y capacidades se ajustan al entorno en el que opera.

#### **2.2.2 Análisis de la Identidad de la Empresa**

Consiste en determinar el tipo y características fundamentales de la empresa, es decir, definir una imagen global de la misma: la edad de la empresa, momento o etapa histórica en la que se encuentra, tamaño o su dimensión en relación con las demás empresas del sector. (Puede ser grande, mediana o pequeña.), campo de actividad, productos y mercados a los que se dedica la empresa, funciones o necesidades que trata de satisfacer, grupos de clientes a los que atiende y tecnologías empleadas, tipo de propiedad, si es empresa de propiedad pública o privada o de propiedad familiar, concentrada en pocos socios o de propiedad muy dispersa entre otras.

#### **2.2.3 Análisis de Recursos y Capacidades**

Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la

empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

#### **2.2.4 Análisis Externos**

Dentro de la organización es vital llevar a cabo un análisis externo, también llamado auditoria externa, consiste en visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro. Es decir, visualiza los cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, esto se debe analizar a tiempo, para poder dar solución de forma eficiente.

La razón de hacer un análisis externo es detectar oportunidades y amenazas de manera que se puedan formar estrategias para aprovechar las oportunidades y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Entendiéndose como Oportunidades: Futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas debidamente.

Por el contrario, las amenazas. Son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo. Hoy en día, es importante realizar un estudio en

profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse la organización, este estudio está compuesto por factores que afectan a todas las empresas, y toma en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos legales y socioculturales.

### **Factores políticos y legales**

Todo agente de cambio y organización es responsable de investigar y analizar el sistema político y legal, de gobierno y los diferentes tipos de poderes existentes en el país, también los cambios que se puedan presentar a corto, mediano y largo plazo. Las medidas políticas del gobierno pueden y han marcado el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por eso necesario tomarlas en cuenta especialmente cuando depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa.

Las decisiones tomadas hoy en día por las organizaciones tienen mucha influencia por parte del entorno político y legal, que implica una posición de poder en nuestra sociedad, algunos factores a considerar son los siguientes: las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, entre otros

### **Factores demográficos**

Se refiere a todas las características de la población como el tamaño de ésta, la tasa de crecimiento de población de diferentes ciudades, regiones y países.



El factor demográfico afecta a la empresa y es muy importante en un análisis externo puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo, por lo tanto, en la variable demográfica se puede estudiar diversos semblantes de la población, con el fin de conocer el entorno en el cual se desarrollara como organización.

### **Factores tecnológicos**

Este análisis se debe centrar en las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado, ya que las tecnologías son elementos de cambio que pueden predisponer tanto el triunfo como el fracaso de una empresa, algunos aspectos importantes a considerar en este análisis son: la rapidez con la que suceden los cambios tecnológicos, las oportunidades ilimitadas con apoyo de recursos tecnológicos, se debe considerar como la adaptabilidad de la tecnología, el costo de adquisición y la velocidad de obsolescencia técnica pueden afectar la decisión dentro de la organización.

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, es muy probablemente que sus empresas no podrán competir con eficacia. Es decir, las empresas que se incorporen al cambio tecnológico verán incrementada su eficiencia y como resultado, sus beneficios a largo plazo aumentarán.

### **Factores económicos**

Están relacionados con el comportamiento de la economía, hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país en

donde opera la empresa, es decir, este punto se enfoca en la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización.

Los factores económicos que pueden afectar a las empresas son: la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, entre otros. Lo cual se deben considerar a la hora de realizar un análisis externo, estos factores tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes o pequeñas. De ahí, la importancia de mantenerse informado y prepararse para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre el negocio.

### **Factores socioculturales**

Las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno. Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores. Entre éstos podemos destacar: el nivel socio económico de las personas, sus ingresos, estilos de vida, costumbres, valores, comportamiento, las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, entre otros. Es decir, hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

### **2.3 Formulación de Estrategia**

Las organizaciones tienen que proyectarse en la formulación de una visión estratégica de largo plazo, de no ser así conllevaría a no tomar las

mejores decisiones y en consecuencia llevara a establecer un ambiente tenso dentro de la misma, impidiendo el rendimiento y el progreso hacia las metas que se han propuesto o las tareas que se han asignado, deberá realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Cabe destacar que la responsabilidad de las formulaciones no sólo depende de quien ocupa el cargo, sino también en el equipo de trabajo que traduce e interpreta la gestión gerencial en prácticas que afectan los resultados esperados por la organización.

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en conocer si una organización está realizando las actividades asignadas de forma correcta y como puede llegar hacer más eficaz en lo que hace. Las empresas tienen que tener presente que tarde o temprano las estrategias por muy positivas que sea se vuelve obsoletas al pasar del tiempo, es decir, para la situación actual en la que se vive deben estar en constantes cambios y ajustes, pudiendo elegir entre alternativas aquellas que sean las más adecuadas en cada momento para el beneficio y éxito total de la organización.

#### **2.4 Implementación de la Estrategia**

La implementación de estrategia consiste para cualquier organización en convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos, que si bien ésta responde principalmente al resultado del análisis ambiental de una organización, proporciona la dirección del rumbo a seguir y requiere esfuerzos encaminados a su adecuada implementación en todas las áreas de la empresa y por medio de todas las personas

involucradas en mayor o menor grado en todos los niveles de la estructura organizacional.

Es por esto que forma parte esencial para el éxito de una empresa, que no es más que la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos, lo que en la práctica desea alcanzar la organización. No le basta un buen rumbo, necesita también un equipo preparado y motivado para los objetivos planteados. Los objetivos son criterios para dar seguimiento, desempeño y avance a la organización, por periodos de tiempos establecidos.

## **2.5 Evaluación de la Estrategia**

Es la etapa final de los procesos de gestión estratégica y comprueba los resultados que representan las bases de sus estrategias actuales determinan si la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de organización, es decir lleva cabo y compara el desempeño que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, y realización de acciones correctivas, según se requiera en la cual se hacen cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva en el futuro.

En conclusión, el proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia la afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y si no se logra el equilibrio entre ambas entonces tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan.

### **CAPITULO III. MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de la realidad que refleja, por lo que, en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinan una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general. Las estrategias pueden ser: Corporativas, genéricas, de mercado, competitivas, de crecimiento y funcionales u operativas del marketing mix. Pudiendo resumirse en:

#### **3.1 Estrategia de Aumento de Participación en el 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 y el porcentaje en venta de los competidores, es decir, la porción del mercado que atiende por ventas en términos porcentajes.

Aumentar el porcentaje de participación en el mercado es una meta fundamental de la mayoría de los negocios. Existen distintas maneras de hacer que crezca la participación en el mercado, una de ellas es atrayendo clientes de la competencia aumentando la tasa de exclusividad, esta se alcanza mejorando el producto o servicio ofertado, reposicionando la marca, utilizando promociones de ventas, entre otras, para llamar su atención.

### **3.2 Estrategias de Crecimiento**

El crecimiento es uno de los objetivos de las empresas y una forma de manifestar el éxito de las mismas. Las empresas pueden crecer de dos maneras: crecimiento interno y crecimiento externo.

El crecimiento significa más ventas, más ingresos y más beneficio. Por supuesto, el crecimiento no es una tarea fácil, sino todo lo contrario, debido a que la posibilidad de concreción depende de la actuación de múltiples factores, por ejemplo, la financiación. ¿Cuáles serán las fuentes de financiación para hacer crecer una empresa? Pero lo más importante en éste caso no solo es saber cuáles, sino las opciones o posibilidades reales de disponer de ellas y en qué condiciones.

Otro factor, vinculado en éste caso al ambiente interno de la empresa, es la capacidad de organización, control, desarrollo e innovación. Son valores o atributos adquiridos y fomentados desde su creación y a lo largo de su existencia. El factor del mercado debe ser considerado ya que es una condición necesaria, siendo este el punto de partida. Si el mercado está saturado o deprimido, las posibilidades de crecimiento se reducen, lo que no supone la anulación de dichas posibilidades de crecer.

En mercados estancados hay empresas que optan por crecer a cuenta de lograr una nueva repartición del mismo, arrebatando cuota de mercado a sus competidores. Por lo general, la estrategia que se emplea es la de precios y la competencia.

Las empresas que persiguen una estrategia de crecimiento se caracterizan por:

Crecen más rápidamente que los mercados en los que operan.

Intentan no entrar, posponer o eliminar la competencia en precios en su industria.

Desarrollan regularmente nuevos productos y servicios, nuevos mercados, nuevos procesos, y nuevos usos para los productos antiguos. Tienden a crear nuevos conceptos y tendencias, introduciendo nuevas reglas de Juego en su mercado.

### **3.3 Estrategia de Concentración de Mercado**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, se la llama estrategia de Enfoque. El enfocado selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocado busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de concentración son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

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.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de concentración están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en

general y la diferencia de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación).

Existen dos tipos de estrategia de concentración, la estrategia dependiente y la estrategia de evasión de la competencia directa.

La estrategia dependiente es aquella que siguen pequeñas empresas que trabajan para empresas de mayor tamaño. Un ejemplo de esto son las empresas auxiliares situadas en las inmediaciones de las grandes plantas de fabricación de automóviles de empresas multinacionales.

La estrategia de evasión de la competencia directa es la seguida por aquellas empresas que compiten en un sector determinado, pero que no se dirigen al núcleo del sector industrial, sino a un sector marginal. De esta forma pueden eludir la competencia directa de las grandes empresas.

### **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.

### **3.5 Estrategias para el Precio**

El precio es el valor monetario que se le asigna a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar, relacionadas al precio son:

Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para de ese modo lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o hacer que se conozca rápidamente. Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para aprovechar las compras hechas como producto de la novedad. Reducir el precio de un producto, para atraer una mayor clientela. Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para bloquearla y ganarle mercado.

### **3.6 Estrategia de Liquidación**

Esta estrategia se adopta cuando se quiere vender la empresa, es decir, liquidar y cerrar. Solamente se aplicará cuando la situación de la empresa es insostenible y cada día que pasan se generan más pérdidas.

El aspecto más importante de esta estrategia es elegir el momento adecuado en el que debe producirse la venta o el cierre. Como la situación cada vez se va deteriorando más y las pérdidas van aumentando, reduciendo los activos de la empresa, es conveniente realizar la venta antes de que desaparezca todo el valor de la misma.

Tres indicadores establecen cuando la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir, a saber:

Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.

Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.

Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

### **3.7 Estrategia de Alianza**

La estrategia de alianza es un acuerdo o pacto, alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin, alianzas de intereses.

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. Ejemplo de estrategia de alianza son las recientes uniones entre dos grupos bancarios para evitar el cierre técnico de uno y la falta de inversión en el otro.

### **3.8 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.

A. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales.

#### **Investigación interna y externa**

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.

Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

B. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:

Fijación de metas

Fijación de políticas

Asignación de recursos

C. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:

1. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.

2. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
3. 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:

Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales

Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.

Auditoria 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). (cfr David 1990, 140-175). En la esta auditoria 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.

Establecimiento de la misión de la empresa

Fijar los objetivos

Fijar las estrategias

### **3.9 CASO PRÁCTICO**

#### **3.9.1 Planteamiento**

La empresa **Margarita Sport “C.A”** tiene 3 años operando en el mercado nacional venezolano; inició sus actividades en el año 2013 teniendo como único accionista y gerente general al señor Gabriel López.

Es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de camisas para damas y caballeros de uso diario, cuya marca lleva por nombre “Camy Sport” esta empresa se encuentra ubicada en la localidad de Juan Griego, Edo Nueva Esparta.

**Margarita Sport “C.A”**, está conformada por una Gerencia General que planifica, supervisa y controla los siguientes departamentos:

**Departamento de Mercadeo y Ventas:** Su función es el cumplir con los pedidos de los clientes, satisfaciendo la demanda y así crear una imagen efectiva en el mercado, así como también, mantener el nivel de ventas a través de la captación de nuevos clientes, motivados a adquirir el producto.

**Departamento de administración:** Es el responsable de llevar el registro y control de todas las actividades financieras, de llevar los libros contables y estados financieros, así como también el pago de nómina.

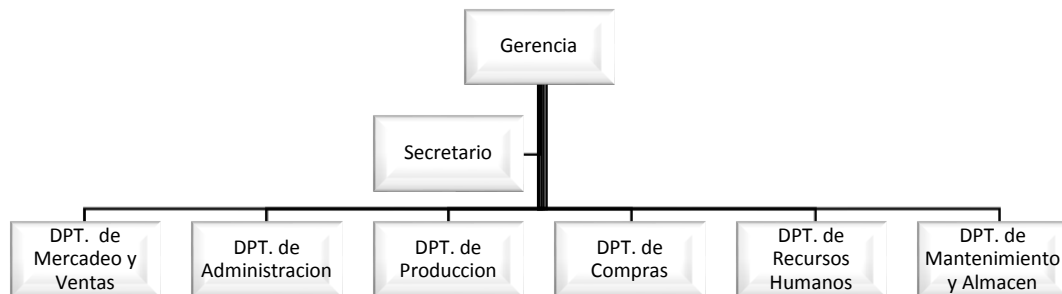
**Departamento de producción:** Está conformado por un gerente de producción y control de calidad, y los trabajadores; el departamento se encarga de solicitar y controlar el material de trabajo, determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, solicita las herramientas, asigna tiempos, programa, distribuye y lleva el control del trabajo y se logra un producto de calidad dirigido a satisfacer del cliente.

**Departamento de Compras:** Es el encargado de verificar los niveles de compras de materia prima y suministros. Prevé los aumentos de los costos, que se han elevado debido a los constantes cambios nacionales en los precios de la materia prima y presenta a la gerencia un informe en forma periódica.

**Departamento de Recursos Humanos:** Está constituido por un jefe que se encarga de la contratación del personal calificado, así como de la capacitación y evaluación de desempeño.

**Departamento de mantenimiento y almacén:** Tiene un encargado del área que controla las funciones y actividades de almacenamiento, control de inventarios y mantenimiento de los equipos, de forma programada.

## Organigrama de la empresa Margarita Sport C.A



Actualmente la empresa “Margarita Sport, C.A” se ha visto afectada por la baja utilidad que obtuvo durante el año, comparada con periodos anteriores que han sido muy significativas, la cual se puede observar en los datos reflejados por el balance general, el estado de resultado y las razones financieras, esta situación se presenta debido a que el gerente general de la organización el Señor Gabriel López encargado de planificar, supervisar y controlar se ausenta de sus obligaciones, delegando sus funciones a un secretario, basándose en la confianza y relación amistosa que existe entre ellos.

Tal situación ha generado un conflicto con la mayoría de los empleados que allí laboran, y que manifiestan inconformidades ocasionadas por el secretario asignado ya que los trata de una manera inadecuada, lo que ha traído como consecuencia operaciones de trabajo lento y se ha generado un ambiente de trabajo tenso al momento de llevar a cabo las actividades diarias correspondientes.

### **3.9.2 Análisis Interno**

Al aplicar la observación directa y la entrevista como herramientas de análisis de control interno se pudo apreciar que la empresa Margarita Sport C.A, posee una organización ideal, por departamentos, cuyas funciones están bien definidas, y al momento de la entrevista los empleados responsables manifiestan que anteriormente realizaban sus funciones de forma adecuada y puntualmente. Sin embargo, hoy en día a nivel de gerencia existe un vacío en la dirección y por supuesto en la toma de decisiones, función asumida por un secretario que no posee la facultad para dirigir y causa retardo, errores en los procesos administrativos, lo que a su vez origina el descontento, la impaciencia y la anarquía en los empleados y ha debilitado la comunicación organizacional de dicha empresa.

De igual manera, aunque los desempeños de los departamentos están desmejorados, no se han generados perdidas, pero si una disminución en su utilidad comparado con años anteriores, es decir, los objetivos y las metas propuestas se cumplen de manera limitada.

Para cotejar la rentabilidad de la empresa se solicitó los estados financieros, pudiéndose observar:



**Margarita Sport C.A****Balance General****DICIEMBRE 2015**

<b>ACTIVOS</b>			
Activos circulantes			
Caja	9.986.000,00		
Inversiones temporales	2.219.200,00		
Cuentas por cobrar	14.750.000,00		
Inventario	27.824.000,00		
Gastos anticipados	505.000,00		
Total activo circulante		55.284.200,00	
Inversiones a largo plazo	3.581.000,00		
Propiedad planta y equipo	15.793.000,00		
Patente	290.000,00		
Total activos no circulantes		19.664.000,00	
Total activos			74.948.200,00
pasivo y capital			
Pasivo circulante			
Proveedores	19.993.050,00		
Acreedores	1.459.050,00		
Total pasivo circulante		21.452.100,00	
Pasivos a largo plazo	2.437.050,00		
Total del pasivo		23.889.150,00	
Capital			
Capital social	36.837.025,00		
Utilidades no distribuidas	14.222.025,00		
Total capital		51.059.050,00	
Total pasivo y capital			74.948.200,00

**Margarita Sport C.A**

**Estado de Resultado**

**DICIEMBRE 2015**

Ventas			5.400.000,00
-Descuento en Ventas			<u>(380.100,00)</u>
Total ingresos Netos			<b>5.019.900,00</b>
<b>Costo de venta</b>			
Inventario Inicial	265.000,00		
Compras	<u>2.345.000,00</u>		
Total mercancía disponible para la venta		<b>2.610.000,00</b>	
-inventario Final		<u>(380.000,00)</u>	
Total costo de venta			<u><b>2.230.000,00</b></u>
Utilidad Bruta en Ventas			<b>2.789.900,00</b>
<b>Gastos Operativos</b>			
Costos fijos		2.459.900,00	
Costos variables		4.000,00	
<b>Total Gastos</b>			<u><b>2.463.900,00</b></u>
<b>Utilidad Antes el ISLR</b>			<u><b>326.000,00</b></u>

Se pudo evidenciar que la empresa Margarita Sport C.A para el año 2015 obtuvo una utilidad literalmente baja, lo cual la ubica como una organización no muy rentable dentro del mercado competitivo.

Tomando en consideración que las ventas son el pilar de la organización, ya que es la única fuente de ingresos, la empresa toma en cuenta algunas razones financieras que nos permitirán medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa, y poder aplicar una estrategia que nos ayude a mejorar la situación presentada.

## Razones Financieras

Las razones financieras son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y de comparar la evolución de la empresa y tienen como objetivo evaluar la liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad. La información básica se obtiene del Balance General y el Estado de Resultados de la empresa, lo que nos permite realizar una cuidadosa evaluación de la posición de la empresa y diseñar un plan para las operaciones futuras.

$$\text{Rotación de inventarios: } \frac{\text{VENTAS}}{\text{INVDEPRODTERM}} =$$
$$\frac{5.400.000,00}{2.610.000,00} = 2,1 \text{ veces}$$

La rotación del inventario durante el año 2015 de la empresa Margarita Sport C.A, fue de 2,1 veces, es decir, vendían y renovaban los inventarios un numero bajo de veces, lo que significa menor utilidades y mayor gasto en mantenimiento de mercancías.

## Margen de ganancias bruto

$$\text{Margen de ganancias bruto: } \frac{\text{UTILIDADBRUTAENVENTA}}{\text{VENTAS}} =$$
$$\frac{2.789.900,00}{5.400.000,00} \times 100 = 51,6\%$$

El margen de ganancia bruta para la empresa Margarita Sport C.A en el año 2015 fue de un 51,6 % lo que permitió a la empresa cubrir ciertos sus gastos para la producción.

**Relación gastos/ingresos:**  $\frac{\text{Gastos generales}}{\text{Ingresos netos}}$

$$\frac{2.463.900,00}{5.400.000,00} \times 100 = 45,62 \%$$

Los gastos representan el 45,62% de los ingresos, relación que indica el descenso de la rentabilidad de la empresa, lo que podría estar exigiendo poner en práctica alguna estrategia de mercado o aumento del precio final de la mercancía, que permita aumentar la rentabilidad.

**Liquidez actual** =  $\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}}$

$$\frac{74.948.200,00}{23.889.150,00} = 3,13$$

Como podemos observar el indicador de Liquidez actual de la empresa Margarita sport C.A arrojo un 3,13 lo que significa que la organización no tiene problema de liquidez para cubrir sus deudas, además su nivel de endeudamiento es bajo, de solo 21 millones de bolívares, que puede cubrir con facilidad.

### **Punto de Equilibrio**

Es aquel donde el volumen de ventas de la empresa ha conseguido, mediante la contribución marginal generada, cubrir los costos fijos, y por ende, comenzar a producir utilidades al negocio.

En este caso, la empresa **MARGARITA SPORT C.A** para realizar este estudio de punto de equilibrio, estima vender 180 unidades de camisas diarias, o sea 1600 al mes a un precio de Bs. 400,00 cada una. Los costos

variables incurridos por la empresa son de 300,00 Bs y los costos fijos Bs 200.000,00 mensuales.

180 unidades diarias x 400,00 bs=72.000,00 bs diario

72.000,00 x 20 días =1440.000,00 bs mensual

Fórmula para la realización del punto de equilibrio aplicado en Margarita Sport C.A

$$\frac{\text{costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costos variables unitario}} =$$
$$\frac{200.000,00}{400,00 - 300,00} = \mathbf{2.000 \text{ Unds}}$$

PE unidades = 2000 X 400, 00 (PVP) =**PE BS 800.000,00 mensual.**

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa Margarita Sport C.A opere sin pérdidas ni ganancias, es decir, si las ventas del negocio están por debajo de 2000 unidades, la empresa pierde y por arriba de esta cantidad de unidades, es considerada como utilidades para la empresa.

Para este caso la empresa produce alrededor de 1600 unidades mensuales que están por debajo en 2000 unidades del índice de punto de equilibrio, y la diferencia en los ingresos es de 160.000,00 bs/mes, que constituye la pérdida de ingreso neto, es decir, se puede estimar una pérdida de Bs, 1920.000 al año. Situación que puede empeorar de continuar el problema a nivel de dirección interna y la lentitud en las tomas de decisiones.

### **3.9.3 Análisis externo**

Seguidamente a realizar el análisis externo el gerente general manifiesto que no presentan factores externos que no puedan ser vigilados mediante la gestión acertada de los recursos disponibles, por consiguiente asume que la situación financiera se vio afectada únicamente por factores internos.

Determinar si cuentan con una demanda suficiente por los consumidores, fue otro de los factores externos que se tocó en la entrevista.

Y por último y no menos importante, el posicionamiento que tienen en el mercado con relación a los demás competidores, se puede decir que la empresa se caracteriza por ser competitiva, está, ya que aún sigue mostrando un producto de calidad a un costo accesible.

### **3.9.4 Causas que Generan el Problema**

La causa fundamental que origino el problema fue la ausencia de funciones directivas por parte del gerente general de la empresa “Margarita Sport, C.A”

La descripción de cargo es fundamental en una empresa, pero en esta organización no se evidencia esta situación ya que el gerente general se ausenta de sus funciones delegándola a su secretario, lo cual no es lo correcto.

Y por último un comportamiento organizacional inadecuado por la serie de inconvenientes que viene presentando la organización.

### **3.9.5 Formulación de la Estrategia**

#### **“Proponer políticas empresariales y una adecuada descripción de cargos para la delegación de funciones”**

Se llevará a cabo la estrategia, considerando lo siguiente:

Describir las funciones de cada cargo en la organización, que permita establecer una línea de mando por meritocracia y desempeño, así como importancia del nivel directivo en el proceso productivo.

Establecer lineamientos de sustitución y suplencias en los cargos directivos, que permita la agilización en la toma de decisiones y el ejercicio de controles y supervisión del trabajo.

Implementar Políticas con respecto al horario de permanencia y asistencia en la organización.

Ejecutar un proceso de capacitación de personal con respecto a ausencias laborales y clima organizacional.

Control y supervisión constante de todo el personal que labora en la empresa “Margarita Sport, C.A”.

### **3.9.6 Evaluación de la Estrategia**

La forma fácil de evaluar la efectividad de la estrategia para la empresa “Margarita Sport, C.A”, es a través de charlas, volantes y cuestionarios que mantenga al personal informados y orientados para responder la situación engorrosa que están presentando.

## CONCLUSIONES

Una vez revisada la teoría sobre la Gerencia Estratégica, podemos formular las siguientes conclusiones:

- La Gerencia es el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.
- La gerencia estratégica tiene gran importancia ya que nos permitió organizar la información de la organización; sobre la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura que posee, con el fin de hacer un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro garantizando el mejor crecimiento
- A través del estudio de la gerencia estratégica, se logró adquirir conocimientos relacionado con sus conceptos, importancia, beneficios, procesos y diferentes modelos que nos servirán de ayuda para afrontar cualquier situación que pudiera presentarse en el ámbito organizacional.
- La culminación de los cursos especiales de grado, nos permitió superar y crecer abarcando, modernizando y profundizando cada uno de los tópicos de lo que es la gerencia estratégica.



## RECOMENDACIONES

La gerencia estratégica es la forma moderna y exitosa de dirigir a la empresa, por lo que se recomienda:

- A todo estudiante de las ciencias administrativas estudiar los principios, metodología y modelos de Gerencia Estratégica, con el fin de poseer los conocimientos básicos que le permitan desenvolverse como gestores de cambio y modernización donde se desempeñen profesionalmente.
- Conocer los pasos para realizar los análisis de la empresa que le permita definir la estrategia conveniente, según sea el resultado de limitaciones o deficiencias encontradas y así poder elaborar el plan de aplicación.
- Se recomienda apoyarse en las ciencias estadísticas, contables y matemáticas para realizar los cálculos necesarios que ayudaran a la toma de decisiones en la elección de las estrategias a aplicar.
- Debido a la experiencia mediante la modalidad de cursos especiales, se recomienda seguir con la continuidad a esta modalidad como alternativa y requisitos para la obtención de las licenciaturas en las diferentes carreras.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevan Sehdes, Richard W. Editorial Prentice Hall 7ma Edición, 2006 Madrid.

Administración Estratégica De Marca. Kevin Lane Keller 3era Edición. 2008, México Editorial Prentice Hall.

Desarrollo De Habilidades Directivas. David A. Whetten, Kim S Camero. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición 2005, México.

Concepto De Administración Estratégica. Fred R. David, Editorial Prentice Hall. 11 Edición, 2008, Mexico.

Administration De Recurso Humano. R Wayne Mondy, Robert M .Noe. Editorial Prentice Hall, 9na Edición 2005 México.

Planeación Y Control De La Producción. Daniel Sippcr, Robert L. Bulfin Jr. Editorial Mc Graw Hill, 2005 México.

Administración Estratégica Y Política De Negocios. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. Editorial Prentice Hall, 10ma Edicion, 2007 México.



Universidad de Oriente  
Núcleo de Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo  
Licenciatura en Administración  
Cursos Especiales De Grado

**SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, PARA EL APOYO A LA  
TOMA DE DECISIONES; EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA EMPRESA MAB DESING, UBICADA EN EL SECTOR LOS  
CONEJEROS DE PORLAMAR, ESTADO NUEVA ESPARTA**

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado, presentado como requisito  
parcial para optar al título de Licenciado en Administración.

**Profesor:** Ángel, Figueroa

**Autores:**

Irimax González C.I: 20.904.491

Maxirys González C.I: 20.904.490

Guatamare, Abril del 2016.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas se han dado cuenta que uno de sus recursos más importantes es la información. Una organización busca que la información sea confiable y oportuna para facilitar una toma de decisiones precisa y reaccionar más rápido a los requerimientos del mercado.

En las últimas décadas los sistemas de información se han convertido en una herramienta funcional y fundamental de una organización, casi todas las empresas alrededor del mundo dependen de la tecnología para procesar información. Su papel principal es apoyar la coordinación de las distintas unidades de una organización.

La manera en que la información está distribuida y es analizada dentro de una empresa puede ser un factor muy importante para el éxito de la misma, consecuentemente los sistemas de información desempeñan un rol que debe ser planificado por el gerente en una organización.

Es fundamental recalcar que, un sistema de información gerencial (SIG) puede ser diseñado para captar información, así como también es importante que los diseñadores del sistema de información tengan una documentación amplia y precisa de los procesos operativos de la empresa al igual que los controles de la misma, muchas veces se necesita hacer una evaluación de los procesos y rediseñarlos ya que son obsoletos y no se apegan a la realidad que vive la organización.

El objetivo general de este proyecto es determinar una visión global de los requerimientos para una implementación exitosa de los sistemas de información gerencial, que permita obtener una información confiable y oportuna que facilite a los ejecutivos la rapidez y eficacia para la toma de decisiones en la empresa; permitiendo un servicio de calidad integral al cliente y por ende mayores utilidades en el negocio.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, el elemento diferenciador entre empresas sobrevivientes, radica en el aprovechamiento de los recursos que la tecnología ofrece, y la manera en que dichos recursos son utilizados por cada una de las organizaciones, todos ellos relacionados con la manipulación de datos para proveer información clara, precisa y confiable que sea utilizada para la toma de decisiones oportuna y acertada en determinados momentos.

En este sentido, los sistemas de información gerencial es un conjunto integrado de componentes, que tiene el objetivo de recolectar almacenar, procesar y proporcionar datos. Actualmente es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que confían en sistemas de información para llegar cabo el manejo de sus operaciones, interactuar con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven, es decir, los sistemas son el resultado de la unión de la contribución entre los empleados, tecnología y procesos con el objetivo de solucionar problemas empresariales.

En este contexto, Los sistemas de información gerencial forma parte de nuestra sociedad actual como elementos o herramientas básicas de nuestro ámbito laboral, ya que nos brinda amplias oportunidades para crear ventajas competitivas, o para innovar los procesos de una organización en términos de eficiencia.

Es por ello, que esta investigación tiene como propósito la implementación de un sistema de información gerencial de tipo transaccional que cubra las necesidades, con el fin de llevar una buena administración de la información de los procesos que dirige la empresa MAB Desing ubicada en el estado Nueva Esparta; para satisfacer los requerimientos de sus clientes y efectuar el control del personal, también verificar que todas las informaciones

estén almacenadas y actualizadas para que la alta gerencia la maneje de forma continua, dando respuesta a las exigencias establecidas por la empresa en términos de efectividad y eficiencia, como garantía de calidad y permanencia.

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

Las tendencias actuales de la sociedad, donde su constante cambio en las formas de realizar ciertos procesos para controlar su entorno ha hecho que la estructura llamada organización avance cada vez más hacia una nueva forma de manejar su estilo de trabajo y todas aquellas actividades que influyan en la misma para lograr sus objetivos y metas propuestas.

En el sistema mundial de hoy, donde las organizaciones son más dinámicas y por ende buscan ser más competitivas, recurren con más frecuencia al uso de los sistemas de información automatizados, que les proporcione un mejor control y agilicen los procesos que así lo requieran.

Estos sistemas de información han ido surgiendo y perfeccionándose tras décadas de evolución, en donde los requerimientos de una empresa para administrar todas sus áreas funcionales, concibe necesario el uso de mecanismo que controlen y permitan el uso adecuado de la información, que represente confiabilidad, precisión y alta calidad de la misma, para la organización de sus recursos y la toma de decisiones.

Los sistemas de información administrativa pueden indicar indirectamente la existencia de conflictos mediante relaciones que muestren una disminución en el rendimiento. Al respecto, Murdick, Robert G.(1988),dice: “El sistema de información administrativa, cumple dos funciones respecto a la toma de decisiones: Primero ayuda a los gerentes a realizar esa actividad suministrándoles la información necesaria y solucionando los problemas de optimización para ofrecerles una guía. Segundo, realiza tipos repetitivos de decisiones en los cuales el proceso de



decisión permanece constante pero la entrada cambia, (tablas y modelos de decisión).” (p. 404)

Por lo tanto, es un factor primordial que las organizaciones cuenten con sistemas de información adecuada que les permita a los ejecutivos establecer, controlar y proporcionar datos relevantes en cuento al desenvolvimiento de las operaciones planteadas y la calidad de información que esta proporciona

El uso de tecnologías de información (TIC), como lo expresa Cohen K, Daniel (2000), “permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información”. (p. 6). Por esta razón, los sistemas de información administrativa son de gran importancia para cualquier organización, la cual deben ser sistematizadas y controladas, para así mediante el uso de una tecnología adecuada, cumplan con sus objetivos y se transformen en empresas competitivas debido al uso de recursos adecuados y al valor agregado de su información.

En este mismo orden de idea, la empresa MAB Desing, ubicada Porlamar, estado Nueva Esparta ha venido trabajando durante dos (2) meses con la implantación de un sistema de información.

El referido sistema de información se llama Sistema de Información Administrativa, denominado con las siglas S.I.A, que fue implantado debido al mal registro de datos manuales e información suministrada por los empleados lo que puede llegar a generar atrasos en el desarrollo de la empresa y tomas de decisiones desfavorables, cabe destacar que el sistema es totalmente nuevo para la empresa por lo que la respuesta de la oficina encargada es muy lenta, ya que anteriormente se trabaja de manera manual,

lo que se hacía un poco engorroso a la hora de suministrar información para la toma de decisiones.

Dada la situación plantada se pretende analizar el Sistema De Información Administrativa en la empresa MAB Desing, ubicada en el sector Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta, con el objeto de mejorar el desenvolvimiento de las operaciones del departamento y lograr que la toma de decisiones sea más efectiva.

Dicho análisis permite formular las siguientes interrogantes con el objetivo de conocer con exactitud la gravedad del problema que presenta el sistema de información manejado por el departamento de administración de la empresa MAB Desing para la toma de decisiones:

¿Existe un buen manejo del sistema de información?

¿Cuáles son fallas más comunes el sistema de información aplicado por el departamento de administración de la empresa MAB Desing, para la toma de decisiones?

¿Es importante que la empresa dependa de un sistema de información?

## **1.1. Objetivos de la Investigación**

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar el Sistema de Información Administrativa, que lleva actualmente la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta con el fin de dar seguridad gerencial, en la toma de decisiones; del departamento de administración.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual sobre el manejo del sistema de información administrativa. en el departamento de administración de la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta.
- Aplicar las mejoras fundamentales para lograr el funcionamiento efectivo del sistema de información utilizado por la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta.
- Evaluar la importancia que tiene del sistema de información gerencial en el Departamento de Administración en la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

En una investigación, el Marco Teórico, cumple la función de brindar al estudio un conjunto de elementos teóricos que servirán de sustento al mismo, permitiendo de esta manera ubicarlo en un momento y un tiempo determinado, es por esto que en esta investigación se destacan los antecedentes, que son otros estudios relacionados con el tema y toda la teoría que se puede abordar sobre el mismo; así el lector tendrá los conocimientos previos a la propuesta señalada.

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para una mejor comprensión de la situación se hizo un análisis mediante una recopilación de material de trabajos antes realizados con el tema abordado en la investigación. Entre los antecedentes encontrados en esta investigación se tienen los siguientes:

**“Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial de Apoyo a la Toma de Decisiones en la Gestión Docente del Instituto Universitario de Tecnología “Jacinto Navarro Ballenilla” de Carúpano - Edo. Sucre”** (Arraiz, A. 2007). El propósito de esta investigación, fue el Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial de Apoyo a la Toma de Decisiones en la Gestión Docente (SIGAGD), que permita proveer los elementos necesarios para tomar decisiones realmente efectivas que contribuyan al fortalecimiento de las funciones administrativas de la unidad, y en especial de las actividades académicas en esta organización educativa. Para ello, se utilizó la Metodología de Técnicas de Modelo de Objeto (OMT) de James Rumbaugh, apoyada en una investigación descriptiva con estudio de campo y documental, utilizando técnicas de recolección de datos basadas en el método etnográfico.

**Diseño de un Sistema de Información Gerencial que sirva de apoyo en la Toma de Decisiones a la Alta Gerencia** del Grupo Químico, Naranjo A. Yubiry G. Universidad Bicentenario de Aragua — Valencia Venezuela (1998). En esta investigación se propuso un sistema automatizado que permitiera el manejo de la información en forma gráfica y resumida para dar apoyo a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia del grupo químico con el fin de mejorar el manejo del negocio, para lograr su objetivo,

Se estudió el funcionamiento del sistema que poseían (sus debilidades y fortalezas, los requerimientos de la información por parte de la gerencia, las áreas que formarían parte del sistema de apoyo gerencial).

La investigación es de tipo descriptiva dentro de la modalidad de proyecto factible, donde se recomendó al finalizar el diseño del Sistema de Información Gerencial, su implantación con la finalidad de que la alta gerencia cuente con una herramienta poderosa en el manejo de información, la creación de otros modelos por área del negocio y estudiar la instalación del Sistema de Información Gerencial, a la gerencia media para ayudarles en su trabajo diario.

**Sistema de Información Gerencial orientado a la toma de decisiones en el Sector Financiero de Clover International C.A.**, Barreto, Ignacio Universidad Bicentenario de Aragua — Valencia Venezuela (1994). Esta investigación planteó como objetivo general desarrollar e implantar un Sistema de Información Gerencial, especialmente dirigido a dar mayor apoyo al proceso de toma de decisiones financieras, que realiza ese sistema de administración, para agilizar dicho proceso con miras a mejorar la calidad de las decisiones en pro de un mejor servicio y aumentar la satisfacción de la

clientela. El presente estudio aportó conocimientos relevantes a la investigación en cuanto a las herramientas y técnicas a utilizar sirviendo de base para seleccionar las que serán utilizadas

Los trabajos mencionados aportaron valiosa información que sirvió para delimitar el trabajo que se presenta.

## **2.2 Bases Teóricas**

Para el desarrollo de la investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado, esto proporcionará una visión amplia de los conceptos utilizados por las investigadoras, para formular el proyecto.

Según Arias (2006), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.”

### **2.2.1 Sistemas**

El sistema es un conjunto de dos o más elementos de cualquier clase interrelacionados entre sí, que puede dividirse en partes o subsistemas. Estos subsistemas son sistemas más pequeños que tienen las siguientes propiedades:

- Cada subsistema tiene un efecto sobre el sistema.
- Toda parte del sistema es afectada por lo menos alguna otra parte, por lo tanto, ninguna parte debe influir independientemente sobre el todo.
- El todo no puede ser descompuesto en subconjuntos independientes.

- Un sistema de información proporciona información para la toma de decisiones en la resolución de problemas dentro de una organización.

“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 y transformaciones, y a dar respuestas a través del tiempo en función al propósito por el cual existen”. (Checkland,1993)

### **2.2.1.1 Tipos de Sistemas**

#### **2.2.1.1.1 Sistema Abierto**

Son sistemas que dependen o interactúan con el entorno que los rodea. Ejemplo una Empresa.

#### **2.2.1.1.2 Sistema Cerrado**

Son sistemas que no depende del medio, pero que en determinado momento dependen de lo que les rodea; por tanto, todos los sistemas son abiertos.

#### **2.2.1.1.3 Sistema Dinámico**

Son sistemas que están en constante desplazamiento y funcionamiento. Ejemplo El Hombre.

#### **2.2.1.1.4 Sistema Estático**

Son sistemas que no tienen ningún tipo de actividad, ni para su funcionamiento

### **2.2.1.1.5 Sistema de Información**

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

Un sistema de información puede ser formal e informal. De forma similar, nos podemos encontrar con sistemas de información basados en ordenadores (o en la tecnología de la información), y sistemas de información que utilizan la tecnología del papel y el lápiz.

En conclusión, los sistemas de información son un conjunto de elementos enlazados, con la finalidad de capturar, procesar, almacenar y distribuir la información relevante a la organización que les sirva de apoyo para el desarrollo de sus actividades y para la toma de decisión.

#### **2.2.1.1.5.1 Objetivos de los Sistemas de Información**

Las organizaciones deben verse a sí mismas como sistemas totales, compuestos con funciones interdependientes que forman un todo unificado. Por tanto, el objetivo de la integración por lo que respecta a los Sistemas de Información es el de proporcionar un flujo de Información a niveles múltiples y a través de las funciones, para apoyar esta interdependencia.

El objetivo común de todo Sistema de Información es el de “apoyar las actividades de la organización y toma de decisiones de una empresa o una institución.” Y, además también debe “asegurar que la información generada sea exacta, confiable y esté disponible en cualquier instante”, lo



cual permitirá un incremento en la eficiencia y eficacia, y en la competitividad de cualquier empresa o institución.

#### **2.2.1.1.5.2 Tipos de Sistema de Información**

**SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES:** cuando un sistema recopila, almacena y altera la información creada a partir de transacciones llevadas a cabo dentro de una organización se denomina sistema de procesamiento de transacciones. Tiene como finalidad procesar las transacciones diarias de una empresa, acumulando toda la información recibida en una base de datos para su posterior consulta.

**SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL:** un sistema de información gerencial es aquel utilizado por la empresa para solventar inconvenientes en la misma. Es decir, el objetivo del mismo es la suministración de información para la resolución de problemas a través de la interacción entre tecnologías y personas. Los datos aportados por el sistema deben disponer de cuatro cualidades elementales: calidad, oportunidad, cantidad y relevancia.

**SISTEMA DE SOPORTE A DECISIONES:** este sistema se basa en el estudio y la comparación entre un conjunto de variables con el objeto de contribuir a la toma de decisiones dentro de una empresa. El apoyo dado por el sistema involucra la estimación, valoración y balance entre alternativas. Al igual que el sistema de información gerencial, esta tecnología interacciona con personas en el filtrado de información que permite optar por la decisión más acertada.

### **2.2.1.1.5.3 Elementos de un Sistema de Información**

Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, CD-ROM, Pendrive, los códigos de barras, el escáner, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes, pendrive y los discos compactos (CD-ROM).

Procesamiento de Información: Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo

que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

**Salida de Información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, diskettes, cintas magnéticas, la voz, entre otros.

Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interface automática de salida.

#### **2.2.1.1.5.4 Componentes de un Sistema de Información**

Según Whithen Jeffrey L. (1996): los sistemas de información están integrados por 6 componentes estructurales:

➤ **Bloque de entrada:** la entrada representa a todos los datos, texto, voz e imágenes que entran al Sistema de información y los métodos y medios por los cuales se capturen e introducen. La entrada está compuesta por transacciones, solicitudes, consultas, instrucciones y mensajes. Por lo general, la entrada sigue un protocolo y un formato para el contenido, la identificación, la autorización, el arreglo y el procesamiento sean adecuados. Los medios más comunes para la entrada a un sistema son: código de barras, laser, teclado, sistemas de reconocimiento de voz, escritura manual, pantallas sensibles.

➤ **Bloque de modelo:** este componente consta de modelos lógico-matemáticos que manipulan de diversas formas la entrada y los estados

almacenados, para producir los resultados deseados de salida. Las técnicas de modelo más usuales empleados por los analistas de sistemas para diseñar y documentar las especificaciones de los sistemas son: tablas y árboles de decisiones, diagramas de flujo tradicionales, diagrama de Nassi-Shneiderman, jerarquía más entradas proceso de salida (HIPO), diagramas de Warnier orr.

➤ Bloque de salida: el producto del sistema de información es la salida de información de calidad y documentos para todos los niveles de la gerencia y para todos los usuarios dentro y fuera de la organización.

La salida es, en gran medida el componente que guía e influye en los otros componentes que tienen poca importancia. La calidad de la salida se basa en su exactitud, oportunidad y relevancia, además esta salida debe tratarse en función de su destino, uso, frecuencia de uso y seguridad. La salida se puede producir en pantallas, impresoras, dispositivos de audio o microfilm.

➤ Bloque de tecnología: la tecnología captura la entrada, activa los modelos, almacena y accede a los datos, produce y transmite salida y ayuda a controlar todo el sistema, hace todo el trabajo pesado y une a todos los elementos estructurales. La tecnología consta de tres elementos principales: el ordenador y el almacenamiento auxiliar, las telecomunicaciones, el software.

➤ Bloque base de datos: la base de datos es el lugar donde se almacenan todos los datos necesarios para atender las necesidades de todos los usuarios. La base de datos física está compuesta por los medios de almacenamiento. Esta esta es la forma en que los datos se almacenan

realmente. Es importante determinar cuál estructura de base de datos se empleará para diseñarla: estructura relacional, estructura de árbol o estructura de red, así como también saber si va a ser una base de datos centralizada o distribuida.

En definitiva, un sistema de información ejecuta tres actividades generales que son primordiales, en primer lugar: recibe datos de fuentes internas o externa de la empresa como elementos de entrada. Después, actúa sobre los datos para producir información. Por último, el sistema produce la información para el futuro usuario, que posiblemente sea un gerente, un administrador o un miembro del cuerpo directivo.

#### **2.2.1.1.5. 5Características de los Sistemas de Información**

Según Laudon y Laudon- 2004, sus principales características son:

- A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta administración conforme evolucionan.
- Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos no son simples o poco sofisticados. Estos sistemas requieren datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan también grandes volúmenes de información.

- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. El proceso de justificación puede realizarse enfrentando ingresos y costos. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que se derivan del uso de este tipo de sistemas. Entre las ventajas que pueden medirse se encuentra el ahorro de trabajo manual.

### **2.3 Diseño de Sistema**

Según Kendall & Kendall (1997) el diseño de sistema se define como el proceso de aplicar técnicas y principios con el propósito de definir un dispositivo, un proceso o un sistema, con suficientes detalles como para permitir su interpretación y realización física.

El diseño de un sistema de información produce los detalles que establecen la forma en la que el sistema cumplirá con los requerimientos identificados durante la fase de análisis. Los especialistas en sistemas se refieren, con frecuencia, a esta etapa como diseño lógico en contraste con la de desarrollo de software a la que denominan diseño físico.

Los analistas de sistemas comienzan el proceso de diseño identificando los reportes y demás salidas que debe producir el sistema. Hecho lo anterior se determinan con toda precisión los datos específicos para cada reporte y salida.

El diseño de un sistema también indica los datos de entrada, aquellos que serán calculados y los que deben ser almacenados. Los documentos que contienen las especificaciones de diseño representan a éste de muchas maneras (diagramas, tablas y símbolos especiales.)

### **2.3.1 Etapas del Diseño**

**El diseño de los datos:** transforman el modelo de dominio de la información, creado durante el análisis, en las estructuras de datos necesarios para implementar el software.

**El diseño arquitectónico:** define la relación entre cada uno de los elementos de la estructura del programa.

**El diseño de la interfaz:** describe como se comunica el software consigo mismo, con los sistemas que operan junto con él y con los operadores y usuarios que lo emplean.

**El diseño de procedimiento:** transforman los elementos estructurales de la arquitectura del programa. La importancia del diseño del software se puede definir en una sola palabra calidad, dentro del diseño es donde se fomenta la calidad del proyecto. El diseño es la única manera de materializar con precisión los requerimientos del cliente.

## **2.4 Bases de Datos**

Según Michael V. Mannino, una base de datos es una colección de datos persistentes que pueden compartirse e interrelacionarse: Esta visión es muy general y enfatiza en la persistencia de los datos (es decir, mantener los datos almacenados de manera estable), además es importante en este

concepto la idea de interrelación porque veremos luego que es una de las principales características del modelo relacional de bases de datos.

Tomando esta definición, podemos determinar que la base de datos es una entidad en la cual se pueden almacenar datos de manera estructurada, con la menor redundancia posible, con el fin de proporcionar a los usuarios información importante para el desarrollo de las funciones de una determinada organización.

#### **2.4.1 Ventajas de las Bases de Datos**

- Globalización de la información: permite a los diferentes usuarios considerar la información como un recurso corporativo que carece de dueños específicos.
- Eliminación de información inconsistente: debe haber coherencia, si existen dos o más archivos con la misma información, los cambios que se le hagan a éstos; deberán hacerse a todas las copias del archivo de facturas.
- Permite compartir información: la información almacenada puede ser compartida por un gran número de usuarios.
- Permite mantener la integridad en la información: la integridad de la información es una de sus cualidades altamente deseable y tiene por objetivo el que sólo se almacena la información correcta.
- Independencia de datos: el concepto de independencia de datos es quizás el que más ha ayudado a la rápida proliferación del desarrollo de Sistemas de 30 Bases de Datos. La independencia de datos implica un divorcio entre programas y datos



## **2.5 Proceso de la Toma de Decisiones**

Los pasos para la toma de decisiones son:

- Percepción y captación de la situación que rodea algún problema.
- Análisis y definición del problema.
- Contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado.
- Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
- Conocer los factores externos.
- Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.
- Definir restricciones y limitaciones.
- Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
- Evaluar el costo – beneficio.
- Evaluar repercusiones.
- Definir las metas y objetivos.
- Buscar de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de esas alternativas.
- Implementación de esas alternativas.

## **2.6 Requisitos para la Toma de Decisiones**

- Hay que definir bien cuáles son las restricciones y las limitaciones.
- Establecer una relación costo-beneficio, especificando los hasta los más mínimos rendimientos que se esperan.
- Se deben conocer los factores internos formales de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia.)
- Se deben conocer los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia.)

## **2.7 Tipos de Decisiones**

Existen seis tipos de decisiones, las cuales son:

1. Individuales: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
2. Gerenciales: Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
3. Programables: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
4. No programables: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
5. En condiciones de certidumbre: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
6. En condiciones de incertidumbre: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

## **2.8 Bases Legales**

Según Villafranca D. (2002) “Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

Esta investigación se encuentra sustentada en:

### **2.8.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)**

#### Artículo 110

“El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.”

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que es nuestra ley fundamental, establece que como interés público nacional se regula todo lo concerniente a la ciencia, tecnología, conocimiento e innovación, así como todos los servicios de información necesarios para el desarrollo del país en todos los ámbitos, tomando el tema como de

“seguridad y soberanía nacionales”, para lo cual deben existir recursos suficientes. En este sentido, el estado debe garantizar que estos recursos en el caso de la informática (entre otros), sean regidos por principios legales y de ética, que aseguren su funcionamiento adecuado en los campos científico, humanístico y tecnológico, para lo cual la legislación venezolana debe estar al resguardo de su cumplimiento.

### **2.8.2 Ley Especial sobre Delitos Informáticos.**

Gaceta Oficial N° 37.313 del 30 de octubre de 2001.

Recientemente se publicó la Ley Especial sobre Delitos Informáticos, cuyo objetivo es proteger los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como prevenir y sancionar los delitos cometidos contra o mediante el uso de tales tecnologías.

Se trata de una ley especial que descodifica el Código Penal y profundiza aún más la incoherencia y falta de sistematicidad de la legislación penal, con el consecuente deterioro de la seguridad jurídica.

La Ley define los términos tecnología de la información, sistema, data, documento, computadora, hardware, firmware, software, programa, procesamiento de datos o de información, seguridad, virus, tarjeta inteligente, contraseña y mensaje de datos.

La Ley, que pretende ser un Código Penal en miniatura, elabora cinco clases de delitos:

1. Contra los sistemas que utilizan tecnologías de información;
2. Contra la propiedad;
3. Contra la privacidad de las personas y de las comunicaciones;

4. Contra niños y adolescentes y;
5. Contra el orden económico.

### **2.8.3 Código de Comercio**

#### **Artículo 33**

“El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio”

En todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- A. Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- B. Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa.
- C. Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- D. Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, la acumulación de las cuentas y las operaciones individuales.
- E. Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

#### **Artículo 34**

“Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, se deberán llevar debidamente encuadernados, empastados y foliados el libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas.”

La encuadernación de estos libros podrá hacerse a posteriori, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio; sin perjuicio de los requisitos especiales que establezcan las leyes y reglamentos fiscales para los registros y documentos que tengan relación con las obligaciones fiscales del comerciante.

Es una de las bases legales relevantes a esta investigación, porque mediante este, se rige las obligaciones de las empresas en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio.

Es por eso, que toda empresa, debidamente constituida, debe ampararse por lo establecido en el Código de Comercio, por ser la norma que pauta las reglas a seguir durante la vida de una entidad económica, básicamente se ocupa de definir las obligaciones y derechos de las personas jurídicas y como deben responder este ante terceras personas.

## **2.9 Definición e Términos Básicos**

### **Automatizado**

Es la conversión de procesos manuales, en procesos más rápidos mediante implementos electrónicos, como por los ordenadores.

### **Análisis y Diseño de Sistemas**

Los sistemas se desarrollan con diferentes propósitos, los cuales dependen de las necesidades de la empresa.

**Bases de datos**

Es un conjunto de datos almacenados sistemáticamente para posterior uso.

**Confiabilidad**

Es el nivel de calidad del servicio ofrecido. Consideran la disponibilidad como un aspecto al mismo nivel que la seguridad y no como parte de ella, por lo que dividen esta última en solo las dos facetas restantes, confidencialidad e integridad. En este trabajo no seguiremos esa corriente por considerarla minoritaria.

**Datos**

Son representaciones abstractas de hechos, objetos o cosas. Cuando estos son ordenados en un contexto adecuado por medio de un procesamiento, adquieren significado proporcionan información sobre los hechos u objetos que los originan, transformándose en lo que se conoce como información.

**Entidad**

Es cualquier objeto o evento sobre el cual alguien escogeré copilar datos.

**Hardware**

Son las partes físicas de un ordenador.

**Información**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

**Registro**

Conjunto de campos con relación entre sí.

**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.

**Software**

Es el conjunto de los componentes necesarios para hacer posible la realización de una tarea, la cual trabaja conjuntamente con el hardware.

**Software de aplicaciones**

Son las que llevan a cabo tareas específicas por el usuario.

**Usuario**

Todo aquel que dentro del contexto de la organización se relaciona con un sistema de información.



### **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

La base primordial de cualquier tipo de investigación es su metodología, ésta tiene como objetivo orientar el diseño del trabajo, porque se encarga de establecer los lineamientos y dictamina el cómo se debe realizar la investigación. La metodología, se debe realizar con un orden lógico, con el fin de obtener resultados confiables y alcanzar de manera exitosa los objetivos planteados.

De acuerdo con **Hurtado (2001:83)**, **metodología** “es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas”. Por esta razón, en el capítulo que a continuación se presenta, los aspectos relativos a la metodología que se empleó para realizar el presente estudio, tomando en consideración el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como también, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, y mediante los resultados obtener una conclusión que permita dar respuestas a los objetivos planteados.

#### **3.1 Diseño de a Investigación**

**Para Arias (2006)**, “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.

En función del tipo de información que se lleva a cabo en una investigación, es viable categorizar a los diseños en dos grandes tipos básicos: diseño documental y diseño de campo.

#### **De acuerdo con Arias (2006):**

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes

documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

**Según Sabino (1992):**

“Una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”.

En relación a lo antes expuesto, el estudio de la presente investigación se llevó a cabo mediante una investigación de tipo documental, puesto que gran parte de la información se obtuvo de distintas fuentes bibliográficas tales como: libros, trabajo de grado realizados anteriormente, artículos relacionados con este tema, informes, entre otros, con el objeto de obtener nuevos conocimientos, así como también reforzar los ya existentes.

**3.1.1 Población y Muestra**

Una vez definido el tipo y diseño de la investigación, se describe a continuación la población o universo objeto de este estudio.

Según lo **señala Balestrini (1997)** por población se entiende “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”

**Chávez (1994)**, define la muestra como “una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de una investigación”

En tal sentido, en la problemática de esta investigación se pudo determinar que la población y la muestra constituyen un solo conjunto, debido a que la población objeto de estudio fue el departamento de administración en general la cual está constituida por 6 personas. Un jefe del departamento, un coordinador y 2 asistentes administrativos, que les dan cumplimiento a las actividades cotidianas de la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta.

### **3.2 Nivel de la Investigación**

**Según Palella y Martins (2006)**: El nivel de investigación, tal como lo plantea **Arias (1997)**, se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. De acuerdo a su naturaleza, existen varios tipos, cuya aplicación dependerá del grado de profundidad con que se realiza, y por sus características, puede ser exploratorio, descriptivo y explicativo.

#### **3.2.1 Investigación Exploratoria**

**Según el autor (Fidias G. Arias (2012))**, define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

#### **3.2.2 Investigación Descriptiva**

**Según el autor (Fidias G. Arias (2012))**, define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los

resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

### **3.2.3 Investigación Explicativa**

**Según el autor (Fidias G. Arias (2012))**, define: La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis, sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

En función a lo establecido anteriormente, el nivel de la investigación se ubicó en el plano descriptivo, ya que el objeto de estudio, cumple con las características para efectuar este tipo de investigación.

### **3.3 Unidad de Estudio**

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar.

**Hurtado (2000) resalta que** “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”. Es así como en la presente investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información, en el caso de la presente investigación es la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros

de Porlamar, estado Nueva Esparta. Con base al sistema de información gerencial que aplican para la toma de decisiones.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Es una etapa de la investigación donde se considera la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación.

**Ramírez (1999) define** una técnica como “un proceso más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia. Asimismo, señala que un instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de diferentes fuentes”. Tomando en cuenta los objetivos establecidos en el trabajo de investigación, ubicado en la modalidad de proyecto factible, se utilizará técnicas e instrumentos de recolección de la información, orientada de manera especial a alcanzar los fines propuestos.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron:

#### **3.4.1 La Observación Directa**

Esta técnica nos permitió estudiar de manera sencilla y detallada el funcionamiento y ejecución de los diferentes procesos que se realizan dentro la empresa MAB Desing, ubicada en el sector los Conejeros de Porlamar, estado Nueva Esparta; lo que contribuyó de manera significativa al establecimiento concreto y correcto del problema existente en la actualidad, y de esta manera determinar los criterios a seguir para el diseño de una solución factible que proporcione mejoras en el manejo de la información.

### **3.4.2 Entrevista No Estructurada**

**Sabino (Op.Cit), señala** lo siguiente:

Es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice.

En este estudio se utilizará la entrevista no estructurada de tipo informal de acuerdo a **Sabino (Op.Cit), la define** como:

“La modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante no es definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino hacer hablar al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más salientes y de los temas que para el resultan de importancia.”

### **3.4.3 Cuestionario**

Al cuestionario lo podemos definir como un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, pero puede usarse independientemente de éstas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Es claro que no se trata de una entrevista, pues no existe el elemento de interacción personal que la define.

La forma o tipo de cuestionario depende tanto de los objetivos que persiga la investigación, como de los informantes:

❖ Cuestionarios Abiertos

Son aquellos en los que se pregunta al sujeto algo y se le deja en libertad de responder como quiera. Este tipo de cuestionario es muy útil y proporciona mucha información, pero requiere más tiempo por parte del informante y es más difícil de analizar y codificar por parte del investigador. Generalmente, se aplican en estudios pilotos con el fin de obtener más datos.

❖ Cuestionarios Cerrados

Están estructurados de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta. Es más fácil de codificar y contestar. Es importante recalcar que a la empresa se le aplico un cuestionario cerrado para la obtención de información.

Para la aplicación de esta técnica fue necesario realizar breves reuniones con cada una de las personas que conforman el departamento de administración en la empresa, con la finalidad que ellos aportaran información importante acerca de cómo se lleva a cabo el manejo del sistema de información establecido hasta ahora, y de esta manera determinar ciertas recomendaciones para mejorarlo.

#### **CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Después de recolectar la información a través de las técnicas de una entrevista semi-estructurada y una encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por ocho (8) ítems, las respuestas consistieron a dos alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la más oportuna; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, **Balestrini (2003: 73)**, señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem, como se demuestra a continuación:

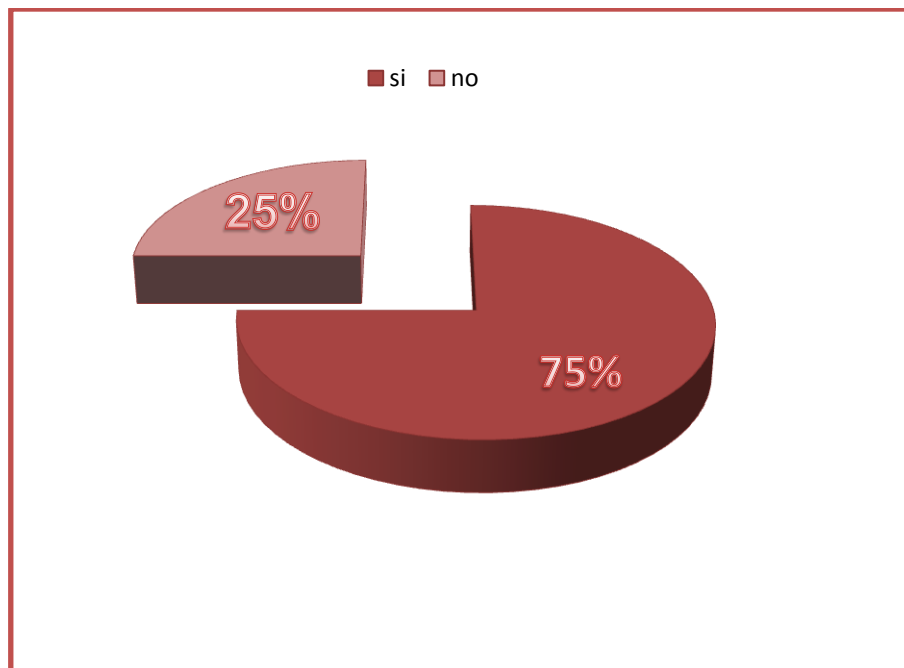


1. ¿Usted considera que el sistema información emitido es totalmente confiable?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Tabla 1

Grafico 1



Fuente: Elaboración propia

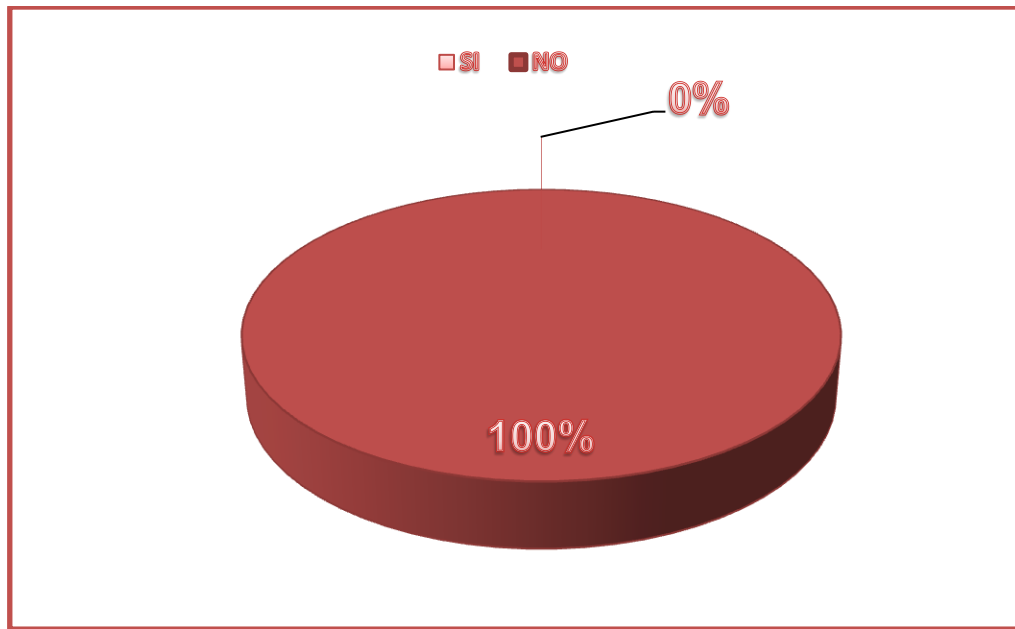
**Análisis:** En lo que representa a este ítem, los resultados reflejan que un 75% de los empleados que laboran en el departamento de administración de la empresa MAB Desing, consideran que información que emite el sistema es totalmente confiable, mientras que el 25% manifiesta lo contrario.

**2. ¿Presenta fallas técnicas el sistema de información aplicado frecuentemente?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla 2**

**Grafico 2**



Fuente: Elaboración propia

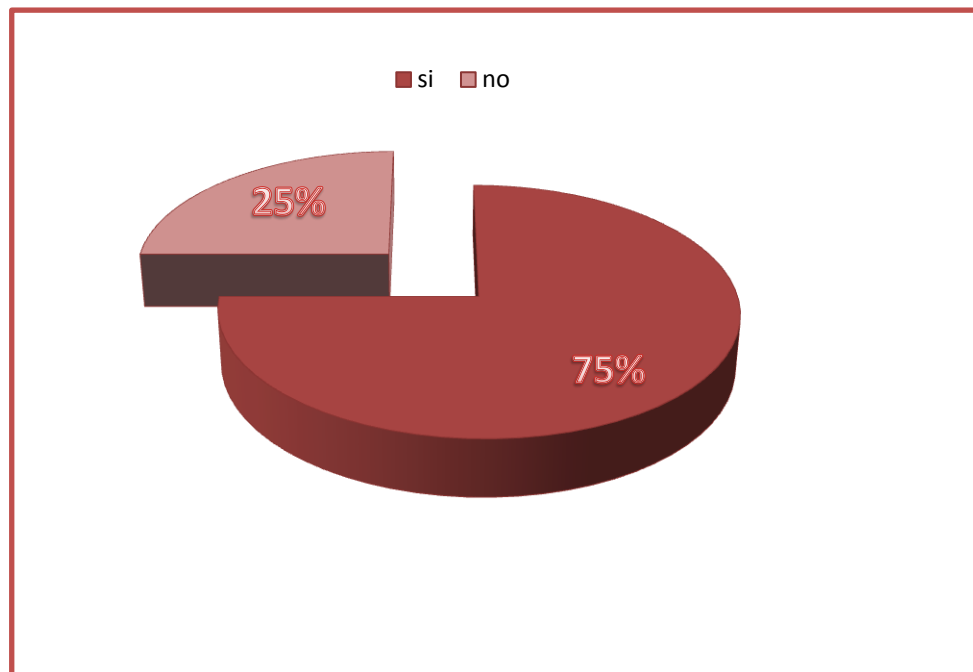
**Análisis:** Como se puede observar, la totalidad de los encuestados, es decir 100%, respondió estar muy de acuerdo que el sistema que aplica el departamento de administración, no presenta fallas, lo cual es un punto significativo para los altos gerentes.

3. ¿Usted ha sido capacitado para manipular el sistema de información presente?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabla 3

Grafico3



Elaboración Propia

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representado en un 75% de los empleados que trabajan en el departamento de administración fueron preparados para llevar acabo de la manera más eficiente y eficaz el sistema de información que aplica el dicho departamento,

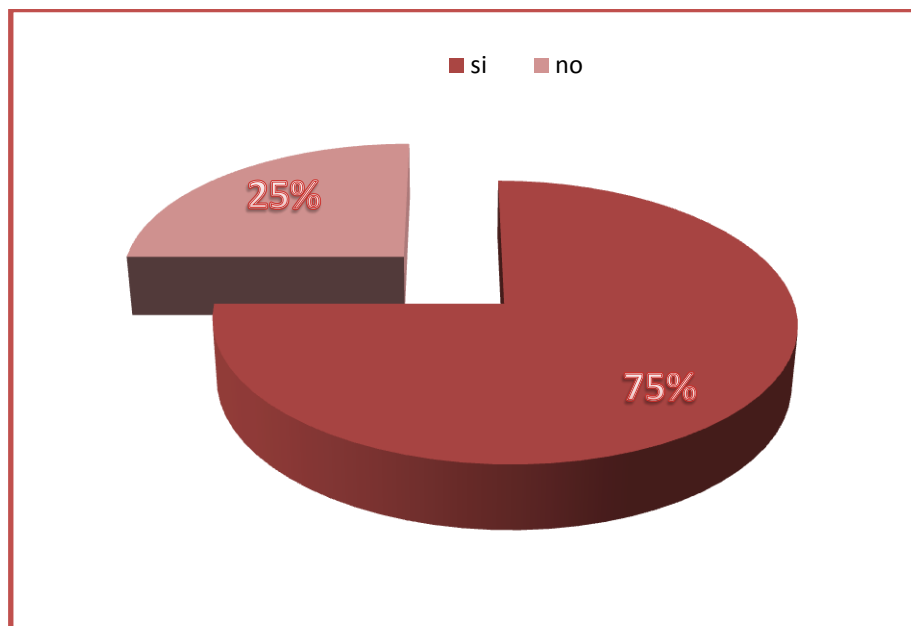
mientras que el 25% no fue capacitado para manejar el sistema de información que ésta está implementando, considerando que este 25% está representado por un ingreso reciente a las labores de la empresa.

**4. ¿El sistema de información utilizado por el departamento de administración es monitoreado para que no existan desviaciones?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4**

**Grafico 4**



Elaboración Propia

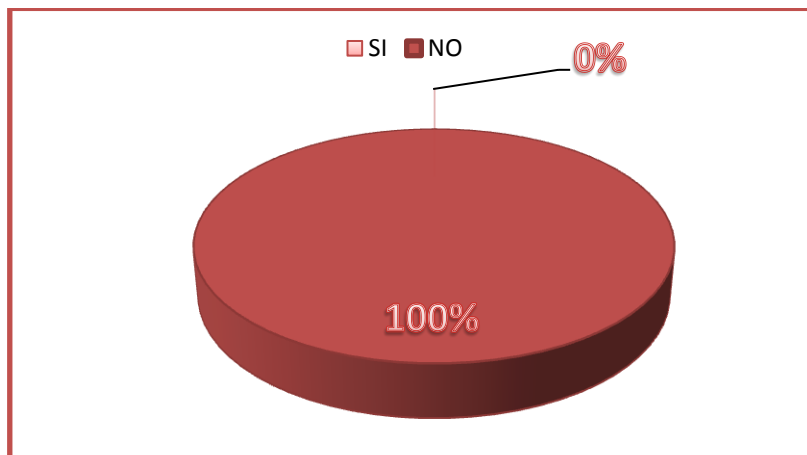
**Análisis:** Como se puede evidenciar en esta gráfica, un 75% de los sujetos encuestados confirman que el sistema de información utilizado por el departamento es constantemente monitoreado, mientras que el restante opina lo contrario, es decir el 25%.

**5. ¿A la hora de tomar decisiones importantes dentro del departamento de administración únicamente se hace a través del sistema que utilizan o existe otro?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

**Tabla 5**

**Grafico 5**



Elaboración Propia

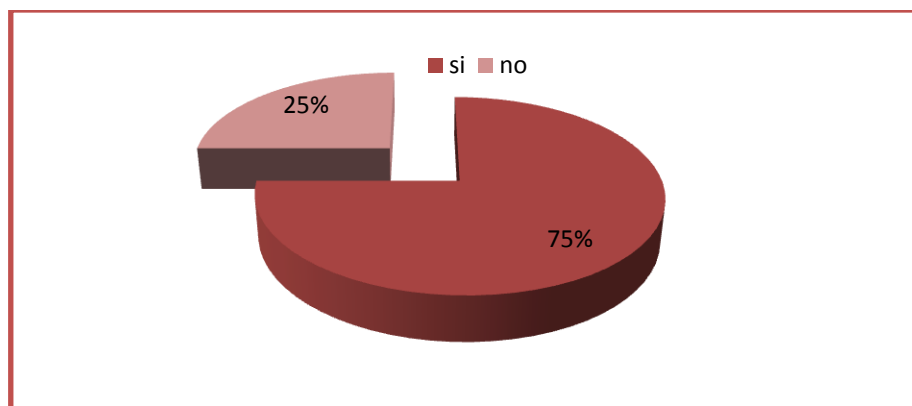
**Análisis:** En lo que concierne en este gráfico, el 100% de los encuestados indicaron que no existe otro tipo de sistema de información aplicado por el departamento de administración, puesto que, sólo utilizan el que maneja el departamento (S.I.A), lo que quiere decir que el jefe del departamento y los que integran el mismo se basan solo en este sistema de información, que a su vez se encuentra en la parte estratégica.

**6. ¿Considera usted que el sistema de información implementado departamento de administración es el más correcto?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6**

**Grafico 6**



Elaboración Propia

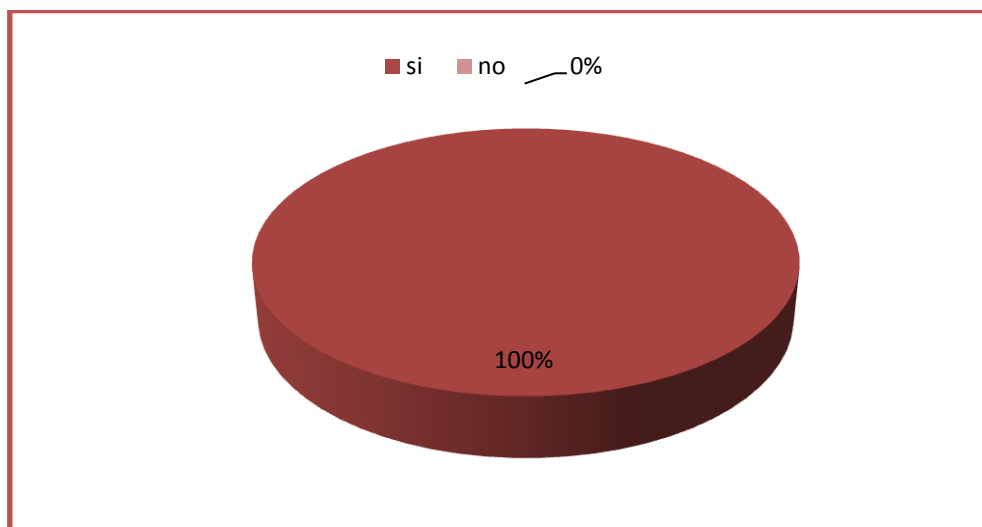
**Análisis:** De acuerdo con los resultados expresados en la tabla 6 y el gráfico 6 se puede observar que el 75% de los entrevistados responden de forma afirmativa, es decir consideran que el sistema con el cual está laborando actualmente es aplicado correctamente, mientras que el 25% no lo aplican de la mejor manera, esto es debido a la poca inducción que se le dio para el manejo de manera eficaz y eficiente del nuevo sistema que se ha implementado.

**7. ¿Cree usted que el sistema de información que aplica el departamento de administración para la toma de decisiones es viable?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Tabla 7**

**Gráfico 7**



Elaboración Propia

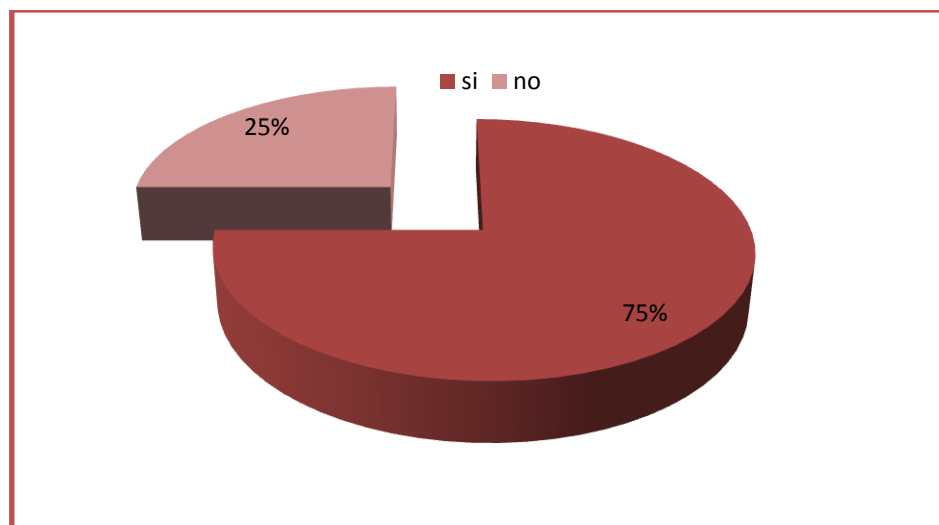
**Análisis:** En atención a los resultados expuestos en la tabla 7 y gráfico 7, se tiene como resultados de las diferentes alternativas seleccionadas, el 100% en su totalidad respondió que está en total acuerdo que el sistema de información que éste maneja es factible para el departamento a la hora de tomar decisiones que contribuyan al éxito de la organización.

**8. ¿Maneja en su totalidad el sistema de información que aplica el departamento de administración?**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8**

**Grafico 8**



Elaboración Propia



**Análisis:** En el siguiente gráfico se puede evidenciar que el 75% de los empleados que laboran en el Departamento de Administración manejan en su totalidad el sistema de información que éste aplica, mientras que el 25% restante, tiene dificultad en cuanto al manejo del sistema de información implementado por el Departamento de Administración, por tal motivo, dicho Departamento debe hacer una nueva inducción para que todo el equipo que lo conforma maneje eficiente y eficazmente este sistema.

## CONCLUSIONES

Al efectuar el Estudio del Sistema de Administrativo Gerencial de la Empresa MAB Desing se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa MAB Desing posee un Sistema de Información Administrativo confiable, seguro, puesto en marcha en fecha reciente (hace dos meses).
- La toma de decisiones operaciones se hacen a través de los datos que suministra el sistema de información administrativa
- El procesamiento de la información a través del sistema de información administrativa causa retardos en el desenvolvimiento operacional de la empresa MAB Desing.
- El Sistema de información administrativo se adecua a los procesos administrativos en forma eficaz pero su eficiencia aún no ha logrado el nivel esperado, ya que se encuentra en el periodo de ajuste y pruebas, que pueden generar errores o tardanzas en las respuestas.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizado el proceso de implementación del el sistema de información administrativa en la empresa MAB Desing, se recomienda para aumentar su eficiencia, en cuanto a la rapidez de respuesta operacional; lo siguiente:

- Capacitar al personal que maneja el sistema de información administrativa, para evitar errores al manipular el equipo, a la información que alimenta al sistema y sus salidas de información.
- Establecer procedimientos que dinamicen el manejo y almacenamiento de la información.
- Se recomienda a la alta Gerencia tener un método alternativo para la toma de decisiones.

## ANEXO

Área Especial de Grado (Sistema de Información Gerencial)

### Cuestionario

PREGUNTAS	Si	No
1. Usted considera que el sistema información emitido es totalmente confiable.		
2. Presenta fallas técnicas el sistema de información aplicado frecuentemente.		
3. Usted ha sido capacitado para manipular el sistema de información presente.		
4. El sistema de información utilizado por el departamento de administración es monitoreado para que no existan desviaciones.		
5. A la hora de tomar decisiones importantes dentro del departamento de administración únicamente se hace a través del sistema que utilizan o existe otro.		
6. Considera usted que el sistema de información implementado departamento de administración es el más correcto.		
7. Cree usted que el sistema de información que aplica el departamento de administración para la toma de decisiones es viable.		
8. Maneja en su totalidad el sistema de información que aplica el departamento de administración.		

## BIBLIOGRAFÍA

Meleod JR. Raymond, Sistema de información gerencial, 7 edición, editorial Pretice Hall, Hispanoamérica S.A. México, 2000.

Rosa Guzmán. Sistema de información gerencial, sistema administrativo, [en línea], 01 de marzo del 2013. [Consulta: 25 de marzo 2015]

Laudon, Kenneth.C. Y Laudon, Jane P. Sistema de información gerencial, 8 edición, editorial Pearson Educación, México, 2004.

Gerardo Pineda Chaparro. Sistema de información gerencial, [en línea], 13 de septiembre del 2007. [Consulta: 18 de mayo 2015] Disponible en: <http://sistinformgerencial.blogspot.com/>

Francisco Zambrano. Sistema de información gerencial, [en línea], 4 de mayo del 2009. [Consulta: 15 de junio 2015] Disponible en:

**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
González Figueroa , Irimax Del Valle	CVLAC: 20.904.491 E MAIL:irimax_gonzalez.f@hotmail.com
González Figueroa , Maxirys Del Valle	CVLAC: 20.904.490 E MAIL:maxirysgonzalez@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Cambio Organizacional

Gerencia Estratégica

Sistema de Información

Gestión del Cambio

Estrategia

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
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	PEDROPP@GMAIL.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_Irimax_Gonzalez_Maxirys_Gonzalez	.DOCX
Trabajo_De_Grado_Irimax_Gonzalez_Maxirys_Gonzalez	.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

**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"

 Licdo. Daniel Salazar	 Licdo. David Díaz	 Ing. Angel Figueroa
<b>JURADO</b>	<b>JURADO</b>	<b>JURADO</b>

 Licdo. Daniel Salazar	 Licdo. David Díaz	 Ing. Angel Figueroa
<b>JURADO</b>	<b>JURADO</b>	<b>JURADO</b>

**POR LA COMISION DE TESIS**

