



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

# SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO

REALIZADO POR:

BR. Díaz Brito, David Enrique  
C.I.: 21.326.975

BR. Rojas Romero, Miguel Jose  
C.I.: 21.733.037

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN**

GUATAMARE, ABRIL 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento del Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”** presentado por Díaz Brito, David Enrique CI: V.- 21.326.975 y Rojas Romero, Miguel José CI: V.-21.733.037, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

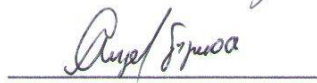
**Aprobado**

  
Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico

  
Lcdo. David Díaz

Jurado Principal-Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa

Jurado Principal-Tutor Académico

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA  
ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito  
parcial para optar al Título de “Licenciado en Administración”



**Díaz, David**  
CI: V.- 21.326.975  
Autor



**Rojas, Miguel**  
CI: V.- 21.733.037  
Autor



**Lcd. Daniel Salazar**  
Jurado Principal-Tutor Académico



**Lcd. David Díaz**  
Jurado Principal-Tutor Académico



**Ing. Ángel Figueroa**  
Jurado Principal-Tutor Académico

## **RESOLUCIÓN**

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

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrían ser utilizados para otros fines con el debido consentimiento del Consejo de Núcleo respecto, el cual lo participara al consejo universitario.”

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios y a la Virgen del Valle por permitirnos alcanzar este gran logro en nuestras vidas, por darnos la fuerza y la valentía de afrontar las situaciones que se presentaron a lo largo de este recorrido.

A nuestros familiares por el apoyo y amor incondicional brindado que nos impulsó a seguir adelante, por obsequiarnos principios, valores, confianza y apoyo en todo el transcurso de nuestro proceso educativo.

A nuestras novias por la gran comprensión y apoyo brindado, por estar a nuestro lado en las situaciones adversas y por otorgar su granito de arena al cumplimiento de esta meta.

A nuestros amigos por acompañarnos en los momentos de alegría, tristeza y siempre brindarnos su amistad sincera reflejado en un gran apoyo a lo largo de este arduo pero satisfactorio camino.

A todos nuestros profesores de cátedras por los conocimientos compartidos y brindarnos las herramientas necesarias para obtener el título de licenciado en administración.

A la universidad de oriente por ser nuestra casa de estudios y permitirnos el honor de pertenecer a su comunidad, brindándonos experiencias educativas de gran calidad dignas de la casa más alta del oriente del país,

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron partícipes de este gran logro en nuestras vidas, apoyándonos a través de sus ideas, acciones y palabras de aliento.

## **DEDICATORIA**

Primeramente, le dedico este logro a Dios por darme salud y la oportunidad de poder alcanzar esta meta trazada, a mis padres por su empeño, dedicación, amor y apoyo incondicional, por enseñarme a ser una persona responsable y de buenos valores, por fomentar en mí los buenos principios de la educación y por enseñarme a ser una persona correcta.

A toda mi familia por su apoyo y buenos deseos, a mis compañeros de estudio por su colaboración, ayuda y solidaridad en todo momento.

Y a todas las personas que de una manera u otra estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera.

Gracias papá.

**David Díaz**

Dedico este gran logro principalmente a mis padres por su confianza y apoyo incondicional, por inculcarme valores que me han convertido en la persona que soy actualmente, por compartir conmigo cada recurso a su alcance sin pedir ningún tipo de retribución; a mi abuela por ser pieza fundamental dentro del recorrido de mi vida; a mis familiares por ayudarme a afrontar los obstáculos en el camino con una sonrisa; a mi novia por la paciencia concedida y el apoyo otorgado en esta constante lucha. por último, pero no menos importante a mis compañeros y amigos: Jessica Pérez, Robetsy Luna, Rosmary Reyes, Majiory Carpio, Fabiola Quijada, Andreina Camejo, Wilmary Salazar y David Díaz, que jugaron un papel fundamental al largo de este periodo convirtiéndose en personas de mucha importancia y gran valor sentimental dentro del entorno de mi vida.

**Miguel Rojas**

ÍNDICE GENERAL	
RESOLUCIÓN.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
DEDICATORIA .....	6
RESUMEN.....	17
PARTE I: RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA .....	18
1.1 INTRODUCCIÓN.....	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	25
1.3.1 Objetivo General.....	25
1.3.2 Objetivos Específicos .....	25
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	26
1.4.1 Diseño de la Investigación:.....	26
1.4.2 Tipo de Investigación: .....	26
1.4.3 Técnicas de Investigación.....	26
1.4.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos.....	28
1.4.5 Recursos Empleados .....	28
1.5 CAPITULO I: TEORIA DE GESTION DEL CAMBIO .....	30
1.5.1 Definición de Gestión del Cambio Organizacional.....	30

❖	<b>Gestión del Cambio de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.</b>	
		<b>31</b>
	<b>1.5.2 Objetivos de la Gestión del Cambio Organizacional.....</b>	<b>31</b>
❖	<b>Objetivo de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....</b>	<b>32</b>
	<b>1.5.3 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional.....</b>	<b>33</b>
❖	<b>Elementos de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....</b>	<b>34</b>
	<b>1.5.4 Proceso de la Gestión Cambio Organizacional .....</b>	<b>35</b>
❖	<b>Proceso de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta.....</b>	<b>35</b>
	<b>1.5.5 Resistencia al Cambio.....</b>	<b>38</b>
❖	<b>Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta .....</b>	<b>39</b>
	<b>1.5.6 Fuentes de Resistencia al Cambio .....</b>	<b>40</b>
❖	<b>Fuentes de Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta .....</b>	<b>42</b>
	<b>1.5.7 Método para Combatir la Resistencia al Cambio.....</b>	<b>44</b>
❖	<b>Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.....</b>	<b>46</b>
	<b>1.5.8 Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, en la Actualidad.....</b>	<b>47</b>
	<b>1.6 CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DE CASO REGIONAL .....</b>	<b>48</b>
	<b>1.6.1 Gestión del Cambio Organizacional en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>48</b>



<b>1.6.2</b>	<b>Objetivos de la Gestión de Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>48</b>
<b>1.6.3</b>	<b>Elementos del Cambio Organizacional de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>49</b>
<b>1.6.4</b>	<b>Proceso de Cambio para las Inscripciones en Línea de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>49</b>
<b>1.6.5</b>	<b>Resistencia al Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>50</b>
<b>1.6.6</b>	<b>Fuentes de la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui .....</b>	<b>51</b>
<b>1.6.7</b>	<b>Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.....</b>	<b>52</b>
<b>1.6.8</b>	<b>Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, en la Actualidad .....</b>	<b>52</b>
<b>1.7</b>	<b>CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE CASO NACIONAL E INTERNACIONAL.....</b>	<b>54</b>
<b>1.7.1</b>	<b>Gestión del Cambio de la Universidad Central de Venezuela (UCV)..</b>	<b>54</b>
<b>1.7.2</b>	<b>Objetivo de la Gestión del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.....</b>	<b>54</b>
<b>1.7.3</b>	<b>Elementos de la Gestión de Cambio en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.....</b>	<b>55</b>
<b>1.7.4</b>	<b>Proceso del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.....</b>	<b>55</b>
<b>1.7.5</b>	<b>Resistencia al Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.....</b>	<b>57</b>

1.7.6 Fuentes de la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.....	57
1.7.7 Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio Tecnológico.....	58
1.7.8 Proceso de Inscripción en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, en la Actualidad.....	58
1.7.9 Gestión del Cambio de la Universidad Técnica Particular de Loja en Ecuador (UTPL) .....	59
1.7.10 Objetivo de la Gestión del Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja.....	60
1.7.11 Elementos del Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja.....	60
1.7.12 Proceso de Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja.....	61
1.7.13 Resistencia al Cambio en Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja.....	63
1.7.14 Fuentes de la Resistencia al Cambio .....	64
1.7.15 Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio .....	65
1.7.16 La Universidad Técnica Particular de Loja Hoy en Día.....	65
<b>1.8 CAPITULO IV: RELACION DE LA GESTION DEL CAMBIO CON LAS NUEVAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>66</b>
1.8.1 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con las Nuevas Tendencias Administrativas. ....	66
1.8.2 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con el Empowerment .....	66

1.8.3 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con el Benchmarking.....	68
1.9 CONCLUSIONES .....	70
1.10 RECOMENDACIONES .....	71
1.11 BIBLIOGRAFÍA .....	72
1.12 ANEXOS .....	73
<b>PARTE II: GERENCIA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>77</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	78
2.2 OBJETIVOS .....	81
2.3 ALCANCE .....	82
2.4 JUSTIFICACIÓN .....	83
2.5 CAPITULO I: CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA ESTRATEGIA.....	84
2.5.1 Administración Estratégica .....	84
2.5.2 Importancia de los Valores Éticos para la Estrategia .....	85
2.5.3 Políticas y Estrategias.....	86
2.5.4 Misión.....	88
2.5.5 Visión.....	88
2.5.6 Alcance de la Dirección Estratégica .....	89
2.5.7 La Globalización, el Comercio Electrónico y la Estrategia .....	89
2.5.8 Beneficios de la Administración Estratégica .....	90
2.5.9 La Estrategia y los Procedimientos Administrativos.....	91
2.5.10 La Estructura Organizativa y la Estrategia .....	92

2.5.11 La Decisión Como Estrategia.....	92
<b>2.6 CAPITULO II: PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA .....</b>	<b>94</b>
2.6.1 Planteamiento del Problema o de una Situación Cualquiera .....	94
2.6.2 Análisis Ambiental.....	94
2.6.3 Análisis de Recursos y Capacidades Funcionales .....	99
2.6.4 Estudio de la Cultura Corporativa de la Empresa .....	100
2.6.5 Formulación de la Estrategia.....	101
2.6.6 Implementación de la Estrategia .....	103
2.6.7 Evaluación de la Estrategia.....	104
<b>2.7 CAPTULO III: MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA .....</b>	<b>106</b>
2.7.1 Modelo de Free David.....	106
2.7.2 Modelo de Kaplan y Norton.....	107
2.7.3 Estrategia de Crecimiento.....	109
2.7.4 Estrategia de Concentración de Mercado .....	110
2.7.5 Estrategia de Contramarcha.....	111
2.7.6 Estrategia de Eliminación y Cierre .....	111
<b>2.8 CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>113</b>
2.8.1 Planteamiento del Problema .....	113
2.8.2 Misión.....	114
2.8.3 Visión.....	114
2.8.4 Características del Producto.....	114
2.8.5 Análisis Ambiental.....	114
2.8.6 Formulación de la Estrategia: .....	119

2.8.7 Evaluación de los Recursos Necesarios para la Implementación de la Estrategia .....	119
2.8.8 Implementación de la Estrategia .....	119
2.9 CONCLUSIONES .....	121
2.10 RECOMENDACIONES .....	122
BIBLIOGRAFÍA .....	123
2.11 ANEXOS .....	124
<b>PARTE III: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>125</b>
3.1 INTRODUCCIÓN.....	126
3.2 CAPÍTULO I .....	128
3.2.1 Planteamiento del Problema .....	128
3.2.2 Justificación.....	130
3.2.3 Objetivos .....	131
3.3 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	132
3.3.1 Antecedentes de la Investigación .....	132
3.3.2 Bases Teóricas .....	133
3.3.3 Sistema de Información Gerencial .....	133
3.3.4 Objetivos del Sistema de Información Gerencial.....	134
3.3.5 Necesidad de un Sistema de Información Gerencial .....	134
3.3.6 Importancia de los Sistemas de Información Gerencial.....	135
3.3.7 Tipos De Sistema De Información .....	136
3.3.8 Estructura De Un Sistema De Información Gerencial .....	137
3.3.9 Definición de Términos Básicos: .....	138

<b>3.4 CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.1 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.2 Tipo de Investigación.....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.3 Unidad de Estudio.....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....</b>	<b>141</b>
<b>3.4.5 Técnicas de Procesamiento .....</b>	<b>142</b>
<b>3.5 CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>143</b>
<b>3.5.1 Propuesta del sistema de control de inventario sistematizado para     Albahaca Restaurante C.A.....</b>	<b>154</b>
<b>3.5.2 Control De Inventario MD 5.0.....</b>	<b>155</b>
<b>3.6 CONCLUSIÓN.....</b>	<b>157</b>
<b>3.7 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>158</b>
<b>3.8 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>159</b>
<b>3.9 ANEXOS .....</b>	<b>160</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 ¿Al Momento de la Implementación de SAEL Se Sentía Satisfecho con este Nuevo Sistema de Inscripción?.....	74
TABLA N°2. De ser Negativa su Respuesta ¿Cuáles Fueron Sus Motivos? .....	74
TABLA N°3 ¿Actualmente el Sistema SAEL Cumple con Sus Expectativas?.....	76
TABLA N°4 ¿Considera Usted que los Procedimientos Realizados Actualmente para el Control de Inventario en la Empresa Albahaca Restaurant c.a son los más Óptimos? .....	143
TABLA N°5 ¿Piensa Usted que es Importante Utilizar un Sistema Automatizado para el Control de Inventario?.....	144
TABLA N° 6¿Cree Usted que el Sistema de Control de Inventarios que Maneja la Empresa Albahaca Restaurant c.a Actualmente Colabora en la Toma de Decisiones Gerenciales? .....	145
TABLA N° 7 ¿Cree Usted que el Sistema de Control de Inventarios Actual Satisface las Necesidades de la Empresa? .....	146
TABLA N°8 ¿Existe la Necesidad de un Nuevo Sistema de Control de Inventario Automatizado? .....	147
TABLA N° 9 ¿Estaría Dispuesto Usted a Manejar un Nuevo Sistema de Control de Inventario?.....	148
TABLA N° 10 ¿Considera Usted que el Nuevo Sistema de Información Gerencial Permitirá un Mejor Manejo del Inventario?.....	149
TABLA N°11 ¿Piensa Usted que el Nuevo Sistema De Información Mejorara la Toma de Decisiones?.....	150
TABLA N°12 ¿Cree Usted que la Empresa Cuenta con el Presupuesto Suficiente para la Adquisición de un Nuevo Sistema de Información?.....	151
TABLA N° 13 ¿Consideran que es de Gran Beneficio para el Equipo de Albahaca Restaurant, Mantener un Registro del Control de Inventario Sistematizado? .....	152
TABLA N°14 ¿Opina Usted que se Deben Realizar Cursos de Capacitación para el Manejo de un Nuevo Sistema de Información? .....	153

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRAFICO N° 1. Satisfacción de los Alumnos con la Implementación de SAEL.....	74
GRAFICO N° 2. Fuentes de Resistencia al Cambio de los Alumnos con la Implementación de SAEL.....	76
GRAFICO N° 3. Expectativas Actuales de los Estudiantes Sobre el Sistema SAEL.	76
GRAFICO N° 4. Procedimientos Actuales Óptimos. ....	143
GRAFICO N° 5. Importancia. ....	144
GRAFICO N°6. Apoyo Gerencial. ....	146
GRAFICO N°7. Satisfacción. ....	147
GRAFICO N° 8. Necesidad. ....	147
GRAFICO N°9. Disposición.....	148
GRAFICO N°10. Manejabilidad.....	149
GRAFICO N°11.Mejora En La Toma de Decisiones. ....	151
GRAFICO N°12. Presupuesto para Adquisición de un Nuevo Sistema. ....	151
GRAFICO N°13. Beneficios.....	153
GRAFICO N°14. Capacitación Para Manejo de un Nuevo Sistema. ....	154





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

## SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**AUTORES:** Díaz David

**Rojas Miguel**

**Año: 2016**

### RESUMEN

La finalidad de este trabajo de investigación corresponde a analizar de forma profunda y detallada tres áreas fundamentales para el desarrollo de nuestra carrera, como los son: la Gestión del Cambio Organizacional que se base en la capacidad de adaptación que tengan la empresas para afrontar las diferentes circunstancias que se presenten, la gerencia estratégica debido a que brinda herramientas que permitan a los gerentes desarrollar capacidades para afrontar situaciones imprevistas, a través de la formulación de estrategias adaptadas a las necesidades que requiera cada circunstancia. y los sistemas de información que sirven como técnicas, instrumentos o herramientas que aportan a los gerentes información propicia de carácter importante para el proceso de toma de decisiones, lo que permite facilitar actividades en los diferentes niveles de la empresa.

**Palabras Claves:** Gestión, Cambio, Gerencia, Estrategia, Sistemas



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA

**PARTE I: RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL PROCESO  
DE INSCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Debido al entorno organizacional tan competitivo como el actual, el cambio organizacional surge como uno de los temas de investigación más tratados por los estudiantes, todo esto con el fin de poder encontrar soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del mismo, en este momento a nivel mundial se encuentran sucediendo innumerables cambios, lo cual exige a las organizaciones que se tomen acciones adecuadas debido a que la empresa no puede quedarse de manos cruzadas observando los cambios sin hacer absolutamente nada, esto conllevaría a una incertidumbre que puede convertirse en una gran inseguridad para el futuro de la organización en cuanto a estabilidad se trata.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se consideran a la organización como sistemas conformados por diferentes recursos que permiten su funcionamiento, dentro de ellos se encuentran los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, este último se encuentra integrado por las personas que de acuerdo a su experiencia, actitudes y capacidades permiten su desarrollo. El cambio ocurre por medio de las personas y para considerar a las personas parte del proceso se deben conocer sus valores, creencias y motivaciones.

El cambio organizacional es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las situaciones que se presentan, debido a que nacen de la necesidad de cambiar el equilibrio de la empresa para transformarlo en otro mucho más provechoso.

Actualmente las universidades enfrentan una situación muy diferente a las vividas en el siglo XX, debido a que los cambios organizacionales son constantes y las instituciones universitarias se ven en la obligación de formular estrategias para enfrentar ese cambio, que las coloque a la par de otras instituciones que se encuentran a la vanguardia con los nuevos adelantos tecnológicos.

Debido a lo mencionado anteriormente, las universidades se encuentran en la necesidad de innovar en la enseñanza, así como también en la realización de sus

procesos administrativos, para afrontar las dificultades que se les presente de forma óptima.

Por esta razón las causas que justifican el cambio deben de ser analizadas con mucho cuidado de forma permanente, éste cambio puede conseguir en el camino una negación por parte de las personas, dicha situación se conoce como resistencia y se puede encontrar en cualquier nivel de la organización. Con frecuencia los cambios pueden implicar resistencia debido a que las personas pueden sentir temor, falta de control, riesgo en su estatus o simplemente estar influidas por experiencias negativas previas, sobre todo cuando en una organización el sistema se encuentra en equilibrio y se percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, y que a su vez es una reacción esperada por parte del sistema, que se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tiene como finalidad analizar la resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de La Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, la misma se encuentra estructurada de la siguiente manera: planteamiento del problema, objetivo general y específicos, aspectos metodológicos y recursos empleados, además de cuatro (4) capítulos, iniciándose con el capítulo I referente a la teoría de gestión del cambio organizacional, seguidamente se presenta el capítulo II en el que se realiza el planteamiento del caso de la gestión del cambio a nivel local y regional, posteriormente se detalla en el capítulo III el planteamiento de casos de gestión del cambio a nivel nacional e internacional y por último el capítulo IV que comprende la relación de la gestión del cambio con tendencias administrativas actuales o modernas.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el entorno empresarial se encuentra afectado por un conjunto de variables, dentro de las cuales podemos encontrar el factor tecnológico que puede provocar cambios o transformaciones en las organizaciones, por lo que se considera un tema interesante la adaptación de las organizaciones a las innovaciones tecnológicas, así como también la receptividad por parte de las personas que componen la organización, haciendo énfasis en la resistencia al cambio tecnológico debido a que representa una reacción natural del cambio, que posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como: irritación, poca comunicación, comportamiento defensivo o incremento de conflictos dentro de la organización

Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar de forma estandarizadas, lo que conlleva a que la mayoría de sus empleados se encuentren orientados hacia actividades rutinarias que le generan seguridad en su desempeño laboral, por esta razón al hablarse de un cambio o transformación, siempre significará para los individuos una amenaza de su estatus actual o incluso de su medio de subsistencia, al cual no desean abandonar ya que no quieren, no pueden o no saben hacerlo.

Cuando las personas perciben las amenazas que derivan de un cambio, ejercen una resistencia, por lo tanto tratan de negarse a ceder, ésta puede ser provocada por diferentes razones y una de ellas es la ausencia de toma de conciencia del problema, es decir, si la organización se niega a aceptar que tiene problemas, rechazará cualquier esfuerzo por cambiar, por otro lado, en ocasiones el individuo suele pensar que aunque el problema existe es secundario, por lo tanto, no se le da importancia requerida otorgándole un mínimo de interés al proceso de cambio.

En relación a esto Kinicki y Kreitner (2003), expresa que la resistencia al cambio” es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida “, es decir, se encuentra

conformada por una serie de actividades adquiridas por los empleados con respecto a modificaciones en el trabajo que pone en riesgo la cotidianidad de los procesos y por ende la rutina de trabajo.

Es por ello que las organizaciones están en la obligación de buscar los mecanismos más expeditos para tratar de minimizar el impacto que ocasiona el cambiar cualquier sistema en sus operaciones, de tal manera que, en vez de generar conflictos y rechazos, los profesionales aprendan a manejar y a apreciar las últimas técnicas y herramientas de que disponen las organizaciones y el mercado.

Estas situaciones se encuentran a menudo en las organizaciones a nivel mundial debido a que los avances tecnológicos originan una cantidad importante de nuevas herramientas que obligan a las organizaciones a su adquisición para incluirlas en el desarrollo de sus procesos con la finalidad de mantenerse competitivas en un mercado permanentemente cambiante y cada vez más saturado. Esto determina un cambio estructural en la organización que modifica los procesos y procedimientos de trabajo, lo cual en muchas empresas es un proceso normal.

En este sentido, el sector universitario venezolano no escapa de esa realidad pues constantemente se ve envuelto en cambios tecnológicos que buscan optimizar y mejorar su funcionamiento y hacer frente a los acontecimientos que se presentan actualmente. Para ello, la educación superior venezolana, orienta su funcionamiento básicamente a través de varios instrumentos legales, dentro de lo que resaltan: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura, el proyecto nacional simón bolívar, ley orgánica de educación, ley de universidades y ley orgánica de ciencia tecnología e innovación.

La matrícula de estudiantes universitarios en Venezuela según la UNESCO, para el año 2014 era de 2.630.000 estudiantes, convirtiendo a Venezuela en el 5to país en el mundo con mayor matrícula de estudiantes universitarios y el 2do en Latinoamérica, por ende, es importante estudiar y conocer de qué manera afecta los cambios que se presentan actualmente dentro de su organización. Dentro de estas

universidades de Venezuela se encuentra la Universidad de Oriente, que a su vez está conformada por 5 núcleos, y en ellos está la Universidad de Oriente núcleo Nueva Esparta (UDONE).

La Universidad de oriente núcleo de nueva Esparta, es la universidad con mayor trayectoria académica en el estado Nueva Esparta, ofreciendo 14 carreras para un total de 5596 estudiantes en la actualidad, constancia que la cataloga dentro de las universidades de estudios con mejor vanguardia de educación del estado. Desde su comienzo la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, realizaba su proceso de inscripción de forma manual, pero a partir del año 2012, se implementó un sistema automatizado para las inscripciones en línea, denominado Sistema Académico en Línea (SAEL), que desde entonces es el encargado no solo del proceso de inscripción de los estudiantes, sino también de generar otros procesos académicos, informaciones de interés y utilidad para la comunidad estudiantil.

A través de conversaciones y entrevistas ejecutadas a la coordinadora de control de estudios de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta la profesora Margarita Fajardo, se pudo determinar que este sistema permite la inscripción de 5596 alumnos en 3 días, resaltando que existió un sector mínimo pero importante, que representaba un 5% de estudiantes que desconocían en su totalidad este cambio que sería de gran beneficio para todos. Se pudo evidenciar que hubo un descontento por parte de los estudiantes el cual se puso de manifiesto a través de quejas y reclamos introducidos en las oficinas de control de estudios, presentando su rechazo en contra del nuevo proceso de inscripción. A partir de ese momento nace la resistencia por un cambio, y es justificado debido a que todo proceso conlleva una resistencia y más aún si ese nuevo modelo es desconocido, por lo que a través de las encuestas realizadas a cincuenta (50) estudiantes que vivieron esa etapa durante nuestro periodo de evaluación, se determinó que el 20% de las personas entrevistadas, presentó un descontento por el mismo motivo por el cual se desea analizar la resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta. Esta situación lleva a plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los elementos teóricos que se encuentran relacionados con la resistencia al cambio organizacional?

¿De qué manera se relacionan las bases teóricas con el caso de una universidad regional?

¿Existe alguna relación del cambio tecnológico con casos en universidades nacionales e internacionales?

¿Cómo se relaciona la resistencia al cambio tecnológico con las nuevas tendencias administrativas?



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la Resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de la Universidad de oriente núcleo de nueva Esparta

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir las bases teóricas relacionadas con la resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción (SAEL) de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta.
- Describir la Resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción (SICEUDO) de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui
- Describir la resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de la universidad central de Venezuela-facultad de medicina y la universidad técnica particular de Loja de Ecuador.
- Señalar la relación que existe entre la resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta con las nuevas tendencias administrativas.

## 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1.4.1 Diseño de la Investigación:

Según Fideas G. Arias (1999) el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado,

En relación a esto el presente informe muestra un tipo de investigación mixta, debido a que se encuentra conformado por la investigación de campo, la cual nos permite recolectar la información directamente de la realidad donde ocurren los hechos, mientras que la investigación documental, nos arroja información directamente de libros y documentos fidedignos.

En coherencia con lo antes planteado Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) La investigación mixta Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

### 1.4.2 Tipo de Investigación:

Luego de estudiar los diversos tipos de investigación que existe dentro del campo metodológico se puede afirmar que este proyecto se encuentra realizado bajo una investigación de tipo explicativa puesto que se desea identificar, describir, detallar y analizar toda la información necesaria para dar solución al problema y alcanzar los objetivos trazados.

En relación a esto Fideas G. Arias (1999) expresa, “la investigación explicativa se encarga de buscar *el* porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”.

### 1.4.3 Técnicas de Investigación

- **Revisión Bibliográfica:** la técnica de revisión bibliográfica se basa en la interpretación de datos registrados por otros investigadores con el fin de sustentar el desarrollo de la misma con la información obtenida de las investigaciones consultadas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto Sampieri (2010) define la revisión bibliográfica como “detectar, consultar y obtener bibliografías y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos del estudio, donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe el problema de investigación”(p.23).Es decir, contienen información, ideas, datos y evidencia escritos desde una perspectiva particular con el propósito de expresar ciertos puntos de vista sobre la naturaleza del tópico, así como la evaluación efectiva de estos documentos en relación a la investigación que se plantea.

- **Observación Directa:** Según Fidias G. Arias (1999), indica que la observación directa es una técnica que consiste en captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos. (p67). Es decir, esta técnica de investigación permite obtener información de primera instancia sin ningún intermediario que muestre cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa o institución.
- **Entrevistas:** Según González (2009), La entrevista es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador, para la realización del estudio se eligió la aplicación de entrevistas estructuradas en la cual se formularán preguntas cerradas, que permitirán recoger datos a fin de complementar la investigación.
- **Cuestionarios:** Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación,

para la realización de esta investigación se aplicará un cuestionario de preguntas cerradas que permitirá obtener información precisa por parte de los alumnos.

#### **1.4.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos**

- **Tabulación:** Es un proceso que consiste en el recuento de los datos que están contenidos en las técnicas de recolección de información, en esta investigación la tabulación será elaborada para colocar los datos derivados de los cuestionarios y entrevistas realizadas ubicándolos de manera ordenada en cuadros.
- **Gráfica:** es una herramienta que permite representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí, para efecto de la investigación se graficará la información obtenida mediante los cuestionarios y entrevistas lo que permitirá una mejor visualización de los resultados.
- **Análisis:** es una técnica que permite estudiar los datos obtenidos por parte de los investigadores a través de la recolección de datos, en el caso estudio se analizarán las tablas y gráficas otorgándole al investigador información útil para el uso de porcentajes que apoyen los argumentos establecidos a lo largo de la investigación, así como también permitirá generar conclusiones y recomendaciones en base a esta información.

#### **1.4.5 Recursos Empleados**

- **Materiales:** para realizar el trabajo de investigación se utilizaron los siguientes recursos materiales:
  - ✓ libros.

- ✓ trabajos de investigación digitalizados.
- ✓ páginas en internet especializadas en la gestión de cambio organizacional.
- ✓ agendas de notas.
- ✓ equipos computadores.
  
- **Humano:** para la realización del trabajo de investigación se obtuvo la ayuda de las siguientes personas:
  - ✓ Daniel Salazar; profesor de la universidad de oriente núcleo Nueva Esparta.
  - ✓ Margarita fajardo; coordinadora de control de estudio de la universidad de oriente núcleo Nueva Esparta.
  - ✓ Mauro quijada; analista programador de la universidad de oriente núcleo Nueva Esparta.
  - ✓ Personal de control de estudio de la universidad de oriente núcleo Nueva Esparta.
  - ✓ . María Teresa Lattuca; decana de la universidad de oriente Núcleo Anzoátegui.
  - ✓ Reina América Díaz; dirigente estudiantil de la universidad Central de Venezuela-facultad de medicina.

## **1.5 CAPITULO I: TEORIA DE GESTION DEL CAMBIO**

### **1.5.1 Definición de Gestión del Cambio Organizacional**

La gestión del cambio organizacional es una situación muy compleja debido a que es un proceso que se encuentra enfrentando constantes cambios que se pueden presentar no solo en Venezuela sino también a nivel mundial, de esta manera podemos considerar a la gestión del cambio organizacional como un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional.

Considerando el argumento de Carlos A. Acosta R. (2001), donde expresa que el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones produciéndose tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean e impulsan, se puede decir que la gestión del cambio es la capacidad de adaptación y transformaciones que de manera oportuna o inesperada sufre la estructura organizacional, ya que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro de mayor beneficio. Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción que repercute en su desarrollo tanto interno como externo.

En este sentido, según Robbins (2004) sugiere que la gestión del cambio organizacional, es la capacidad de adaptación de las empresas a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Por lo tanto, El cambio organizacional se puede localizar a través de los siguientes focos de acción:

1. la infraestructura
2. la estructura formal de la organización
3. la tecnología

4. los procesos
5. los productos y servicios
6. la cultura organizacional y
7. el comportamiento humano.

Determinando al elemento tecnológico como objeto de estudio, ya que se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para las organizaciones a nivel mundial, El cambio tecnológico de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones dentro un sistema automatizado con el fin de mejorar el proceso de desarrollo de actividades o reducción de la misma.

#### ❖ **Gestión del Cambio de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

Inicia sus operaciones académicas, el 21 de enero de 1969 en Porlamar, teniendo como sede principal el área de cursos básicos, desde ese entonces la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, ha enfrentado situaciones de cambio estructural, financiero y tecnológico, teniendo la capacidad de adaptarse para su mejor funcionamiento. Tomando en cuenta que la gestión de cambio tecnológico presentado en el año 2012, ha sido una actualización sistemática que permite una mejora para seguir desarrollándose en el campo educativo superior, ya que, a través de los nuevos sistemas de información en línea, se reducen las actividades y se lleva un control más eficiente del estudiantado.

#### **1.5.2 Objetivos de la Gestión del Cambio Organizacional**

Según afirman Mondy y Noe (1997), al momento de la realización de un cambio organizacional la empresa u organización que se propone cambiar debe establecerse las metas y objetivos que aspira alcanzar mediante tales cambios, con el propósito de fijar lo que se desea obtener y a su vez crear un ambiente que le permita adaptar al personal que compone la organización al cambio propuesto, es decir, que el objetivo

principal de la gestión del cambio organizacional es proveer un ambiente propicio que permita a las organizaciones integrar a las personas, el proceso y la tecnología para alcanzar objetivos y metas de la empresa, así como satisfacer las expectativas de la organización en sus diferentes niveles, de esta manera se buscará una mejora en la capacidad competitiva de la organización, mejorar en la calidad de vida laboral de los empleados y el éxito en términos de eficacia productiva.

Fundamentalmente lo primordial de la gestión del cambio organizacional es la innovación, desarrollo y desempeño de la organización que le permita mantener o mejorar su cultura empresarial sin sobresalir de sus lineamientos o paradigmas que para ellos son sus valores.

Es por ello que la gestión del cambio busca fomentar el desarrollo tecnológico, social, humano, financiero y cultural dentro de su estructura, siendo este su principal objetivo como estrategia de gestión de cambio para el beneficio y progreso de la organización.

#### **❖ Objetivo de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

Para cumplir con el objetivo de la gestión de cambio organizacional, se implementó una estrategia que permitió fomentar el uso de la tecnología, específicamente el del internet, para la creación de un sistema de inscripción en línea que permitiera satisfacer las necesidades de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta. En relación a esto, el coordinador de control de estudios para ese entonces, a través de la entrevista realizada argumentó que el nuevo sistema de inscripción en línea se creó con la finalidad de reducir actividades y costos para otorgar un proceso de inscripción más eficaz y eficiente a la comunidad estudiantil, como también reducir las actividades del personal administrativo.



### 1.5.3 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional

Frecuentemente en las empresas se realizan planes para implementar los cambios que se necesitan y se deben tomar en consideración los siguientes elementos importantes para el cambio en las organizaciones:

- **Personal:** Es necesario que se involucren a los miembros de la empresa que se ven afectados por el cambio organizacional en la planificación del mismo, para de esta manera se pueda recibir su contribución. Dado que los trabajadores pueden anticipar algunos problemas de gran relevancia para la organización con la implementación de algún cambio debido a que estos se encuentran relacionados directamente con las actividades realizadas dentro de la empresa. Es importante señalar que al considerar a estos trabajadores se puede disminuir la resistencia al cambio, porque se tomaría en consideración su opinión para la determinación del cambio.
- **Comunicación:** En ocasiones Los cambios organizacionales fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. Las personas de la organización pueden apreciar algunos cambios como irrelevantes, por lo que es necesario comunicar que se tiene una buena razón para realizar el cambio, puesto que las personas se acostumbran a una rutina, y modificarla generaría resistencia de su parte. Por esto, se debe mostrar a los empleados que el cambio es importante, tanto para el éxito de la organización, como para el éxito personal y profesional.
- **Liderazgo:** En un proceso de cambio, los líderes tienen la tarea de ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales,

animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, y cuando ésta falla, el liderazgo no funciona.

- **Equipo de gestión del cambio:** Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad del cambio. En las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir equipos de mejora, equipos de integración y comités de seguimiento. Además de los equipos es necesario nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio.

#### ❖ **Elementos de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

El elemento “personas”, se ve reflejado por todos los individuos que forman parte de la organización, en especial por los estudiantes quienes son los usuarios protagonistas de este sistema.

En relación a esto Mauro Quijada, quien ocupa el cargo de analista programador, argumentó que hubo una inclusión de los estudiantes en la planificación del nuevo cambio, y estableció que la comunicación del nuevo cambio fue encargada a la federación de estudiantes universitarios, quienes por diferentes medios se dieron la tarea de dar el comunicado. Aunado a esto, comentó que el nuevo proceso de gestión de cambio fue liderado por Mauro Nircho el encargado de proponerlo (coordinador de control de estudios en ese periodo) y Gustavo López quien lo concretó (administrador de control de estudios) junto con su equipo de trabajo. Por último, añadió que el elemento de equipo de gestión de cambio se vio evidenciado a través de la labor del departamento de control de estudio

#### **1.5.4 Proceso de la Gestión Cambio Organizacional**

El proceso de cambio organizacional se encuentra determinado por un conjunto de etapas por las que las organizaciones deben pasar para lograr un cambio dentro de la misma, estas etapas varían dependiendo de los autores. Hill y Jones consideran las siguientes etapas para el proceso de cambio:

##### **❖ Proceso de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta**

Este proceso se llevó a cabo a través de un conjunto de etapas, por la cual la universidad tuvo que pasar para lograr este cambio. Dentro de estas etapas tenemos las consideradas por el autor Hill y Jones (1996), la cual relacionaremos con los procesos establecidos para la creación del sistema en línea SAEL, en base la información otorgada por la coordinadora de control de estudios Margarita Fajardo.

- **Determinación de la Necesidad de Cambio:** Es la primera etapa del proceso de cambio, esto implica que los gerentes de mayor nivel jerárquico establezcan la necesidad de realizar un cambio, es decir, en este punto se debe reconocer si existe una grieta o disparidad entre el desempeño deseado y el desempeño real de la organización, por lo que se debe buscar el origen del problema y puede hacerse por medio de un análisis FODA, donde se examinan tanto las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.

❖ **Determinación de la Necesidad de Cambio para las Inscripciones en Línea de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta:** esta etapa se pudo evidenciar cuando la universidad sintió la necesidad de desarrollarse a nivel tecnológico debido a que el proceso de inscripción anterior presentaba muchas limitantes, dentro de las que se pueden señalar; el reducido espacio físico de los laboratorios donde se implementaba este proceso de inscripción manual que hacía colapsar el área, así como también parte de la necesidad de buscar la reducción de actividades del personal administrativo y la

comodidad de los estudiantes, evitando que tengan que hacer acto de presencia en la casa de estudio como requisito obligatorio para gestionar dicha inscripción.

- **Determinación de los Obstáculos para el Cambio:** Posteriormente en el proceso de cambio se debe determinar quién va a promover las acciones para introducir el cambio que se necesita en la organización y para ello, se debe prestar mucha atención a las dificultades que se puedan presentar, por lo tanto. Los gerentes deben analizar cuidadosamente todos los elementos que puedan ser la causa de la apatía organizacional interfiriendo en el mantenimiento del estado ideal de la empresa. Los obstáculos para el cambio pueden estar ubicados en cuatro niveles de la organización: Nivel Corporativo, Nivel Divisional, Nivel Funcional y Nivel Individual.

El nivel corporativo abarca la totalidad de la organización y se debe analizar la misma con su misión y visión, con el propósito de establecer la estrategia a aplicar o el cambio a realizar para corregir el comportamiento organizacional. El tipo de estructura puede ser un obstáculo para los cambios, puesto que la empresa puede estar centralizada o descentralizada, tener muchos niveles jerárquicos, presentar una estructura funcional muy controlada o si posee un mayor o menor nivel de integración.

En el nivel divisional; se debe ser delicado para realizar un cambio, porque las divisiones se pueden encontrar muy interrelacionadas e intercambian recursos y las modificaciones que se realicen en un departamento pueden incidir tanto positiva como negativamente en otros departamentos. Por otro lado, se plantea la situación a nivel funcional; Distintas funciones poseen diferentes orientaciones estratégicas y reaccionan de manera distintas a los cambios propuestos por la gerencia, De igual manera a nivel individual; la mayoría de las personas se resisten a los cambios ya que estos implican incertidumbre, generan inseguridad y temor a lo desconocido.

Todos los obstáculos mencionados anteriormente dificultan el cambio rápido de la estrategia o estructura organizacional. Por lo tanto, los gerentes deben entender estos obstáculos potenciales cuando diseñan nuevas estrategias, ya que todos estos

factores pueden generar conflictos que pudieran afectar la habilidad de las organizaciones.

❖ **Determinación de los Obstáculos en la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta:** Se pudo determinar que el nuevo sistema de inscripción en línea se encuentra ubicado en el nivel corporativo en la determinación de los obstáculos, es decir, que los estudiantes en este caso llamados usuarios aunque presenten resistencia de forma individual a este proceso se deben apegar a las normas y reglamentos establecidos en la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, por lo cual se reitera que este pertenece al nivel corporativo, ya que abarca a la totalidad de la comunidad estudiantil que se encuentran influenciados positivamente, debido a que este proceso permite una reducción de actividades, ahorro en equipos de oficina y facilidad al momento de solicitar alguna constancia o documento de estudio.

Por otra parte, según el analista programador Mauro Quijada, dentro de los obstáculos que se presentaron o se pudieran presentar esta la conexión a internet, debido a que Venezuela presenta un rendimiento muy bajo de navegación en comparación con otros países del mundo. En base a esto Internet World Stats (2015) cataloga a la velocidad de la red de internet de Venezuela como la más lenta de Suramérica, con una velocidad promedio de 1,7 mega bytes por segundo.

- **Implementación de la Gestión del Cambio Organizacional:** Implementar el cambio en una organización conlleva a establecer cómo va a ser introducido y manejado el mismo, para esto se requiere establecer quién lo va a llevar a cabo, si serán los gerentes, directivos internos o los consultores externos. Así mismo se debe establecer cuál será el enfoque que se va a adoptar para la transformación, si el cambio en línea ascendente o el cambio en línea descendente, dependiendo de las características y grado de conflictos que se puedan generar en la organización.

❖ **Implementación de la Gestión del Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta:** En cuanto a la

ejecución del cambio, éste se implementó con la presentación de una circular por parte del departamento de control de estudios a la federación de estudiantes universitarios, quienes lo comunicaron a través de sus redes sociales para incentivar y dar a conocer el nuevo cambio en los procesos de inscripción a la comunidad estudiantil.

- **Evaluación de la Gestión de Cambio:** La evaluación corresponde el paso final del proceso de cambio, se encuentra dirigida a evaluar los efectos de los cambios en la estrategia y estructura registrados en el desempeño organizacional, debido que todo cambio o modificación que se introduzca en una organización, debe ser monitoreado y evaluado constantemente, a fin de visualizar su comportamiento y establecer los controles respectivos a que hubiere lugar. En este sentido la empresa debe comparar la forma como opera después de implementar el cambio con su nueva manera de funcionamiento, de tal forma que pueda repetir el proceso completo a medida que la organización busque incrementar su nivel de desempeño.

- ❖ **Evaluación de la Gestión de Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta:** Corresponde a la parte final del proceso de cambio, ya que en este caso los analistas programadores del sistema de inscripción, realizan sus chequeos pertinentes para el mantenimiento del sistema y la corrección de fallas que se pudieran presentar durante o después de la aplicación de la implementación del cambio tecnológico, para luego realizar las comparaciones con las funciones desarrolladas antes de la implementación.

### **1.5.5 Resistencia al Cambio**

La resistencia es un fenómeno natural que se encuentra ligado a todo proceso de cambio, por lo tanto, no existe un cambio profundo sin resistencia. La resistencia al cambio puede aparecer en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto provocando inseguridad, pérdida de control y temor, la estabilidad de un futuro incierto. Esta sensación es percibida aun cuando planeamos el cambio, es decir, cuando intentamos desarrollar e innovar en ciertas áreas de la organización.

Audirac, (1995), expresa: que “la resistencia al cambio se define como una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones, es decir, las fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio“ (p.44), lo que significa que la resistencia al cambio es toda actitud de rechazo que se presenta en los individuos y se convierte en una barrera que obstaculiza el proceso de cambio dentro de cualquier organización, todo esto por el temor a enfrentar algo nuevo y desconocido

Harrington considera que “la resistencia se refiere cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio y la flexibilidad es la habilidad para absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de comportamiento” mientras que (García 2005) (p.65). Sostiene que la información contenida en la resistencia es vital para poder comprender que estrategias se deben aplicar para conseguir el cambio.

#### ❖ **Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

La resistencia al cambio se pone de manifiesto en los estudiantes en el año 2012, cuando se implementa un nuevo proceso de inscripción en línea en la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta denominado SAEL, en base a los datos arrojados según el departamento de administración y control de estudios de la universidad. En ese momento un sector mínimo pero muy importante de estudiantes representado por un 5% presentaron descontento con la implementación del mismo, debido a que sentían temor por lo desconocido, en este caso era el nuevo sistema de inscripción en línea, ya que, desde sus inicios como estudiantes universitarios hasta la fecha de implementación del sistema, su rutina era inscribirse manualmente y con la presencia física obligatoria en la casa de estudio, lo cual representaba su zona de confort.

Por lo tanto, al plantearles las modificaciones que conllevaría un nuevo sistema de inscripción, sintieron una pérdida de equilibrio por lo que se evidenció una actitud

de rechazo hacia estos procesos de cambio por diferentes causas que se presentarán a continuación.

### **1.5.6 Fuentes de Resistencia al Cambio**

Para comprender la resistencia resulta de mayor practicidad dividir las fuentes que la generan, en este sentido Stephen Robbins (1998) distingue dos tipos de fuentes que originan la resistencia al cambio, las fuentes individuales y las fuentes organizacionales

- **Las Fuentes Individuales:** Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades, es decir tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo persona, Lo siguiente resume cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio.

**Hábito:** como seres humanos somos criaturas de hábitos, acostumbrados a realizar las cosas de una manera programada, Pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.

**Factores Económicos:** Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.

**Falta de Confianza en Sí Mismo:** El cambio es una amenaza para el amor propio del individuo, debido a que las nuevas condiciones exigen nuevas capacidades habilidades y actitudes, pero en ocasiones el individuo carece de confianza para poder hacer frente a los nuevos retos.



**Temor a lo Desconocido:** Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido.

**Procesamiento Selectivo de Información:** Los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar y se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado.

- **Las Fuentes Organizacionales:**

**La Inercia Estructural:** se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando, es decir Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad, Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

**Enfoque Limitado del Cambio:** sucede Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización, las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. Lo que significa que no se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el cambio tecnológico. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

**Inercia de Grupo:** Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos, es decir, aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarse, por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugeridos por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la resistencia a

cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.

**Amenaza a la Experiencia:** Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados, El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.

**Amenaza a las Relaciones Establecidas de Poder:** Cambiar la configuración del poder significa una amenaza para quienes ocupan los cargos de poder. Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo auto administrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

**Amenazas a las Distribuciones Establecidas de los Recursos:** Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas, es decir Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza debido a que tienden a estar contentos con la forma como están las cosas. Por ejemplo, ¿significará el cambio una reducción en su presupuesto o un recorte en su personal? Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

❖ **Fuentes de Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta:**

❖ **Fuentes Individuales del Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

A través de las encuestas realizadas a los cincuenta (50) estudiantes que fueron partícipes de este cambio donde el 20% presentó resistencia se pudo determinar que este estado defensivo de los estudiantes, tuvo varios fuentes causantes, tal es el caso

del hábito, debido a que el estudiante ya se encontraba familiarizado con el proceso de inscripción manual, por lo tanto se sentían en una zona de confort y al plantearle las inscripciones en línea rompe con esta rutina y simplemente se niegan a dejar su estatus quo. Por otro lado, existe el temor a lo desconocido, siendo la tecnología un factor de innovación que se actualiza cada vez más, permitiendo así que exista el miedo en los estudiantes por desconocer las situaciones que se pudieran presentar e incluso se puede resaltar la falta de confianza del estudiante en sí mismo dado que las nuevas condiciones que conllevaría el sistema de inscripción en línea exigen nuevas capacidades, habilidades y actitudes, lo cual afectaría de manera directa a algunos estudiantes que no se encontrarán muy familiarizados con las computadoras y la red de internet, pues en ocasiones carecen de la confianza necesaria para hacer frente a los nuevos retos, por lo tanto, las personas con menos hábitos al uso del computador y el internet serían las más afectadas por este cambio.

#### **❖ Fuentes Organizacionales del Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**

En este proceso de cambio la inercia se hace presente debido a que la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, tenía como objetivo implementar mecanismos que permitieran la adaptación de la comunidad estudiantil con el nuevo proceso de inscripción. Labor que se hizo fácil mediante la disposición tanto de la comunidad estudiantil como del personal que labora en control de estudios, en relación a esto podemos afirmar que por medio de encuestas realizadas a los cincuenta (50) estudiantes, el 80% quería un cambio, mientras que el personal de control de estudios, se encontraban totalmente a favor del mismo.

Por otra parte, podemos mencionar que el 20% de estos estudiantes, no se sintieron familiarizados con este cambio, por lo tanto, los mecanismos establecidos por la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, no motivaron su adaptación. El enfoque limitado, según el coordinador del departamento de control de estudios, argumentó que actualmente éste departamento es el encargado de manejar el proceso

de inscripción, mientras que antes de implementarse el cambio se recibía el apoyo en logística del grupo de trabajo de la federación de estudiantes para el proceso de inscripción. Aunado a esto, comento que años atrás, antes de implementarse el cambio, eran los profesores quienes asesoraban a los estudiantes en relación a su carga académica, sobre cuáles y porqué debían inscribir las materias sugeridas.

Las amenazas a la distribución de los recursos, nos muestra que no hubo recorte de personal sino al contrario, el departamento de administración de control de estudios se sentía sobre cargado de actividades, permitiendo el cambio reducir sus costos en equipos de oficinas y de igual manera en sus funciones laborales.

### **1.5.7 Método para Combatir la Resistencia al Cambio**

Se han estudiado seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo. Repasemos las tácticas brevemente.

- **Educación y Comunicación.** Se puede reducir la resistencia a través de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Básicamente esta táctica supone que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación; si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de charlas uno a uno, memorando, presentaciones en grupo o informes. ¿Funcionan? Sí, siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación adecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.
- **Facilitación y Apoyo.** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones de temor y ansiedad, los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, la capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el

ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además, es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

- **Negociación.** Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden pasar por distraído los posibles altos costos que origina. Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajado por otros individuos en puestos de poder.
- **Manipulación y Captación.** Se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos parecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. Si la administración corporativa amenaza con cerrar una planta industrial específica, si los empleados de la misma no aceptan una reducción en sueldos en todos los niveles de la nómina, y si la amenaza en realidad es mentira, la administración está utilizando la manipulación. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las

han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

- **Participación.** Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo.
- **Coerción.** La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. Si la administración corporativa que se mencionó en el análisis anterior realmente está determinada a cerrar una planta industrial si los empleados no acceden a una reducción de sueldos, entonces la coerción sería el nombre que mejor quedaría a sus tácticas de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una muy pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la manipulación y cooptación.

❖ **Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta.**

- **Educación y Comunicación:** Uno de los métodos aplicados por la universidad hasta la actualidad es la utilización de los diferentes grupos estudiantiles que hacen vida en la casa de estudio, para suministrar la información acerca del proceso académico denominado SAEL, a través de diferentes medios, ya sean por medio de la comunicación verbal o por medio de sus redes sociales. Además, que la

coordinación académica a través de sus redes sociales, distribuye este tipo de información con el mismo objetivo, mientras que el personal de control de estudios se encuentra abierto a cualquier tipo de inquietud o dudas que presente el estudiante para ayudarlos a familiarizarse con el proceso de inscripción, con el fin de disminuir la resistencia de ese pequeño grupo de estudiantes, pero aun importante a medida que se va efectuando el proceso.

- **Participación:** a través de la información impartida al estudiante, se motiva a éste a la participación en el sistema de inscripción en línea para que, con su uso constante, el estudiante se familiarice con el proceso y de esta manera permita disminuir sus miedos y dudas para el uso de este sistema, en este sentido la universidad utiliza la participación como un método para contrarrestar la resistencia.

#### **1.5.8 Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, en la Actualidad.**

A través de la implementación de medidas para la disminución de la resistencia al cambio, se pudo constatar que actualmente ésta disminuyó en un 100%, todo esto basado en las encuestas realizadas de forma aleatorias a cincuenta (50) estudiantes (Anexo N°4), donde al momento de la implementación del cambio, el 20% del mismo se encontraba en desacuerdo. Hoy en día ese 20% de nuestra muestra encuestada forma parte del 100%, es decir, que los cincuenta (50) estudiantes se encuentran satisfechos y familiarizados con el nuevo sistema de inscripción. Cabe destacar que existe un pequeño número de estudiantes que se encuentran satisfechos con el cambio, pero presentan inconvenientes debido a que no cuentan con los equipos necesarios para acceder al sistema y otros casos críticos porque viven en lugares muy remotos donde la red de internet es muy limitada.

## **1.6 CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DE CASO REGIONAL**

### **1.6.1 Gestión del Cambio Organizacional en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

La universidad de oriente núcleo Anzoátegui, es una institución pública autónoma venezolana de educación superior, que inició sus labores el 9 de enero de 1963, con el instituto tecnológico Barcelona, actualmente cursan estudios en esta institución 14.885 estudiantes, los cuales son susceptibles a cualquier cambio que se pueda presentar y afecte a la universidad. A lo largo de su gestión la universidad ha pasado por grandes cambios, dentro de los que se pueden mencionar, expansiones estructurales que permitieron incluir a su núcleo dos extensiones, una ubicada en Anaco y otra en Cantaura. Así como también se llevó a cabo un cambio tecnológico, que abarcaba el proceso de inscripción, permitiéndoles a los estudiantes del núcleo de Anzoátegui, realizar sus inscripciones a través de la conexión en línea, por medio de un sistema denominado sistema automatizado de inscripción, en el año 2007. Seis años después fue sustituido por un nuevo sistema de inscripción en línea llamado SICEUDO (sistema integrado de control de estudios de la universidad de oriente), que fue promovido por el departamento de secretaría de la universidad de oriente (Rectorado). Este sistema fue adoptado en sus inicios por los núcleos de Bolívar, Anzoátegui y Sucre.

### **1.6.2 Objetivos de la Gestión de Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

Al momento de la realización de este cambio tecnológico la Universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, se estableció como objetivos, sistematizar el proceso de inscripción de los estudiantes. En relación a esto, María teresa Lattuca, Decana de la universidad de oriente Núcleo de Anzoátegui, nos argumentó qué, era necesario implementar este sistema con el objetivo de innovar la forma de inscribirse para optimizar el proceso y mejorar los tiempos de respuestas en la prestación de este servicio y de igual manera reducir los costos y actividades de los procesos, aprovechando el desarrollo tecnológico que se presenta cada vez más a nivel mundial.



### **1.6.3 Elementos del Cambio Organizacional de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

Este término se ve reflejado en la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, al momento que se desea implantar los cambios tecnológicos, por lo tanto, la universidad debe considerar un conjunto de elementos importantes para su desarrollo, dentro de los cuales podemos destacar:

El elemento “personas” el cual se ve reflejado en los individuos afectados, que en este caso son los estudiantes, quienes son los usuarios de este sistema integrado, en relación a esto la profesora María Teresa Lattuca, indico que existió una inclusión de los estudiantes en la planificación de este cambio. Esta información fue suministrada a través de una campaña previa donde se explicaba detalladamente cómo usar el nuevo sistema, también se publicaron los instructivos a través de la página oficial de la Universidad de oriente núcleo de Anzoátegui.

La encargada de dirigir este nuevo proyecto, fue la secretaria del rectorado de la universidad de oriente, llevándolo a cabo con el apoyo del equipo de control de estudios de la Universidad de oriente núcleo de Anzoátegui.

### **1.6.4 Proceso de Cambio para las Inscripciones en Línea de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

El proceso de cambio tecnológico se llevó a cabo a través de un conjunto de etapas, por el cual la Universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, tuvo que transcurrir para lograr este cambio, dentro de estas etapas tenemos:

- **Determinación de la Necesidad de Cambio para las Inscripciones en Línea de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui:** Esta etapa ocurrió cuando en la universidad se sintió la necesidad de cambiar su proceso de inscripción, debido a que el estudiantado para no perder su cita de inscripción tenía que hacer acto de presencia horas antes en la institución para lograr obtener un cupo en su horario planificado, esto provocaba colapsos en las aulas

donde se realizaba este proceso de inscripción manual. Y según lo relatado por la decana, el alumno pasaba más de 8 horas en una cola.

- **Determinación de los Obstáculos para el Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui:** El nuevo proceso de inscripción del núcleo de Anzoátegui, fue promovido por la secretaría de la universidad de oriente, y dentro de los obstáculos que se presentaron estaban las fallas en las actualizaciones de las bases de datos del sitio en internet, debido a que esta universidad cuenta con una gran cantidad de alumnos y cargar toda esa información requería mucho tiempo.
- **Implementación del Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui:** Al momento de la ejecución del cambio, éste se implementó mediante campañas previas que abarcaban la ejecución de charlas y distribución de instructivos, además de los grupos estudiantiles que servían como medio de transmisión de esta información.
- **Evaluación del Cambio para el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui:** Esta corresponde a la última parte del proceso de cambio, y es donde el equipo de soporte técnico de control de estudios se encarga de realizar las evaluaciones del sistema, con el fin de mantener actualizada su base de datos y así poder brindar un mejor servicio que permita satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil.

#### **1.6.5 Resistencia al Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

Por medio de la entrevista realizada a la Decana de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, la profesora María Teresa Lattuca, afirmo que; durante el proceso de cambio tecnológico, los estudiantes mostraron poca resistencia, debido a

que las autoridades de la institución le presentaron a los estudiantes una inducción acerca del nuevo sistema y sus bondades. Lógicamente esto hizo que la resistencia al cambio por parte de los estudiantes fuera mínima.

#### **1.6.6 Fuentes de la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

La información suministrada por la máxima autoridad de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, confirmó que las causas que originaron la resistencia al cambio en un sector mínimo de los estudiantes fueron las siguientes.

- **Fuentes de Carácter Individual:** Dentro de las fuentes individuales podemos encontrar el hábito de los estudiantes como causa principal, debido a que el uso del proceso de inscripción anterior se convirtió en costumbre en la vida de los estudiantes, por lo tanto, al plantearse un nuevo sistema de inscripción crea desorientación en alguno de ellos. Otra fuente de resistencia individual que se presentó, fue el factor económico donde una parte mínima de la comunidad estudiantil no contaba con equipos y recursos necesarios para lograr el acceso a este sistema en línea y además para algunos era mucho más complicado ingresar, debido a que su ubicación local se encontraba en lugares donde el acceso a internet era deficiente.

Otra fuente de resistencia al cambio individual que se presentó, fue la falta de confianza en sí mismo, debido a que algunos estudiantes presentaban deficiencia con el uso del computador y la red de internet, y al plantearles la implementación de este nuevo sistema de inscripción en línea, no creían tener la capacidad para adaptarse a este proceso.

- **Fuentes de Carácter Organizacional:** Al momento de implementarse el cambio, el proceso se desarrolló sin dificultad, todo esto a través de la estrategia de comunicación establecida por las autoridades de la universidad, que permitió la motivación de los estudiantes y por lo tanto la disposición en la mayoría de

ellos a estar a favor de este cambio. Pero aun aplicando esta estrategia de comunicación de la mejor manera, un mínimo sector de la comunidad estudiantil no se integró a este cambio al momento de su implementación.

**Enfoque Limitado al Cambio:** En la actualidad este proceso se encuentra dirigido por el departamento de control de estudios de la UDOANZ, sin embargo, cabe destacar que este proceso antes de la implementación del cambio tecnológico recibía apoyo de logística por parte de grupos estudiantiles que prestaban sus servicios para dirigir las inscripciones. Este proceso se daba fuera de las instalaciones de control de estudios, generalmente en los laboratorios de informática.

#### **1.6.7 Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui**

Según lo argumentado por la Decana la profesora María Teresa Lattuca, la táctica utilizada para contrarrestar la resistencia al cambio tecnológico, se basó en la comunicación y educación, la cual se ha venido desarrollando a través de charlas a la comunidad estudiantil, dictadas por profesores y autoridades. Por otro lado, existe el apoyo de grupos estudiantiles que facilitan esta información por medio de afiches y publicaciones en sus redes sociales.

#### **1.6.8 Proceso de Inscripción de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, en la Actualidad**

Según la información suministrada por la profesora María teresa Lattuca, decana de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, indicó que el proceso de inscripción en línea, SICEUDO ha cautivado a la totalidad de la comunidad estudiantil, debido a que mantiene un status eficaz y eficiente dentro del desarrollo y control en los procesos de inscripción, razones que motivan al estudiantado sentirse satisfecho con este nuevo

sistema, disminuyendo en su totalidad la resistencia de cambio que se presentara desde sus inicios.

La adopción de este sistema ha tenido tanto éxito que la secretaría de la universidad de oriente junto con el rectorado, han decidido implementarlo a corto plazo en el núcleo de Monagas y nueva Esparta, de tal manera que muy pronto estaremos participando de este nuevo sistema de inscripción.

## **1.7 CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE CASO NACIONAL E INTERNACIONAL**

### **1.7.1 Gestión del Cambio de la Universidad Central de Venezuela (UCV)**

La Universidad Central de Venezuela (UCV) fue fundada el 22 de diciembre de 1721, se encuentra ubicada en la Ciudad de Caracas desde el año 1953, decretada en 1943 por el presidente Isaías Medina Angarita, proyectada arquitectónicamente y construida por Raúl Villanueva. La actual sede, es la más emblemática de las obras de Raúl Villanueva, fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2000. Con el pasar de los años, ha vivido grandes cambios, uno de ellos se debió a que entre los años 1930 y 1940 la casa de estudio para ese entonces era el convento de San Francisco, quien sufrió un crecimiento de la población estudiantil y colapsó, lo cual obligó a las autoridades universitarias a dispersar las facultades por la ciudad. Actualmente tiene una matrícula de 54.222 estudiantes de pregrado y 8.317 estudiantes de posgrado.

En la actualidad la Universidad Central de Venezuela, se encuentra dividida por facultades, es decir, cada carrera en particular tiene su propio decanato y de igual manera su propio control de estudios, esto para desarrollar con mayor facilidad sus actividades académicas debido a la gran matrícula de estudiantes que mantiene la universidad.

### **1.7.2 Objetivo de la Gestión del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**

La facultad de medicina de la Universidad Central de Venezuela, decide implementar un nuevo cambio que abarca todo el campo tecnológico en lo que respecta al proceso de inscripción en línea. Debido a la gran cantidad de estudiantes que maneja esta universidad, se crea un nuevo sistema con el objetivo principal de reducir costos y actividades laborales y a su vez evitar colapsos de estudiantes en la facultad, es por ello que a partir del año 2012 se implementa un nuevo sistema de inscripción en línea automatizado

### **1.7.3 Elementos de la Gestión de Cambio en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**

El elemento personas se ve reflejado cuando el decanato de la facultad de medicina decide implementar el nuevo sistema de inscripción liderando esta nueva estrategia, involucrando directamente a los estudiantes de medicina en su plan estratégico, a su vez fue apoyado por un grupo de dirigentes estudiantil de la facultad de medicina quienes creían en la necesidad de cambio, la comunicación se llevó a cabo por medio de charlas y debates, donde los estudiantes tuvieron la oportunidad de debatir los beneficios y desventajas que este nuevo sistema ofrecía, proyecto que fue liderado por el decanato de la facultad de medicina que a su vez fue promovido y ejecutado por el equipo de trabajo de control de estudios. Es por ello que se pudo visualizar claramente la integración de estos elementos para el nuevo proceso de inscripción sistematizado.

### **1.7.4 Proceso del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**

Esta parte del proceso de cambio tecnológico, nace de la necesidad que tiene la facultad de medicina en controlar eficaz y eficientemente todas las etapas por las que debe pasar el estudiante, hasta el final de su carrera, y a su vez para satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil, para la adquisición de constancias que le permitan al mismo crear beneficios en otras entidades.

- **Necesidad de Cambio en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela:** Es por ello que la facultad de medicina junto con sus estudiantes, se ven en la necesidad de gestionar un nuevo cambio, es decir, implementar un proceso de inscripción tecnológico en beneficio propio y organizacional.

- **Determinación de los Obstáculos para el Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela:** Al momento de implementar un cambio tecnológico, se deben determinar ciertos obstáculos que se pudieran presentar durante ese proceso. En este caso no hubo dificultad alguna, sin embargo, existió la posibilidad de que se presentaran inconvenientes por lo desconocido o adaptación, que en este caso era el nuevo sistema de inscripción en línea.
- **Implementación del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela:** A través de charlas, comunicados, correos electrónicos e instructivos, fue que la facultad de medicina de la Universidad Central de Venezuela dio a conocer su nuevo sistema de inscripción en línea y una vez aceptado por la gran mayoría de los estudiantes es que se decide implementar este sistema automatizado.
- **Evaluación del Cambio Tecnológico en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela:** Es el punto donde el equipo de control de estudios, junto con sus analistas programadores tiene la tarea de evaluar, dirigir y controlar las fallas que se puedan presentar en el sistema, antes, durante o después del proceso de inscripción. Esto hace que el sistema funcione correctamente en todos los servicios que ofrece. También hacen un cuadro comparativo de cómo era el proceso de inscripción antes de la implementación del nuevo, para ir perfeccionando los servicios ofrecidos.



### **1.7.5 Resistencia al Cambio Tecnológico en el Proceso de Inscripción de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**

Partiendo de la implantación de un cambio tecnológico por parte de la facultad de medicina de la Universidad Central de Venezuela, en beneficio de todos los estudiantes y el personal que labora, nace una resistencia por parte del mismo, debido a que un grupo de estudiantes se vio afectado por esta decisión tomada, por el hecho de no contar con los equipos necesarios para ingresar al nuevo sistema de inscripción, o simplemente por no contar con los recursos. También se pusieron de manifiesto los estudiantes que vivían en el interior del país. Analizando a fondo la situación, estos últimos estudiantes son los que realmente se vieron más afectados, debido a que su ubicación rural mostraba acceso limitado a la red de internet, y lógicamente esto afecta directamente en el proceso de inscripción en línea.

### **1.7.6 Fuentes de la Resistencia al Cambio en el Proceso de Inscripción de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela**

- **Fuentes Individuales:**

Se puede destacar que las fuentes individuales se encuentran representadas por las características humanas de los integrantes que conforman esta facultad, en relación a esto Reina América Díaz, jefa de un grupo de estudiantes de medicina del último año, junto con sus compañeros de estudios, argumentaron que dentro de las fuentes individuales que produjeron el rechazo por parte de ese sector de la facultad, se encuentra el hábito, debido a que los estudiantes tenían la costumbre de inscribirse manualmente, y al implementarse un nuevo proceso de inscripción causa desordenación en los estudiantes al no conocer con exactitud la forma de inscribirse, por lo tanto también se genera el temor por lo desconocido.

Por otro lado, se visualizó la fuente del factor económico, donde parte de los estudiantes no contaban con los recursos y equipos necesarios para ingresar al nuevo sistema, lo que generaba desventaja en los estudiantes.

### **Fuentes Organizacionales:**

Según Reina América Díaz, estudiante del último año de medicina, no existió un hecho que reflejara alguna causa organizacional en el proceso de cambio.

#### **1.7.7 Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio Tecnológico**

A través de la comunicación y enunciados que constantemente se publican por medio de la página web oficial de la Universidad central de Venezuela (2012) caracas, Venezuela <http://www.ucv.ve/>, da pie a que se fundamente el manejo del nuevo sistema de inscripción, que a su vez iba dirigido con un instructivo, donde se detalla paso a paso como gestionar dicha inscripción en tal caso de desconocer su funcionamiento.

Otro punto muy importante para contrarrestar la resistencia, fue la negociación entre los estudiantes que se resistieron al cambio y las autoridades encargadas de manejar el nuevo sistema de inscripción. Dicha negociación fue, mantener el sistema de inscripción manual hasta la fecha en que todos se sintieran familiarizados con el sistema actual, lógicamente esta decisión genera más costos en los procesos de inscripción, pero debido a la gran cantidad de estudiantes que esta facultad mantiene y en vista de que un gran sector no estaba a favor del nuevo sistema, se tomó esta decisión en beneficio de todos.

#### **1.7.8 Proceso de Inscripción en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela, en la Actualidad**

Por medio de las decisiones tomadas para contrarrestar la resistencia al cambio del nuevo sistema de inscripción automatizado, hoy en día gran parte de los estudiantes que no estaba a favor del nuevo sistema, se sienten satisfechos ya que ha cumplido con las expectativas del estudiantado, y a su vez poniendo en marcha la facilidad de inscribirse manualmente para aquellos que viven cerca de la facultad o presenten

problemas de conexión en internet, siempre y cuando hayan ingresado al sistema de inscripción en línea a la hora indicada. Si hubiere algún inconveniente que no permitiese realizar la inscripción en línea, este arrojará un comprobante llamado, “fallo en conexión”, constancia que servirá para realizar la inscripción manualmente al día siguiente. Esta estrategia permite disminuir en su máximo nivel cualquier percance que tenga relación con el acceso limitado a la red de internet.

### **1.7.9 Gestión del Cambio de la Universidad Técnica Particular de Loja en Ecuador (UTPL)**

La Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, es una institución que cuenta con 38 años de experiencia en la formación de profesionales del pueblo ecuatoriano, considerando que el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a diferentes cambios y de las habilidades que tenga para poder aprovecharlas de mejor manera, La Universidad se encuentra consciente de que el futuro de la educación está ligado a diferentes factores dentro de los que se puede encontrar la tecnología por lo que la misma desea plantear nuevas líneas al futuro educativo del pueblo ecuatoriano.

En relación a esto la universidad ha pasado por diversos cambios desde el momento de su creación hasta la actualidad como la creación de diferentes plantas y centros que han permitido la ampliación de las carreras a impartir a través de una gestión productiva, así como la manera de ofrecer los servicios a la comunidad estudiantil dado que desde sus comienzos impartirían clases de modo presencial, pasando por la incorporación de la educación a distancia siendo la pionera en latino América en 1976, y además teniendo la capacidad de hacer frente a las necesidades de la población aprovechando el uso de la tecnología como una herramienta para mejorar el funcionamiento de su gestión, en este caso mediante la implementación de tecnología web a partir de 1999, la cual permitiría no solo las inscripciones en línea de los

estudiantes modalidad presencial sino también la apertura de una serie de herramientas para el bienestar de los usuarios del servicio de clases a distancia.

No cabe duda que todos estos beneficios son de gran ayuda para la comunidad estudiantil ecuatoriana pero incluso a pesar de las bondades de esta herramienta existió una parte de la comunidad que en el momento no se sintió conforme ni comprometido con este proyecto.

#### **1.7.10 Objetivo de la Gestión del Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja**

El objetivo de la gestión de la universidad técnica particular de Loja es poder afrontar los cambios que se les presenten y utilizarlos como estrategias para optimizar su gestión esto con el objeto de desarrollar y sostener un ambiente universitario para compartir y crear conocimiento en beneficio de la sociedad.

#### **1.7.11 Elementos del Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja**

El elemento de personas se ve claramente reflejado por los individuos que conforman la universidad que a su vez fueron partícipes del cambio propuesto, dentro de los cuales se encuentran los estudiantes que reciben clases de manera presencial, los estudiantes que reciben clases a distancia e incluso los profesores que dictan esas clases, es decir, se encuentran relacionados directamente con el método de estudio tecnológico.

Por otro lado, Según Samanta Cueva Y Germania Rodríguez, señalan que no existe fuente que indicaran que involucraron a los estudiantes en el proceso de planificación, sin embargo expresa que La comunicación del proyecto de la creación de la página web en la Universidad Técnica Particular de Loja, se transmitió a través de charlas a los estudiantes que recibían clases de manera presencial y de igual manera repartieron información impresa y correos electrónicos para los estudiantes que recibían clases a distancia, donde se les comunicaba la razón por la cual se crearía la página web, donde mencionaban que esta propuesta se encontraba liderada por un equipo de profesionales de informática y electrónica de la universidad quienes se

encargaron de dirigir esta innovación y de trabajar junto con el equipo de labor del centro de estudios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

### **1.7.12 Proceso de Cambio en la Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja**

La Universidad Técnica Particular de Loja, proviene de una tradición en sus procesos formativos a través de la modalidad de educación presencial desde hace 38 años y a distancia, sustancialmente en su versión “tradicional” desde hace 33 años, en 1999 atravesó por un proceso de cambio donde la universidad decide usar la tecnología como herramienta para realizar de mejor manera sus procesos académicos, de igual manera el uso de la web le permitiría las bases para el proyecto EVA Entorno Virtual del Aprendizaje que funcionaría como apoyo al proceso enseñanza – aprendizaje en la Universidad. Todo esto se realizó a través de un ciclo donde se evidenció las siguientes etapas:

- **Determinación de la Necesidad de Cambio:** De acuerdo con lo expresado Según Samanta Cueva Y Germania Rodríguez Las razones que han motivado la potenciación el uso de la web para el control, comunicación y el aprendizaje en el modelo de la Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador se basan en que la universidad se encontraba en la necesidad de mejorar su gestión y adaptarla a las necesidades del estudiantado por lo tanto decide crear una página web que funcione como control académico y que además le ofrezca un servicio de comunicación y enseñanza virtual denominado EVA todo esto dirigido hacia los perfiles de estudiantes que pertenecen a la universidad.

En relación a esto se realizó una investigación en el período académico abril-agosto 2010, y se determinó que los rangos de edades predominantes son los de 20-30 años y que además el 72% del alumnado de la Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador pertenece a una capital provincial, frente al 24% que vive en poblaciones más pequeñas y en zonas rurales y al 4% que reside en el extranjero.

- **Determinación de los Obstáculos para el Cambio:** Se debe tener en cuenta que en todo proceso de cambio se pueden presentar circunstancias difíciles por lo que la organización debe de estar preparado para afrontar estas situaciones, en el caso de la Universidad Técnica Particular de Loja al momento de planificar la implementación del uso de la web como herramienta para el proceso de inscripción y de enseñanza virtual, determinó que dentro de los obstáculos que se pudieran presentar se encontraban: El desconocimiento por parte de los estudiantes, sobre la diversidad de herramientas con las que se puede contar para complementar la transmisión de conocimientos, así como dificultad de adaptación al uso de las herramientas como medio de inscripción y transmisor de información a través de clases virtuales , lo que conlleva a un mal uso y desaprovechamiento de las mismas
- **Implementación del Cambio:** La ejecución del cambio se presentó mediante charlas, circulares, correos y acciones para cambiar la mentalidad de los estudiantes hacia la manera de desarrollar las actividades y que se adaptaran a este proceso de innovación, mediante el reconocimiento de los beneficios que contienen el uso de la web para estos procesos.
- **Evaluación del Cambio:** La etapa de evaluación se encarga de verificar la gestión de la web como herramienta para el proceso de inscripción y también como medio para dictar clases virtuales, así como la receptividad por parte del estudiantado y a su vez corregir los posibles problemas o fallas para cumplir con sus necesidades permitiendo operar de óptima manera.

### **1.7.13 Resistencia al Cambio en Utilización de Servicios Web en la Universidad Técnica Particular de Loja**

No puede existir un cambio exitoso dentro de la universidad si no se encuentra acompañado de una transformación en la conducta de sus miembros, debido que este proceso siempre va acompañado de modo alguno de resistencia. La problemática a analizar se centralizó en la resistencia al cambio organizacional por la adquisición de una nueva herramienta que permitiría la inscripción en línea de los estudiantes además de la capacidad de poder dictar clases de manera virtual con tecnología de avanzada, así como nuevos procesos e innovación en las tecnologías de información y comunicación en cuanto al internet, Cabe destacar que los cambios realizados por las autoridades de la universidad se produjeron en el año 1999, debido a las la necesidad de mejorar su gestión y adaptarla a las necesidades del estudiantado, esta información fue suministrada Según Samanta Cueva Y Germania Rodríguez estudiantes de la universidad particular de Loja.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que contenían los cambios se mostró una preocupación por parte de las autoridades de la universidad provocada por la reacción de algunos estudiantes que presentaron inconvenientes con el manejo de las inscripciones en línea debido a que el sistema se encontró colapsado en ciertas oportunidades y por otro lado se encontraba que el convencimiento por parte de esta herramienta no se había concretado en la totalidad de los estudiantes por lo tanto mostraron resistencia por el mismo.

Por otra parte, Samanta Cueva Y Germania Rodríguez realizaron encuestas donde consultaban a los estudiantes acerca de sus opiniones sobre la importancia de la utilización de la página web como herramienta para el proceso de inscripción y se pudo observar que Los estudiantes de Modalidad a Distancia son los que mayor porcentaje de utilidad baja asignan a las Tecnologías más del 50%, una causa de desviación podría ser que las encuestas se aplicaron en la evaluación de recuperación, por otro lado Los estudiantes de Modalidad Presencial más de 35 las considera de utilidad alta, alrededor del 32% de utilidad media y un 30% de utilidad baja.

#### 1.7.14 Fuentes de la Resistencia al Cambio

- **Fuentes Individuales :** Las fuentes individuales se encuentran conformadas por las características humanas básicas de las personas que integran la universidad, en relación a esto Según Samanta Cueva Y Germania Rodríguez mediante su investigación determinaron que dentro de las fuentes individuales que ocasionaron este rechazo de un 30% aproximado al proceso se puede encontrar; el hábito debido a que los estudiantes ya contaban con una rutina y al producirse el cambio gran parte de ellos se sienten incómodos al cambiar la misma por algo desconocido, esto según lo indicado por los resultados obtenidos donde un 14% del 30% de resistencia total establecieron el hábito como fuente de resistencia principal, por otro lado se visualiza procesamiento selectivo de información como fuente de resistencia debido a que existió una parte de los estudiantes que manejaron la información a su manera lo que permitía que no se captara la información real que se transmitía , esta fuente representa un 11% , mientras por razones desconocidas un 5% de los estudiantes mostraban rechazo a ese cambio.
- **Fuentes Organizacionales:** Dentro de las fuentes organizacionales que se produjeron en la universidad se encontraba la amenaza a la experiencia esto a causa de situaciones presentadas con algunos profesores que se vieron afectados debido a que su manera de dictar clases cambiaría de clases a distancia tradicionales a una forma moderna argumentando que la información dictada no sería retenida por los estudiantes de la misma manera, por lo tanto se perdería la esencia de las cátedras debido al poco interés que según su criterio demostraría el estudiante .

En relación a esto Según Samanta Cueva Y Germania Rodríguez en su investigación, obtuvieron como resultado que un 79% de los docentes manifestaron



tener conocimiento en el uso de estas tecnologías, pero apenas un 41% se encontraba dispuesto a utilizarla en la docencia, por lo que se reflejó que no existe consistencia con la motivación de uso a los estudiantes quienes manifiestan utilizarlas por motivación docente solo un 4%.

#### **1.7.15 Métodos para Combatir la Resistencia al Cambio**

Dentro de los métodos que utiliza la universidad como estrategia se encuentra la educación y comunicación con el fin de Promover programas de formación y uso de las herramientas comprendidas a través de la página web de la universidad, por otro lado fomentar el uso en los docentes de la educación virtual a distancia para Concienciarlos de la importancia de transmitir su conocimiento a los profesionales en formación y de esta manera utilizarlos como agentes que permitan la facilitación y apoyo a los estudiantes para aumentar su motivación al uso de esta tecnología y reducir su resistencia a la misma.

#### **1.7.16 La Universidad Técnica Particular de Loja Hoy en Día**

En la actualidad la universidad Técnica Particular de Loja ha conseguido la adaptación por parte del estudiantado a la inscripción en línea, así como también la consolidación de algunas nuevas tecnologías principalmente herramientas web como apoyo a la Educación entre ellas: Blogs, Videos, Presentaciones, Podcast, etc.

Por otro lado, ha crecido el acceso de los estudiantes al Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), pasando del 30% de alumnos, al 90%, Es decir que, en dos años, el nivel de uso del entorno se ha triplicado, lo cual coincide con el rejuvenecimiento de la población estudiantil de la Universidad, y con la expansión de la conectividad en Ecuador, todo esto según Lic. María del Rosario de Rivas Manzano quien se desempeña como Docente e Investigadora en la Universidad Técnica Particular de Loja.

## **1.8 CAPITULO IV: RELACION DE LA GESTION DEL CAMBIO CON LAS NUEVAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **1.8.1 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con las Nuevas Tendencias Administrativas.**

Las universidades son instituciones conservadoras y quienes están encargados de gestionarlas deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forman, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno. (Soto, 1998) Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos de las universidades se pueden expresar mediante los enfoques o tendencias administrativas y gerenciales. Por consiguiente, se relacionarán algunas con la gestión del cambio tecnológico en la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta.

### **1.8.2 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con el Empowerment**

El Empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas, por lo tanto, se puede familiarizar fácilmente con lo que corresponde a la gestión de las universidades dado que más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad.

En este sentido el Empowerment funciona como un instrumento que le permitirá la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta trabajar de manera óptima en la creación de sistemas de información para el beneficio de su comunidad estudiantil, ofreciéndole la capacidad de enfrentar los retos y obstáculos que los nuevos procesos de cambio generan, tal es el caso de la tecnología y la globalización. Todo esto mediante el otorgamiento de poder y participación a sus integrantes.

En base a esto, DIAZ (2005) argumenta que, el Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas y conferirles el consentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Por otro lado esta tendencia puede ofrecer a los estudiantes de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta el poder de solucionar los problemas del sistema de inscripción de la universidad tomando en cuenta sus opiniones para mejorar su funcionamiento, debido que a través de ella los integrantes de la universidad sienten que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la organización, Lo que genera un involucramiento de su parte para alcanzar el éxito del sistema de inscripción SAEL con un sentido de compromiso y autocontrol. Además, las autoridades de la universidad se encuentran dispuestos a prestar la atención necesaria que permitan a los estudiantes manifestar sus quejas y otorgarle el poder de participación para mejorar el sistema de inscripción.

Dentro de los beneficios que puede ofrecer esta tendencia a la universidad están la mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales por parte de los estudiantes con las autoridades de la universidad, además el aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva, lo que permitiría ajustar el sistema de acuerdo a sus necesidades, disminuyendo la resistencia al cambio

En este sentido la tecnología juega un papel importantísimo en el proceso de Empowerment porque es colocar la información en un sitio donde la gente pueda acceder a ella y le sea de gran utilidad para aplicar sus habilidades, destrezas y herramientas, además que al otorgarle poder y participación a los estudiantes de la universidad en cuanto a las decisiones del sistema SAEL serviría como técnica para disminuir la resistencia al mismo. Por esta razón se ha considerado que el Empowerment como nueva tendencia administrativa se relaciona directamente con la gestión del cambio y por consiguiente se puede aplicar perfectamente a la gestión de la universidad de oriente núcleo nueva Esparta.

### **1.8.3 Relación de la Gestión de Cambio Tecnológico de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta con el Benchmarking**

Durante las últimas dos décadas, las instituciones de educación superior han utilizado el benchmarking como un enfoque y una técnica adicionales para el control y la mejora de la calidad de su gestión. Debido a que es una actividad que permite comparar estructuradamente los propios procesos institucionales con las mejores prácticas y resultados de instituciones similares, en el caso de la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta, esta tendencia sería de gran utilidad implementarla en el sistema académico de inscripciones en línea SAEL para de esta manera poder identificar brechas de desempeño existentes en este proceso, esto mediante la comparación de SAEL con otros sistemas de inscripción que tengan similitud pertenecientes a otras casas de estudio y en base a estos resultados establecer planes de mejoramiento e implementar cursos de acción.

El desarrollo de la aplicación del benchmarking en los procesos de las universidades se debe, por un lado a la necesidad que tienen las organizaciones universitarias a desarrollar su capacidad para revisar y evaluarse en todos sus niveles y en todas sus funciones, como consecuencia de los diversos cambios ocurridos en los entornos universitarios, dentro de esos cambios se encuentran los tecnológicos debido a que muchas universidades al igual que la Universidad de oriente núcleo nueva Esparta se encuentran utilizando la tecnología como herramienta para mejorar sus procesos, en este sentido se puede manejar esta tendencia para revisar y evaluar el uso de la tecnología a través de una comparación con la gestiones de casas de estudios que practiquen procesos similares.

En relación a esto el benchmarking permite el descubrimiento de nuevas tecnologías y poder adaptarlas a los procesos de las universidades, además de Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas y si es el caso tomar sus procesos como ejemplos utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas. Actualmente ha aumentado el número de universidades que se han comprometido con la realización de programas de

mejoramiento continuo (Agasisti y Bonomi, 2014) y de sostenibilidad en la educación superior (Barrón y otros, 2010).

## 1.9 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el informe sobre la gestión del cambio organizacional, enfocado en la resistencia al cambio tecnológico, se concluye lo siguiente.

Las bases teóricas relacionadas con la gestión del cambio organizacional, en la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, son bastante escasas y solo se cuenta con material escrito, obtenido a través de entrevistas y cierta información dada por los impulsores del sistema de inscripción en línea de esta universidad.

Actualmente el proceso de inscripción de los estudiantes de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta (SAEL), igualmente los estudiantes de la Universidad Central de Venezuela-facultad de medicina y la Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador, no presenta resistencia al cambio tecnológico debido a que el sistema cumple con las exigencias demandadas por los bachilleres. Este comportamiento es similar al adoptado por los estudiantes de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui al implementarse el sistema de inscripción (SICEUDO)

La resistencia al cambio es una forma de conducta que va a estar identificada de forma directa con aquello que se pretende modificar (proceso de inscripción), por eso existe en este caso un comportamiento parecido entre los estudiantes de universidades nacionales y estudiantes de universidades internacionales.

Se puede decir que la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, actualmente practica entre otras tendencias administrativas el empowerment y el benchmarking como herramientas que ayudan al estudiante a tener sentido de pertenencia con su casa de estudio.

## **1.10 RECOMENDACIONES**

Para el mejoramiento del proceso de gestión de cambio organizacional en las instituciones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a las autoridades de la universidad de oriente Núcleo Nueva Esparta, adquirir lo más pronto posible suficientes textos que aborden el tema de gestión del cambio organizacional, para que los estudiantes se instruyan mejor sobre el mismo y de esta manera minimizar los efectos negativos que producen los cambios en la organización.

De igual manera se sugiere al Rectorado de la Universidad de Oriente a desarrollar y mantener un programa de enseñanza continuo a través de instructivos, charlas educativas, comunicados en páginas web oficiales de la universidad sobre los aspectos vitales que influyen en la misma, para mantener informados a los estudiantes sobre posibles cambios que pudieran generar rechazo

Se recomienda a las autoridades y estudiantes de las universidades nacionales a mantener un contacto permanente con las universidades internacionales, para estar enterados de los cambios organizaciones que pudieran ocurrir, y así de esta forma poder enfrentarlos con mayor naturalidad.

Se recomienda a los estudiantes del Núcleo Nueva Esparta, a prepararse y aumentar los conocimientos acerca de las nuevas tendencias administrativas y así de esa manera minimizar la resistencia a cambios organizacionales en el núcleo.

## 1.11 BIBLIOGRAFÍA

CUEVA, Samanta Y RODRÍGUEZ Germania (2013). *Utilización De servicios web en la Universidad Técnica Particular de Loja.*

GONZÁLEZ, Luis (1993). *Innovación En La Educación Universitaria En América Latina.*

HILL, C. y JONES, G. (1996). *Administración Estratégica: un Enfoque Integrado.* Bogotá: McGraw-Hill. Tercera Edición.

NÚÑEZ, Marelys Y GÓMEZ, Odilis (2015). *El Factor Humano: Resistencia a La Innovación Tecnológica.*

PAREDES, Esperanza (2000), *Gestión Del Cambio Organizacional.*

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). *Administración.* México: Pearson Educación. Décima Edición.

ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación. Decimotercera Edición.

WEIHICH, H. y KOONTZ, H. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global.* México: McGraw-Hill. Décima Edición.

ZIMMERMANN, Arthur. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas.* Ecuador: ABYA-YALA. Segunda Edición.

### *REFERENCIAS ELECTRONICAS:*

Universidad central de Venezuela (2012) caracas, *Venezuela* <http://www.ucv.ve/>



## 1.12 ANEXOS

La siguiente encuesta se realizó a una muestra de 50 estudiantes de la universidad de oriente Núcleo Nueva Esparta que fueron partícipes del cambio de las inscripciones manuales a la implementación del sistema de inscripción en línea denominado SAEL:

### Anexo N° 1

#### Cuestionario

1. ¿Al momento de la implementación de SAEL se sentía satisfecho con este nuevo sistema de inscripción?

Si ( ) No ( )

2. De ser negativa su respuesta ¿cuáles fueron sus motivos?

Habito ( )

Factor económico ( )

Falta de confianza en sí mismo ( )

Temor ( )

Solo procesó la información de su interés ( )

Otros ( )

3. ¿Actualmente el sistema SAEL cumple con sus expectativas?

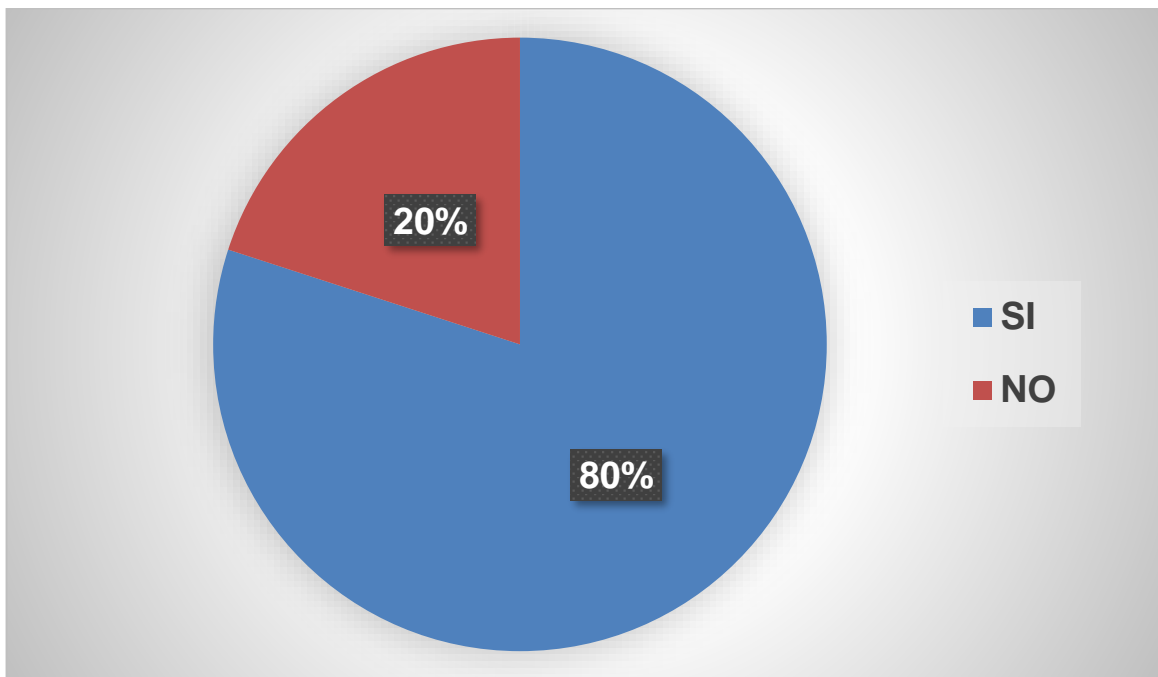
Si ( ) No ( )

## Anexo N°2

**TABLA N°1 ¿Al Momento de la Implementación de SAEL Se Sentía Satisfecho con este Nuevo Sistema de Inscripción?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	80
NO	10	20
TOTAL	50	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en el Cuestionario Realizado.**



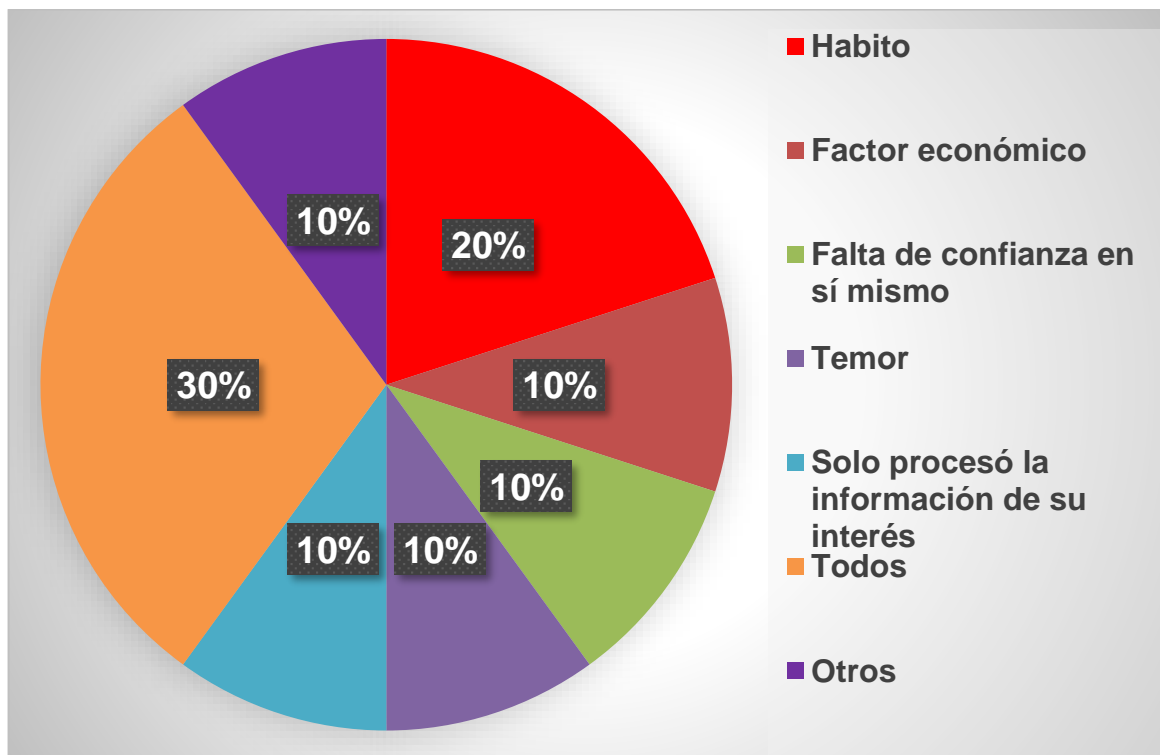
**GRAFICO N° 1. Satisfacción de los Alumnos con la Implementación de SAEL.**

## Anexo N° 3

**TABLA N°2. De ser Negativa su Respuesta ¿Cuáles Fueron Sus Motivos?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Habito	2	20
Factor Económicos	1	10
Falta de Confianza en Sí Mismo	1	10
Temor	1	10
Solo Proceso la Información de Su Interés	1	10
Todos	3	30
Otros	1	10
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en el Cuestionario Realizado.**



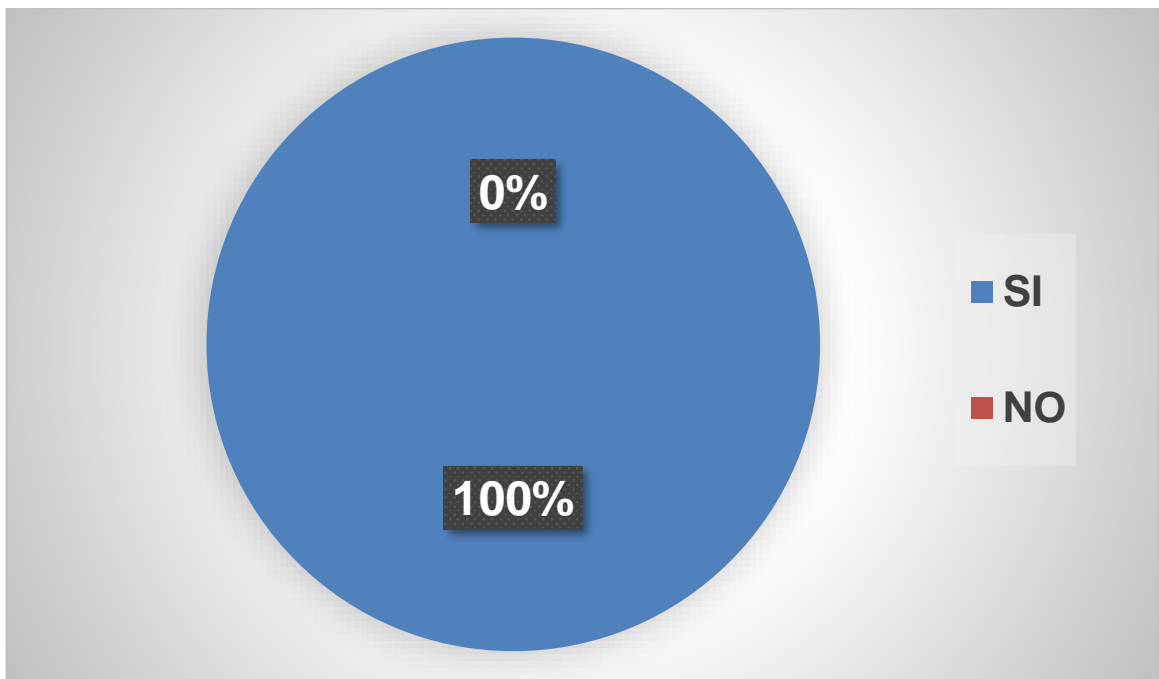
**GRAFICO N° 2. Fuentes de Resistencia al Cambio de los Alumnos con la Implementación de SAEL**

**ANEXO N°4**

**TABLA N°3 ¿Actualmente el Sistema SAEL Cumple con Sus Expectativas?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	100
NO	0	0
TOTAL	10	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en el Cuestionario Realizado.**



**GRAFICO N° 3. Expectativas Actuales de los Estudiantes Sobre el Sistema SAEL.**



## **PARTE II: GERENCIA ESTRATÉGICA**

## 2.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las organizaciones a nivel mundial cuentan con objetivos establecidos que les permitan fijar y alcanzar lo que se desea obtener, por lo tanto, requieren de herramientas para lograr los objetivos. La gerencia estratégica sirve como proceso para formular, ejecutar y evaluar los objetivos propuestos en la empresa, además nos permite evaluar la información cualitativa y cuantitativa de forma organizada siendo de gran ayuda para los gerentes en la toma de decisiones.

En este sentido los gerentes juegan el papel de simplificar la gestión empresarial, además cuenta con la capacidad de observar a la empresa como un sistema donde la aplicación de la gerencia estratégica permite monitorear los hechos de manera constante y las tendencias tanto internas como externas en las que se desenvuelve la empresa, adaptándose a las mismas, tratando de prever los posibles cambios y buscando la auto sustentación.

No obstante, para que el gerente pueda contar con estos conocimientos se requiere de un estudio que permita su capacitación, por tal motivo genera gran importancia la realización de las áreas de trabajo de grado debido a que representan una capacitación tanto en gerencia estratégica como en las otras dos áreas a estudiar, de este modo se puede utilizar el sistema de información gerencial como apoyo para la operatividad y toma de decisiones de la organización , así como también para la formulación de estrategias debido a que simplifica la información de manera que sea más fácil observar los puntos a resolver o simplemente hace más viable a través de los mismos la operatividad de la empresa al utilizar los sistemas como una estrategia frente a diferentes problemas que presente la empresa, así como también se puede utilizar la formulación de estrategias para realizar de manera más sencilla la adaptación de la empresa a los cambios organizacionales y de esta manera diluir la resistencia al mismo.

Desde este punto de vista, la gerencia estratégica, centra la atención en que todas las organizaciones deben tener un seguimiento continuo de los aspectos y sucesos

internos y externos que pudieran influir en la operatividad de la empresa, para ello es indispensable contar con un profesional dispuesto a manejar con eficiencia y responsabilidad todos aquellos elementos que lo ayudan a reconocer en un momento dado, una situación cualquiera y por su puesto a ofrecer la mejor decisión.

En el siglo XXI, los riesgos para las empresas son cada vez mayores, por eso plantear estrategias acertadas, resulta de vital importancia para poder sobrevivir y poder prosperar en un mercado cada vez competitivo. Por esta razón son muchas las empresas que están descentralizando el proceso administrativo desde el punto de vista estratégico, al darse cuenta su directiva, que es indispensable incluir a los gerentes y empleados en todas las decisiones que los afectan desde el punto de vista laboral y sobre todo que pudieran afectar la participación de la empresa en el ámbito en el cual se desenvuelve, por eso es muy importante que el gerente sepa que cada vez que toma una decisión debe hacerlo teniendo en cuenta la información más reciente y con una buena anticipación de las consecuencias a corto, mediano y largo plazo. De hecho, ninguna sociedad o empresa en el mundo puede competir por mucho tiempo o de manera exitosa, si sus integrantes no confían entre sí, y se puede decir que cuanto mayor sea la confianza entre gerentes y empleados mayor será la fuerza económica.

La gerencia estratégica, es un proceso que se utiliza para definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa para luego ser desarrollados según se vaya desenvolviendo en la organización y el mercado, es decir, toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que entre otros factores pueden hacer.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias son acciones que requieren de decisiones por parte de los directivos, así como de grandes cantidades de recursos de la empresa, de allí parte la importancia de tener muy claro la situación planteada, con todos los factores que pudieran estar influyendo en el desempeño de la organización.

Cabe destacar que, para formular y ejecutar la estrategia con éxito, es indispensable que la empresa establezca sus objetivos, políticas empresariales, y saber con cuántos recursos cuenta.



## **2.2 OBJETIVOS**

Desde el punto de vista del objetivo de los cursos especiales de grado, la gerencia estratégica, nos plantea la necesidad de conocer y comprender la gestión estratégica como un proceso no solamente importante si no fundamental para el desarrollo de una mejor capacidad de las funciones empresariales y de sus gerentes. También podemos decir que la estrategia como herramienta fundamental en la administración, proporciona toda la información necesaria en cuanto a toma de decisiones se refiere, según sea el caso y que por su puesto se relacione a la misma con todas las variables que pudieran presentarse para influir en el acontecer diario de la empresa.

Dentro de los objetivos fundamentales a desarrollar en base a la gerencia estratégica tenemos, el de prepararnos para enfrentar los cambios necesarios que de una forma u otra sabemos que se van a presentar, dado el acontecer económico y financiero que se está presentando en el ámbito de los negocios, y que todos sabemos tienen una influencia en nuestras vidas. Lógicamente la motivación el deseo de cambiar las cosas para el beneficio de las empresas es otros de los objetivos perseguidos en esta área de grado y que como estudiantes estamos dispuestos a poner en práctica una vez logremos obtener nuestro título que nos acredite como licenciados en administración.

### 2.3 ALCANCE

Los cursos especiales de grado conllevan una gran responsabilidad, pero al mismo tiempo significan una oportunidad de aprender y crecer como profesionales, e incluso permite ir más allá y realizar una especialización en cada una de las modalidades por estudiar lo cual permitirá tener un mejor desenvolvimiento tanto en el ámbito laboral por medio de los conocimientos adquiridos como en el ámbito personal debido a la seguridad y confianza obtenida a lo largo del proceso académico.

Como estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración estamos seguros que esta cátedra en especial, nos dará las herramientas necesarias e indispensables para conocer en profundidad los aspectos más importantes de la gerencia estratégica, así como también todos aquellos elementos y factores que pudieran incidir en la formación, ejecución y evaluación de cualquier plan o cualquier toma de decisiones que vayan en beneficio de la organización.

Es muy importante destacar que en estos cursos especiales de grado los estudiantes tenemos la oportunidad de resolver casos prácticos tal como si se tratara de una empresa, pero por su puesto con las limitaciones del caso correspondiente, lo cual nos prepara para afrontar de la mejor manera cualquier contingencia que se nos pudieran presentar en la empresa y así demostrar con bases ciertas todo lo aprendido en nuestra universidad y sobre todo en estas materias en particular.

Para nosotros los estudiantes de la licenciatura en administración estos cursos especiales de grado significan una alternativa bastante viable, si tomamos en consideración en que el tiempo es aprovechado en su totalidad para formular, exponer y resolver casos prácticos semejantes a los que pudieran suceder en la vida real. Desde el punto de vista académico los cursos especiales de grado constituyen un recurso invaluable del cual esperamos obtener beneficios ilimitados en nuestra vida y sobre todo cuando nos toque enfrentar situaciones para resolver o mejorar cualquier contingencia que se presente en el campo laboral.

## 2.4 JUSTIFICACIÓN

Como estudiantes de la carrera de licenciatura en administración consideramos que estos cursos especiales de grado además de ser un requisito necesario para obtener nuestro título como licenciados de administración , también representa una gran oportunidad que nos va a permitir profundizar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, permitiendo así obtener una especialización en cada una de las materias de estudios de los cursos especiales de grado, lo cual nos permitirá tener una mayor seguridad y un mejor desempeño como profesionales en la carrera para la toma de decisiones.

Por otra parte, consideramos que la gerencia estratégica es una pieza fundamental que encaja perfectamente en el rompecabezas de la economía actual que tiene signos diferentes a los presentados en el siglo xx, por lo tanto, las empresas deben enfrentar estos inconvenientes de una forma u otra para poder permanecer en el mercado estableciendo estrategias como herramientas para enfrentar las adversidades que se les presentes.

Para nosotros los estudiantes de la carrera licenciatura en administración de la universidad de oriente núcleo nueva Esparta es de vital importancia que se nos esté impartiendo esta catedra. Debido a que nos proporciona conocimientos necesarios que nos permiten tomar decisiones estratégicas en situaciones imprevistas, logrando así obtener resultados favorables.

Desde el punto de vista empresarias sabemos que muchas empresas han desaparecido del mercado por no contar con gerentes capaces de tomar una decisión o de implementar de manera correcta las estrategias establecidas. Por su puesto que no solo basta con estudiar la situación planteada y tomar la mejor decisión, es muy importante también tomarla y ejecutarla en el momento preciso, es por eso que consideremos justificación suficiente que se encuentre presente esta materia en los cursos especiales de grado en nuestra carrera.

## **2.5 CAPITULO I: CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA ESTRATEGIA**

### **2.5.1 Administración Estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

El termino planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta de todos los problemas. En ese entonces la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de futbol necesita de un buen plan de juego para tener la oportunidad de triunfar, en una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando entre otras formas de actuar, aquellos que resultan “menos deseables”.

Es por ello que la administración estratégica forma parte de las piezas fundamentales para el desarrollo de la empresa, porque a través de sus análisis y estudios se puede determinar si es favorable o no dicho plan que se desee ejecutar, que si bien es cierto, nosotros como administradores debemos tener los conocimientos necesarios de la carrera para tomar decisiones correctas en momentos precisos y que todo profesional de la administración debe poseer dentro de sus conocimientos y destreza que haya adquirido durante su preparación.

La estrategia también la podemos definir en forma amplia o en forma restringida. Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros esta se refiere solo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos.

Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a incertidumbre (la estrategia para ganar la guerra, la táctica para ganar la batalla). En el campo de la gerencia (dirección) es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

### **2.5.2 Importancia de los Valores Éticos para la Estrategia**

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes

a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

En otra época basada con que las empresas cumplieran con las leyes vigentes en los países donde operaban para proclamar que su conducta era éticamente intachable. No obstante, ha quedado demostrado que es posible cumplir con las leyes al pie de la letra y, sin embargo, cometer abusos considerables contra las personas y el medio ambiente.

Actualmente la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comprar acciones, a la vez que presionan a las empresas cuyas acciones detentan para que mantengan normas éticas de conducta. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, el entorno cultural, a los derechos de los consumidores, a los derechos laborales de las minorías y a los derechos de los animales no eran importantes para la sociedad. Hoy en día los son y, a menudo, están protegidos legalmente, sobre todo los países más desarrollados.

### **2.5.3 Políticas y Estrategias**

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del

estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a deshacer algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.

Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

Ejemplos:

Política de mercadeo (marketing): publicidad veraz

Política de recursos humanos: promoción interna; no discriminación

Política de suministros: preferir proveedores nacionales

Política financiera: uso preferente de recursos internos

Dentro de la matriz de estrategia, la misión específica el campo de actividad de la empresa u organización, los fines establecen lo que sus accionistas y directivos esperan obtener de ella, y los valores definen los límites éticos de su actuación, que no se deben traspasar. La visión plantea hasta donde aspira a llegar la empresa en el logro de sus fines, dentro de su misión y valores. La visión debe ser definida a partir de la misión, fines y valores.

La misión, los fines y los valores no surgen de la nada. Reflejan los objetivos y valores personales de quienes dan forma a la empresa u organización. Esto resulta muy claro en una empresa nueva, en la cual los fundadores determinan su campo de actividad (misión), sus ambiciones (fines) y sus límites éticos (valores). En una empresa en marcha, estos lineamientos los establecen y modifican los actores dominantes, aquellos que controlan la empresa. Estos suelen ser los accionistas principales, la alta gerencia (dirección), o ambos en conjunto. La alta gerencia es el

actor dominante en los casos en que la tenencia de las acciones esta diluida y no hay accionistas con poder de decisión. Este es el caso de muchas grandes empresas de los países desarrollados.

#### **2.5.4 Misión**

La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades que realizan; en pocas palabras es lo que se pretende realizar para lograr los objetivos, la satisfacción del personal, de los clientes y de la comunidad en general.

En este sentido Rafael González, define la misión como "la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Por consiguiente, podemos decir que la misión sirve como instrumento de guía para las acciones futuras encaminadas a lograr los objetivos de la organización.

#### **2.5.5 Visión**

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de como la organización evolucionara para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia donde debe dirigirse.

Por su parte, Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (2000) indica, viene a ser "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". En definitiva, una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir.



### **2.5.6 Alcance de la Dirección Estratégica**

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no una determinada operación. Se trata de un gran reto para los directivos que están acostumbrados a gestionar los recursos que disponen en el día a día. Puede ser un problema muy especial debido a los antecedentes de los directivos que han sido formados, tal vez durante muchos años, para realizar tareas operativas y asumir responsabilidades sobre las operaciones. Es posible que los contables descubran que siguen tendiendo los problemas desde un punto de vista financiero, los directivos responsables de la informática desde el punto de vista de la informática, los directivos de marketing desde la perspectiva del marketing, etcétera. Por su puesto cada una de estas facetas es importante, pero ninguna es adecuada por si sola. El directivo que aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general, concebir a la organización como un todo.

Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y experiencia previas de los directivos suelen estar orientados hacia la acción, o hacia una planificación o los análisis detallados.

### **2.5.7 La Globalización, el Comercio Electrónico y la Estrategia**

No hace mucho tiempo, una corporación de negocios podía ser exitosa solo concentrándose en fabricar y vender bienes y servicios dentro de sus fronteras nacionales. Los factores internacionales eran mínimos. Las utilidades obtenidas de la exportación de productos a tierras extrañas eran consideradas como el merengue del pastel, aunque realmente no esenciales para el éxito corporativo. Por ejemplo, durante la década de los sesenta, la mayoría de las empresas estadounidenses se organizaban alrededor de varias divisiones de productos que fabricaban y vendían bienes solo en su

país de origen. Comúnmente una división internacional administraba toda la manufactura y venta fuera de él. Por lo general, una asignación internacional era considerada como un mensaje de que “el beneficiario” ya no era candidato a una promoción y que debía buscar otro empleo.

De manera similar, a mediados de la década de los noventa, una empresa de negocio podía ser muy exitosa si utilizaba internet nada más como sitio web de relaciones públicas. La mayoría de los negocios se realizaba a través de la fuerza de ventas y de la red de distribuidores, con ventas finales al consumidor por medio de almacenes al detalle. Pocos ejecutivos usaban computadoras personales y menos aún navegaban en la World Wide Web. Internet era útil en investigación, pero hasta hace poco no era considerada como un medio para llevar a cabo realmente transacciones comerciales normales, y mucho menos para ser tomado en cuenta a la hora de tomar una decisión o formular una estrategia.

### **2.5.8 Beneficios de la Administración Estratégica**

La investigación ha revelado que las organizaciones que practican la administración estratégica, generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviarias y camioneras de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modifican sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimientos a las empresas que no realizaron estos cambios.

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.

Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.

Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas: ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡no donde esperamos que este!)

Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, en 5 años?, ¿en 10 años?, ¿son aceptables las respuestas?

Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

### **2.5.9 La Estrategia y los Procedimientos Administrativos**

Un procedimiento administrativo puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operación concatenadas entre sí, que constituyen una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica, dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Gomez Ceija (1997: p127)

“Todo procedimiento involucra actividades y tareas de personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos de materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajos y control, son indispensables para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.

Según Catacora F (2001: p70) “los procedimientos son aplicados por lo general a las decisiones de tipo rutinario que son totalmente factibles de que sean estandarizadas, con el objeto de que la compañía no vea improvisada su acción ante hechos de la misma naturaleza. Por tal motivo se pueden definir como verdaderas guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse, para que puedan catalogarse en algunos momentos específicos como estrategias”.

### **2.5.10 La Estructura Organizativa y la Estrategia**

La estructura organizativa de una empresa debe ser expresada gráficamente, con el propósito de ofrecer información acerca de cómo se encuentra conformada la entidad a nivel jerárquico, y así mismo establece las responsabilidades y funciones que se deben ejercer para el cumplimiento de los objetivos de una manera mucho más eficiente, sobre todo si tomamos en cuenta que para ejecutar una estrategia debemos trabajar juntos de forma óptima hasta que se alcance las metas fijadas en la planificación, es decir, que los individuos trabajen juntos o cooperen en relaciones de interdependencia.

Koontz, H (2001: p104) indica que “toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica, puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de la línea principal de autoridad”

### **2.5.11 La Decisión Como Estrategia**

A diferencia de muchas otras decisiones, las decisiones estratégicas, que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características:

Pocos comunes: las decisiones son pocos comunes y, por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir.

Importantes: decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles.

Directivas: las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de la organización.

Una decisión estratégica fue la que tomó Zippo Manufacturing, el encargado del encendedor de cigarros Zippo, el chasquido distintivo de Zippo, su diseño a prueba

de agua y garantía de por vida lo hicieron favorito de los fumadores de todo el mundo. También era popular en una comunidad mundial de “bromistas” Zippo, personas que usan los encendedores de la marca no para prender cigarros, sino para realizar juegos de manos. Al darse cuenta de que los productos de tabaco eran una industria en declinación, en 2003, la administración de Zippo estableció el doble objetivo no solo de duplicar las ventas anuales, de duplicar las ventas actuales de 140 millones de dólares, sino también obtener la mitad de los ingresos de la empresa de productos no relacionados con el tabaco para el 2010. La empresa comenzó a pensar en sí misma como una empresa que “vende flamas”, sin limitarse a productos que enciendan tabaco, como resultado Zippo introdujo una línea de encendedores multiusos para velas, parrillas y chimeneas. Además adquirió la empresa fabricante de cuchillos Case Cutlery.

Los ejecutivos iniciaron pláticas con los fabricantes de parrillas, antorchas, calefactores de ambiente y chimeneas, entre otros productos relacionados con el fuego, y el propósito de fabricar una serie de productos para uso al aire libre de marca Zippo. La decisión que tomo la administración de diversificar era claramente una decisión estratégica.

## **2.6 CAPITULO II: PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA**

### **2.6.1 Planteamiento del Problema o de una Situación Cualquiera**

Antes de comenzar a resolver cualquier problema o tratar de mejorar una situación dentro de la organización, al formular una estrategia, es necesario conocer en profundidad todo lo concerniente al manejo interno de la misma, lo que quiere decir, que es indispensable saber con exactitud cómo está marchando el proceso administrativo y los aspectos financieros. Es por ello que se hace necesario conocer con mucha precisión todos los elementos y factores que están influyendo en la situación que está enfrentando la empresa. Una vez que todos ellos son conocidos, podemos decir entonces que tenemos un planteamiento claro, que nos va a facilitar resolver con prontitud y un gran margen de posibilidad de éxito, aquello que nos fue planteado en un principio. El planteamiento del problema o de una situación, es el primer paso fundamental en el proceso de formulación de una estrategia.

### **2.6.2 Análisis Ambiental**

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta, el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades.

- **Identificación de Variables Ambientales Externas**

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación.

El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas son las siguientes:

Fuerzas económicas que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.

Fuerzas tecnológicas que generan inventos para solucionar problemas.

Fuerzas políticas y legales que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.

Fuerzas socioculturales que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

El ambiente de tareas incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales.

El ambiente de tareas de una corporación, es comúnmente la industria en la que opera. El análisis de la industria (popularizado por Michael Porter) implica un examen minucioso de los factores claves que existen en el ambiente de tareas de una corporación. Tanto el ambiente social como el de tareas se deben vigilar para detectar factores estratégicos que pueden producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo.

La investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo del análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo. En ambientes dinámicos, los

directores generales exitosos prestan más atención al ambiente de tareas, mientras que, en ambientes estables, se centran en las fuerzas presentes en el ambiente social.

- **Identificación de Factores Estratégicos Externos**

El origen de la ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia. Aunque esto parece evidente, ¿por qué algunas empresas se adaptan mejor que otras?

Una razón es que existen diferencias en la capacidad de los administradores para reconocer y entender los asuntos y factores estratégicos externos.

Ninguna empresa puede vigilar de manera exitosa todos los factores externos. Por lo tanto, es necesario decidir qué factores son importantes y cuáles no lo son. Aunque los administradores están de acuerdo en que la importancia estratégica determina las variables que se rastrean en forma consistente, en ocasiones pasan por alto o deciden ignorar nuevos desarrollos que son decisivos. Los valores personales y las experiencias funcionales de los administradores de una corporación y el éxito de las estrategias actuales pueden predisponer tanto la percepción de éstos sobre lo que es importante vigilar en el ambiente externo como la interpretación de lo que perciben.

Esta inclinación a rechazar información desconocida y negativa se conoce como miopía estratégica. Si una empresa necesita cambiar su estrategia, podría no estar recolectando la información externa adecuada para realizar el cambio con éxito. Una manera de identificar y analizar los desarrollos en el ambiente externo es usar la matriz de prioridad de situaciones de la manera siguiente:

Identificar un número de tendencias probables que surgen en los ambientes sociales y de tareas. Éstos son asuntos ambientales estratégicos, es decir, tendencias importantes que, si ocurren, determinan cómo será la industria o el mundo en un futuro cercano.



Los Factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales claves que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la corporación. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir que tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia.

- **Análisis Externo**

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno por el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis para cada país en particular. En un mercado globalizado es importante realizar el análisis del entorno internacional, por países o por regiones, tanto para las empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país.

En el análisis del entorno general podemos incluir los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, físicos y ambientales. A estos debemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los actores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores.

- **Enfoque Basado en Recursos del Análisis Organizacional o Análisis Interno**

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para pronunciar en una organización una ventaja competitiva. Analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar los factores

estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y su capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consiste en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas. Por ejemplo, la capacidad de marketing de una empresa se basa en la interacción de sus especialistas de marketing, la tecnología de información y sus recursos financieros. Una capacidad se basa funcionalmente y reside en una función específica.

Por lo tanto, existen capacidades de marketing, capacidades de manufacturas y capacidades de recursos humanos. Una competencia en la integración internacional y la coordinación de capacidades.

Por ejemplo, una competencia en el desarrollo de nuevos productos de una división corporativa puede ser el resultado de integrar las capacidades de administración de sistemas de información.

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de la división, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que esta puede hacer extremadamente bien. Desde el punto de vista, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división.

Por ejemplo, una competencia central de Avon products es su destreza en la venta de puerta en puerta. FedEx posee una competencia central en su aplicación de tecnología de información a todas sus operaciones. Una empresa debe invertir en una competencia central o arriesgarse a convertirla en una rigidez o una deficiencia central, esto es, una fortaleza que madura con el paso del tiempo y se convierte en una

debilidad. Además, aunque comúnmente no es un activo en sentido contable, es un recurso muy valioso, es decir, no se desgasta con el uso. En general cuanto más se usen las competencias centrales, más aumenta su grado de eficacia y valor. Cuando las competencias centrales son superiores a las de los competidores, se denominan competencias centrales, por ejemplo, General Electric es recomendada por su competencia distintiva en desarrollo directivo. Sus ejecutivos son buscados por otras empresas que contratan a administradores de alto nivel.

Es necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y la competencia de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudan a determinar el futuro de ella. Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de: 1) el rendimiento pasado de la empresa 2) los competidores claves de la empresa 3) la industria en general. En la medida en que un recurso (como la situación de efectivo de una empresa), capacidad o competencia es significativamente diferente del pasado de la empresa, sus competidores claves o el promedio industrial, es probable que este recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas.

### **2.6.3 Análisis de Recursos y Capacidades Funcionales**

La manera más sencilla de comenzar el análisis de la cadena de valor de una corporación es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. Los recursos y las capacidades funcionales incluyen no solo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias.

Estos recursos y capacidades incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlo con eficiencia.

Si se utilizan adecuadamente, estos recursos sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas.

#### **2.6.4 Estudio de la Cultura Corporativa de la Empresa**

Existe una historia muy contada sobre una persona de reciente ingreso en una empresa que preguntó a un colega experimentado que debía hacer un empleado cuando un cliente llamara. El empleado antiguo respondió “hay tres maneras de hacer cualquier trabajo: la manera correcta, la manera incorrecta y la manera de la empresa. Aquí siempre hacemos las cosas a la manera de la empresa” en la mayoría de las organizaciones “la manera de la empresa” deriva de la cultura de la corporación. La cultura corporativa es un conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra. La cultura corporativa refleja generalmente los valores del fundador o fundadores y la misión de la empresa. Además, le proporciona un sentido de identidad: “esto es lo que somos. Esto es lo que hacemos. Esto es lo que representamos”.

La cultura corporativa tiene dos características distintas: intensidad e integración. La intensidad cultural es el grado en que los miembros de una unidad aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con la unidad. Esta aceptación muestra la profundidad de la cultura.

Las organizaciones con normas sólidas que fomentan un valor específico, como la calidad tienen culturas intensivas, y es tanto así que las nuevas empresas (o las que están en transición) poseen culturas más débiles, o menos intensivas.

Los empleados de una cultura intensiva muestran un comportamiento congruente, es decir, tienden a actuar de manera similar con el paso del tiempo. La integración cultural es el grado en que las unidades de una organización comparten una cultura común, lo cual implica la amplitud de la cultura. Las organizaciones con una cultura dominante y penetrante están controladas jerárquicamente y orientadas hacia el poder, como una unidad militar, y tienen culturas altamente integradas, todos los

empleados tienden a mantener los mismos valores y normas culturales. En contraste, una empresa que está estructurada en diversas unidades por funciones o divisiones muestra generalmente algunas subculturas fuertes frente a una cultura corporativa menos integrada.

La cultura corporativa cumple con varias funciones importantes en una organización:

Transmite un sentido de identidad a los empleados.

Ayuda a generar compromiso en los empleados con algo mayor que ellos mismos.

Aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social.

Sirve como marco de referencia que los empleados usan para entender las actividades organizacionales como una guía para el comportamiento adecuado.

La cultura corporativa forja el comportamiento del personal de las empresas. Estas culturas tienen influencia poderosa en el comportamiento del personal de todos los niveles, pueden afectar fuertemente la capacidad de las corporaciones para cambiar su administración estratégica. Una cultura fuerte no solo debe fomentar la supervivencia, sino también crear las bases para alcanzar una posición competitiva superior, mediante el aumento de la motivación y facilitando la coordinación y el control. Por ejemplo, una cultura que destaca la renovación constante puede ayudar a una empresa adaptarse a un ambiente cambiante híper competitivo. En la medida en que la competencia distintiva de una corporación está arraigada en la cultura de una organización, será una forma de conocimiento tácito y algo muy difícil de imitar para un competidor.

### **2.6.5 Formulación de la Estrategia**

Una vez realizado el análisis ambiental nos centramos en la generación y evaluación de estrategias alternativas, y en la elección de las estrategias que hay que seguir. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, objetivos y la misión de la empresa junto con

la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa desde su estado actual a la situación futura deseada.

Las estrategias alternativas no surgen de la nada como arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas.

Las estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esta razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información junto con la declaración de misión de la empresa, ayudara a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

### **2.6.6 Implementación de la Estrategia**

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. Siempre es más fácil hacer algo, que decir lo que se va a hacer, enlazadas de forma intrincada, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de su formulación.

Para implementar una estrategia, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción.

La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción.

La formulación se enfoca en la eficiencia.

La implementación se enfoca en la eficiencia.

La formulación es principalmente un proceso intelectual.

La implementación es principalmente un proceso operativo.

La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.

La implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo

La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos.

La implementación requiere coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas de la formulación de estrategias no difieren mucho entre las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Sin embargo, la implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos de tamaños de organizaciones.

Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamientos de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de contos, cambios de la estrategias de publicidad, construcción de nuevas instalaciones, capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial.

Estos tipos de actividades obviamente difieren mucho entre las organizaciones de manufactura de servicios y gubernamentales.

### **2.6.7 Evaluación de la Estrategia.**

El proceso de evaluación estratégica, da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían traer con ellas severos daños, y revertirlos resulta muy difícil, sino imposible. Por eso la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización. Las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: La primera de ellas, examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, la segunda, comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, y la tercera, tomar acciones correctivas para asegurar que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores, podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

La evaluación de la estrategia es un proceso complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias, con frecuencia resulta muy caro y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca. Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá. Pero muy poca o ninguna evaluación, genera problemas aún peores. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones la evaluación de la estrategia es simplemente una valoración de qué también se ha desempeñado. Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a cierto tipo de preguntas son



afirmativas. Bueno, la estrategia o estrategias tal vez fueron correctas, pero este tipo de razonamiento podría ser engañoso porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque a corto y a largo plazo. Con frecuencia las estrategias no afectan los resultados de la operación a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

## **2.7 CAPTULO III: MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA**

### **2.7.1 Modelo de Free David**

En lo que se refiere al principio sistemático, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a si misma, a través de las tres (3) fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones.

El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

Al analizar el modelo del punto de vista del principio de autonomía/dependencia, se observa que especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo.

La planificación a través de la exploración de los futuros probables, posible y deseable, es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional. El

modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos se observa la presencia de la exploración de los futuros posibles (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo, el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para saber qué sucederá) como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estratégica. Por otro lado, el modelo plantea la situación de problema de manera sistémica a través de estrategia.

El modelo analizado plantea a que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a la nueva necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos factores que liberen a la misma de periodos largos en condición de equilibrio, ya que esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, y, en consecuencia, cumplen con el principio caordico.

### **2.7.2 Modelo de Kaplan y Norton**

El modelo cuadro de mando integral no responde al principio sistémico cuando establece la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos solo por parte de la alta dirección de la organización y no manifiesta la interacción de las partes que la conforman como patrón organizativo, lo cual se puede evidenciar en la primera fase a través de la clasificación de la visión, sin considerar a los trabajadores de distintos niveles jerárquicos dentro de la organización. Así mismo plantea un sistema de información que divulgue los objetivos además del sistema de indicadores estratégicos para la medición del plan estratégico. Además, genera una estructura cognitiva (estrategias), ubicada en un plan estratégico de cuya aplicación se generan resultados presentados como conocimientos para la toma de decisiones.

El modelo considera el principio de retroalimentación mediante un feedback estratégico que conduce a la revisión de la estrategia, permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la misma y, de ser necesario, hacer cambios fundamentales en esta. Al

comparar los objetivos deseados con los resultados actuales se crea un vacío de actuación que las nuevas iniciativas estratégicas, establecidas a través del análisis de los factores internos y externos de la organización, están destinadas a llenar, lo cual favorece el cambio, y en consecuencia, se presenta la casualidad como inductor del inicio del nuevo ciclo.

El principio de autonomía/dependencia establece la autonomía organizacional, es decir, la potestad para la organización de regirse por su propia administración basada en normas de actuación, objetivos y necesidades, dependiente del medio donde se desenvuelve. Por tal razón el modelo cumple con este principio ya que está orientando a organizaciones cerradas (autonomía), y el patrón organizativo, representado por los valores internos (fortalezas y debilidades), es capaz de crear otro patrón basado en ellos expresado como nuevas necesidades de la organización. Del mismo modo, el modelo es estructuralmente abierto (dependencia) debido a que considera la evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas) como parte del entorno, reflejando la dependencia del medio ambiente y orientando a la organización hacia el cambio permanente. Este principio representa en la primera fase del modelo al clarificar y traducir la visión y la estrategia de la empresa.

De igual manera el modelo de free David, este modelo se desvía del principio de modelo situacional dado que manifiesta su postura ante los futuros posibles y deseables presentes en las fases de clarificación y traducción de la visión y la estrategia, comunicación y planificación y establecimiento de objetivos, sin embargo no considera el futuro probable para la organización. Asume la solución de manera sistémica.

El principio caordico se pone de manifiesto en este modelo al especificar la evaluación de las estrategias respecto a la dinámica de los factores externos e internos lo cual evita el equilibrio en periodos largos de tiempo en la fase de formación y feedback estratégico, el modelo establece la revisión de la estrategia mediante la consideración de las debilidades y fortalezas de la organización y las oportunidades y amenazas de las oportunidades y el ambiente donde se desenvuelve. De esta forma es posible reafirmar la creencia en la estrategia actual (ajustando la relación cuantitativa

entre los indicadores estratégicos) o, por el contrario, puede poner en relieve la necesidad de una estrategia completamente nueva.

### **2.7.3 Estrategia de Crecimiento**

Las estrategias de crecimiento se basan y se enfocan en que la organización crezca, o aumente sus recursos, tanto a nivel de recursos materiales; como la incorporación de edificios o terrenos; como, financieros, ya sean propios o de terceros y de personal para el mejor funcionamiento de la compañía y para beneficiar ampliamente las utilidades deseadas.

Estas estrategias se aplican para implementar nuevas operaciones, pero con cierto grado de relación con las que se inició, ya sea por proveedores en común, clientes objetivo en sectores adyacentes o relacionados.

Además, se pueden aplicar para incrementar la capacidad de operaciones, por lo general, esto se debe a una incapacidad para satisfacer la demanda. Frecuentemente el crecimiento de la empresa lleva a tener operaciones centralizadas de gran tamaño y desarrolla sistemas de distribución y servicios complejos. Es la forma de crecimiento más común de las empresas.

Esta estrategia también puede fomentar la adquisición en las empresas para su crecimiento cuando tienen un poder adquisitivo alto y puede visualizar el crecimiento a través de la compra de otra compañía con alto potencial, especialmente si esta última se encuentra en una situación difícil, o si se trata de un competidor directo. Esta estrategia es una de las más seguras, porque antes de realizar la compra, se contratan consultorías especializadas en valuación. Si bien, el crecimiento es inmediato, el costo de la adquisición también requiere tiempo para recuperarse, de manera que el negocio no se beneficia inmediatamente de esta acción. Las adquisiciones pueden ser del mercado, es decir, marca y cliente, o incluir las operaciones.

#### **2.7.4 Estrategia de Concentración de Mercado**

Las estrategias de concentración de mercado son un conjunto de acciones integradas que buscan un aumento de las ventas; mejorando o modificando los productos o servicios actuales. Así mismo, se aplican para concentrarse en un nuevo producto para cubrir las necesidades de un segmento de mercado en particular. Estas estrategias se pueden tomar en consideración cuando se están disminuyendo las ventas ó cuando el producto ya no sea demandado a gran nivel. Aunque la innovación de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

La base de las estrategias de concentración de mercado es que una empresa puede cubrir un segmento en particular de manera eficaz o eficiente en comparación con los competidores que abarcan todo el mercado. El éxito de este tipo de estrategias radica en la capacidad de la empresa de encontrar segmentos en los que las necesidades únicas son tan especializadas que los competidores que poseen una base amplia prefieran no cubrirlos.

Existen cinco directrices que ayudan a determinar si ésta estrategia resultará eficaz y son:

Cuando una empresa tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos o los mejorados, como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.

Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.

Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.

Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

### **2.7.5 Estrategia de Contramarcha**

Ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias; esta reorganización está diseñada para fortalecer la organización y el enfoque los productos de la empresa.

La estrategia de contramarcha puede llevar consigo un retroceso momentáneo por la reducción y los gerentes trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación; puesto que dicha reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir los líneas de productos, cerrar negocios marginales y las fabricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos para desorientar a la competencia y obligarle a cambiar sus disposiciones o hacer que la misma competencia se enfoque en otras empresas que se puedan considerar de mayor riesgo para su posicionamiento en el mercado.

Así la empresa que aplique esta estrategia puede resguardar y consolidar su producto porque la competencia no le considera como amenaza y puede contraatacar con mejoras del producto básico o innovación de un producto para exponerlo en el momento decisivo.

Esta estrategia es de mucho cuidado porque se puede y no se debe caer en un declive de la producción, o de la venta del producto principal de la empresa. Se debe estudiar a la competencia para determinar el momento exacto de atacar a la competencia. 93

### **2.7.6 Estrategia de Eliminación y Cierre**

Es un proceso de liquidación que se utiliza solamente cuando la empresa cree que no tiene oportunidad de operar con éxito ni de obtener los recursos necesarios con sus acreedores. Todos los activos de la organización se venden.

Esta estrategia se lleva a cabo cuando:

La organización tiene una competencia claramente distintiva que afecta el cumplimiento de sus metas u objetivos.

La organización es el competidor más débil dentro del mercado o no cubre el segmento de mercado.

Los gerentes junto con los planes establecidos han fracasado en la mayoría de los casos o en su totalidad.

Se aplicaron todas las estrategias posibles y aun no se proyecta a futuro el producto ofrecido por la empresa.

Esta estrategia se ejecutará en un tiempo planificado, puesto que debe cumplir con todas sus obligaciones tributarias, financiera y con el personal antes de realizar el cierre de la empresa. Por esto, se realiza la culminación de las actividades empresariales para dicha compañía de manera paulatina.



## **2.8 CASO PRÁCTICO**

### **Inversiones Rodito,CA**

#### **2.8.1 Planteamiento del Problema**

Inversiones RODITO, CA, es una empresa dedicada a la fabricación y venta de sillas de ruedas ortopédicas para pacientes con problemas de desplazamiento, fue fundada hace 2 años en la ciudad de Porlamar y hasta los momentos ha cubierto medianamente las expectativas de los propietarios de la organización, cabe destacar que la expectativa de los clientes, siempre fue superada por el producto creado por esta empresa, que se distingue ante los otros creados por diferentes compañías, por su originalidad y características, que la convierten en una creación adaptada a las condiciones propias del trópico y del oriente del país.

El último año de actividades, la empresa ha experimentado una utilidad, casi similar a la primera, pero más baja que la esperada. Por eso la Gerencia ha decidido llevar esta situación hasta los administradores de la organización para que planteen la mejor estrategia para poder lograr mejores utilidades, tomando en consideración que tenemos el personal y equipos acordes con las exigencias del mercado.

Esta empresa está conformada por 5 departamentos que son: departamento de Administración, compra, diseño, producción, el departamento de ventas, además de tener una Gerencia general y un presidente.

Nuestro mercado neto son todas aquellas personas que por una u otra causa no puedan desplazarse por problemas en sus piernas, ya sea por inconvenientes propios de salud o por accidentes ocurridos.

Cabe destacar que la mayoría de estas sillas ortopédicas son fabricadas con hierro liviano y luego cubiertas con pintura anticorrosiva brillante para darle mayor vistosidad y elegancia, pero con un excesivo peso, si tomamos en consideración la condición del paciente. En este caso las sillas de ruedas de la empresa son fabricadas en aluminio liviano, que no necesita recubrimiento, no se oxidan, independientemente del uso y la humedad, además de ser muy livianas, esto significa una gran ventaja contra

los competidores establecidos en la zona y en el resto del país. En cuanto al precio podemos decir, que sólo significa un 10% más que los productos similares del mercado.

### **2.8.2 Misión**

Fabricar, ofrecer y vender nuestro producto con un alto grado de eficiencia, contribuyendo a que nuestro mercado logre obtener una mejor calidad de vida, basándose en los principios de solidaridad, responsabilidad y calidad del trabajo en equipo.

### **2.8.3 Visión**

Ser catalogada en el menor tiempo posible, como la mejor empresa dedicada a la fabricación de sillas ortopédicas para un mercado que pretende fortalecer la confianza en sí mismo, haciendo del trabajo cotidiano una fortaleza y no una debilidad.

### **2.8.4 Características del Producto**

Para la empresa su producto es único, excelente calidad, resistentes, delicado, económicas, y con un solo diseño, pero en varios tamaños, dependiendo del paciente, que es nuestro cliente.

### **2.8.5 Análisis Ambiental**

El análisis ambiental es un estudio de factores que nos permite conocer como ha sido el manejo de la empresa desde el punto de vista administrativo, también como es el entorno de la misma y bajo qué condiciones está operando en comparación con la competencia y el mercado.

- **Análisis Interno**

**Gerencia:** un elemento importante que debemos estudiar es la gerencia y cuáles son sus funciones básicas en el proceso administrativo. En este caso se determinó el buen desempeño de la misma. Cada gerente actúa de la mejor manera, delegando funciones y descubriendo a cabalidad las funciones y especificaciones de los trabajos

que se van a realizar, poniendo en alto la moral de empleados, disminuyendo su rotación y mejorando cada día todas las actividades propias de una gerencia moderna y eficiente.

**Producción:** en este caso los proveedores de materia prima para el proceso de fabricación y ventas son confiables, y las instalaciones de la empresa están en buenas condiciones, así como también las políticas y procedimientos aplicados en el proceso productivo y control de inventario. El control de calidad y los recursos de toda índole son originados y utilizados de la mejor forma posible, por lo que podemos decir que consideramos que esta es una empresa que cumple con todos los estándares de funcionamiento y producción necesarios para enfrentar el mercado.

**La Gerencia y la Información:** todos los gerentes de la empresa manejan la información de la mejor manera, lo que hace suponer que cada cierto tiempo la compañía promueve la capacitación y desarrollo de su personal, en cuanto al manejo de las distintas herramientas que sean necesarias para obtener información y poder competir en el mercado.

**Finanzas:** una vez presentados los estados financieros e indicadores necesarios, éstos nos muestran que es una empresa medianamente fuerte en el aspecto financiero, y según ellos la organización tiene muchas posibilidades de obtener mayores utilidades.

Su balance general muestra unos activos bastante buenos en comparación con sus pasivos, lo que hace suponer que la empresa pudiera endeudarse en un momento determinado a corto y mediano plazo.

En cuanto al estado de resultado se refiere, éste nos muestra una utilidad bastante aceptable, pero no la que se espera.

En este caso se puede observar una mercancía disponible para la venta un poco alto, si la comparamos con las ventas totales, lo que hace suponer que no se está vendiendo la cantidad suficiente del producto, también se observa un costo de venta bastante elevado, si vemos que entre estos no se tiene una publicidad adecuada para una empresa que solo tiene 2 años en el mercado.

**Inversiones Rodito C.A,**  
**Estado de Resultado Resumido**  
**Al 31-12-2015**

VENTAS		18.600.000
INVENTARIO INICIAL	750.000	
COMPRAS NETAS	<u>6.300.000</u>	
MERCANCIA DISPONIBLE	7.050.000	
INVENTARIO FINAL MERCANCIA	<u>(820.000)</u>	
COSTO DE VENTA		6.230.000
UTILIDAD BRUTA		12.370.000
GASTOS OPERATIVOS		2.050.000
UTILIDAD BRUTA ANTES DEL ISLR		<u>10.320.000</u>

INFORMACION ADICIONAL:

COSTOS FIJOS: 4.500.000

PRECIO DE VENTA UNITARIO: 15.000

COSTO VARIABLE UNITARIO: 820

INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO: 3.850.000

**Punto de Equilibrio:** Esta es una herramienta económica y financiera que nos permite determinar el momento en cual las ventas cubrieron exactamente los gastos. Es decir, el momento en que la empresa no gana ni pierde. Así, que podemos mostrar que la empresa está cumpliendo con la obligación de generar más utilidades que perdida, pero que en este caso no es suficiente para complacer las exigencias de los procedimientos de la organización. Partiendo de este punto de vista, se ratifica que la empresa está cumpliendo con los gastos de una manera eficiente, generando así, más ganancias que perdidas en este periodo, pero esto no es suficiente.

$$\frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo de venta unitario}}{\text{Punto de venta unitario}}} = \frac{4.500.000}{1 - \frac{820}{15.000}} = 4.759.889,9$$

Punto de equilibrio en Bolívares: **4.759.889,9**

En este punto de equilibrio podemos observar que realmente la empresa puede superar sus utilidades si las ventas fueran mayores, ya que se puede evidenciar que para ellos ha sido difícil cubrir parte del mercado; un mercado que pudiera ser mejor.

**Rotación de Inventario:** Este indicador pertenece a los indicadores de actividad y su valor expresa cuanto tiempo le toma a la empresa rotar su inventario. Hay que tener claro que los inventarios son recursos que la empresa tiene y que representan un costo de oportunidad. En este caso el hecho de haber rotado el inventario 4,831 veces, quiere decir que realmente no han sido desfavorables las ventas, pero que con un mayor esfuerzo se pudiera lograr una rotación mejor de inventario.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario productos terminados}} = \frac{18.600.000}{3.850.000} = 4.831$$

Rotación de inventario: **4.831**

En este caso la fórmula nos indica que el producto se está vendiendo bastante bien si lo relacionamos con el punto de equilibrio y el estado de resultado, pero tomando en cuenta lo dicho en el planteamiento inicial, la empresa cuenta con personal capacitado y equipos modernos, por lo que se puede pensar que la organización pudiera lograr unas mejores ventas y obtener una mejor utilidad.

Razón circulante:

Este indicador pertenece a los de liquidez y nos muestra con qué grado de liquidez cuenta la empresa. Enfrentar deudas a corto y mediano plazo en este caso significa que la organización pudiera endeudarse con algunas inversiones que la ayude a obtener una mejor rentabilidad, ya que tendría suficiente liquidez como para pagar una deuda a corto plazo.

- **Análisis externo**

Desde el punto de vista social la empresa no se ve afectada por los cambios ocurridos en la población en lo que se refiere a la edad, sexo o área geográfica, debido a que nuestro producto puede ser ofrecido y vendido día a día independientemente de los factores que ya hemos tocado anteriormente, lo cual podemos calificar como de muy ventajoso y muy atractivo para la empresa, desde el punto de vista financiero.

El entorno social de la empresa podemos catalogarlo como un aspecto que ha sufrido algunos cambios económicos debido a las fluctuaciones de la moneda en los últimos años, pero que no es un factor determinante en la compra o no del producto ya que ese se ofrece a un precio capaz de competir con otras marcas de calidad similar.

En cuanto a los factores ambientales, se puede decir que este producto lleva una ventaja sobre los de la competencia ya que el mismo ofrece algunos cambios que son favorables para la región y que de ninguna manera afectan el precio de venta.

Nuestros proveedores son en su totalidad agentes nacionales, lo que nos ayuda a adquirir los insumos sin mayores tramites que los establecidos en el código de comercio, esto nos permite mover nuestros ingresos con mayor solvencia a la hora de realizar pagos y transferencias electrónicas, ya que todo lo compramos y lo pagamos en bolívares.

Una vez realizado el análisis ambiental, podemos deducir que los motivos o causas por lo que la empresa no obtuvo mayores utilidades, se encuentran entre los aspectos internos de la organización.

### **2.8.6 Formulación de la Estrategia:**

Implementar una Campaña Publicitaria, que esté acorde con la nueva tecnología, que le permita a la empresa llegar a un mercado más extenso.

### **2.8.7 Evaluación de los Recursos Necesarios para la Implementación de la Estrategia**

La empresa evalúa los recursos financieros, humanos y de equipos, y determino que todos están en condiciones óptimas para hacer uso de ellos, de tal manera que lo más probable es que si invierte en una campaña publicitaria, de seguro que nuestras ventas aumentarían considerablemente, si tomamos en cuenta que anteriormente no contábamos con un proyecto publicitario.

En este caso es también seguro que probablemente la demanda del producto aumente para los próximos años, lo que nos haría producir más, para lo cual la empresa ya estaría preparada si tomamos en consideración los resultados financieros presentados a la gerencia.

### **2.8.8 Implementación de la Estrategia**

Para lograr captar la mayor cantidad de clientes se hace necesario implementar una campaña publicitaria consistente en promocionar nuestros productos de varias formas, entre los cuales tenemos: crear un sistema propio de tele-marketing donde se aprecie nuestro producto con todas sus bondades.

Igualmente se podría comenzar a vender a través del marketing por medio de las redes sociales más usadas hoy en día, y de esta manera demostrar en una forma mucho más amplia todos los beneficios de nuestro producto, además de tener a la vista todos los comentarios de nuestros clientes satisfechos.

También podemos contactar las páginas de mercadeo por internet con mayor frecuencia de visitas y ofrecer mejores comisiones por ventas del producto, así estaríamos abarcando parte del mercado que se nos hace difícil penetrar en el resto del

país y por su puesto ofreciendo al mismo tiempo ofertas por tiempo limitado y en fechas y ocasiones especiales.



## **2.9 CONCLUSIONES**

La gerencia estratégica, como disciplina importante de la administración, nos ayuda a tomar la mejor decisión para enfrentar de manera eficiente situaciones que pudieran representar un inconveniente para la empresa.

Mediante la presentación y ejecución de casos prácticos en este curso especial de grado, pudimos observar cómo podemos poner en práctica estrategias para solucionar problemas o situaciones que pudiera poner en peligro la permanencia de la empresa en el mercado.

Los conocimientos adquiridos nos sirven para continuar profundizando sobre la mejor manera de cómo gestionar una organización, sobre todo si tomamos en cuenta que la gerencia estratégica va a depender tanto del gerente que la aplica como del tipo de empresa y situación dada.

## **2.10 RECOMENDACIONES**

Una vez finalizado nuestro curso especial de grado en gerencia estratégica, se nos hace necesario recomendar que el mismo se siga implementando, debido a su importancia para el mantenimiento de las empresas en el mercado competitivo y agresivo de hoy en día.

Es importante recomendar ampliar y actualizar la bibliografía y todos los recursos disponibles que se encuentra en las bibliotecas de LA UDONE, ya que el número de ejemplares disponibles es insuficiente para la cantidad de alumnos que cursan materias gerenciales

Se recomienda a los futuros gerentes y administradores de las organizaciones, hacer uso de la gerencia estratégica como mecanismo ideal para evitar posibles inconvenientes y situaciones indeseables que puedan presentarse, y en caso de que se presenten, entonces solucionarlos en el menor tiempo posible y de la mejor manera, evitando así desaparecer del mercado y ocupando un sitio privilegiado en el mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall. 11va Edición.

Johnson, G, Kevansholes, Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Prentice- Hall. 7ma Edición.

Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Prentice- Hall. 3era Edición.

Sipper, D. y Bulfin, R. (2005). *Planeación y Control de la producción*. México: Mc Graw Hill.

Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall. 9na Edición.

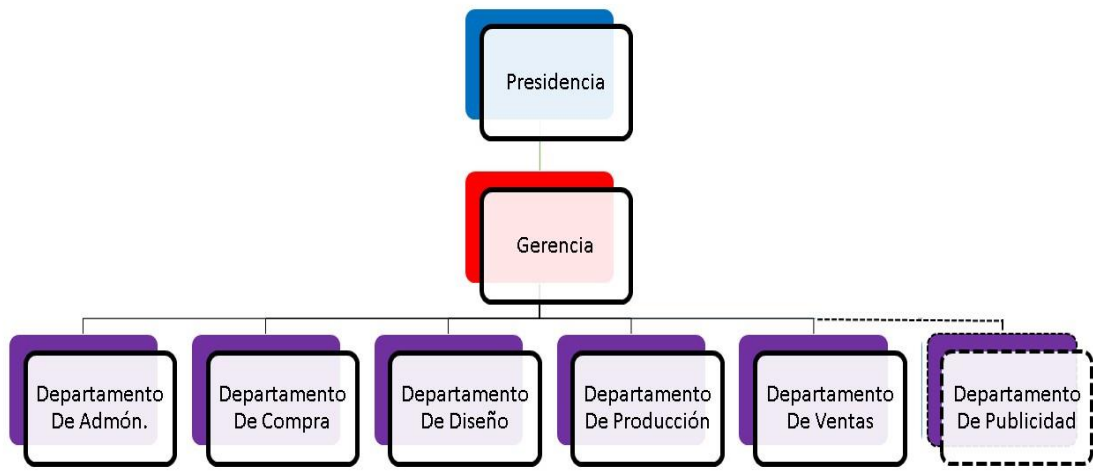
Wheelen, T. y David Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Prentice-Hall. 10ma Edición.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Prentice-Hall. 6ta Edición.

## 2.11 ANEXOS



### Organigrama General Vertical





### **PARTE III: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Los gerentes siempre han usado información para desempeñar sus labores, así que el tema de la información gerencial no es absolutamente nuevo. Lo que se considera novedad es la facilidad con la que se puede obtener información precisa y actualizada, la innovación ha logrado este hecho a través de la computadora. Las empresas están adquiriendo cada vez más conciencia de que la información es un recurso fundamental para sus operaciones y que la computadora puede ayudar a cultivar ese recurso.

De tal manera que a través de los estudios realizados podemos destacar que el propósito del sistema de información gerencial es satisfacer las necesidades de información generales de todos los gerentes de la compañía o de alguna unidad de la empresa,

La tecnología en las empresas se ha convertido en una herramienta fundamental para su desarrollo, es por ello que toma gran importancia el uso de los sistemas de información gerencial en las organizaciones, de tal manera nosotros los estudiantes de licenciatura en administración nos vemos en la tarea de adquirir los conocimientos necesarios que nos permitan involucrarnos en el ámbito tecnológico. Además, que nos permite automatizar actividades logrando obtener resultados precisos y confiables reduciendo las actividades, que a su vez nos ayuda bajar los costos en los procesos realizados.

En la actualidad son muchas de las empresas que se encuentran luchando por mejorar su reducción de costos, debido a que de esta forma se puede obtener más beneficios monetarios y la rama de las ventas de alimentos preparados no es la excepción, pues generalmente existe un gran descontrol dentro de sus inventarios.

Llevar un control de inventario sistematizado permite la mejora de cualquier empresa que trabaje con inventario, ya que los controles de inventario sistematizado se han convertido en una herramienta para apoyar las funciones de la empresa que le permite al gerente tener un control de la materia prima que entra o sale, tal sea el caso

de un restaurante que compra la materia prima, la procesa y la encontrar e terminada como alimentos preparados.

En relación con lo anteriormente mencionado, a continuación, se presenta una investigación que tiene como propósito proponer un sistema de control de inventario automatizado para la empresa Albahaca Restaurant C.A , con el fin de lograr un control estricto del el material existente, material utilizado y materiales por comprar que le permita disminuir costos y gastos de la empresa, esta investigación se encuentra conformada por cuatro capítulos iniciándose el primero con el planteamiento del problema , posteriormente el capítulo II el cual corresponde al marco teórico y referencial , luego se encuentra el capítulo III donde se refleja el marco metodológico y por último el capítulo IV el cual hace referencia a la presentación y análisis de resultados , conclusiones y recomendaciones.

## 3.2 CAPÍTULO I

### 3.2.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día las tecnologías se han convertido en un componente vital de cualquier negocio exitoso, por este motivo muchas de las empresas disfrutan de la tecnología como herramienta para mejorar sus procesos de información., permitiéndoles mejor participación en la competencia del mercado y contar con sistemas de información adecuados a sus necesidades.

En relación a un sistema de información el autor Laudon (2004), señala que “son un conjunto de componentes relacionados que recolectan procesan almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización”, por esta razón se considera a los sistemas de información una herramienta muy importante en las organizaciones, ya que proporcionan información a los administradores en apoyo de las actividades de planeación, control y toma de decisiones, por medio de una gran variedad de informes o reportes de la gestión que se procesa en una organización.

Por ende, resulta de gran importancia que las empresas cuenten con un sistema que permita un buen manejo información acerca de las tareas que han de llevarse a cabo, en el caso de las empresas privadas no son un caso aislado a esta realidad, en este sentido la empresa Albahaca Restaurant C.A requiere de un sistema de control de inventario que le permita mantener un control en los materiales utilizados para realizar las comidas y que refleje con exactitud al momento de la facturación el porcentaje de gramos y los diferentes alimentos que componen el menú, debido que actualmente la empresa cuenta con un sistema de inventario obsoleto que no se encuentra ligado a su actividad comercial por consiguiente no le permite llevar el control de la cantidad de materia que se utiliza para realizar los menús, creando un descontrol y desconocimiento de lo que verdaderamente se puede encontrar en la nevera ubicada en el almacén de la cocina.



Debido a esto la finalidad de esta investigación es proponer sistema de información que permita observar que los movimientos en los inventarios se registren adecuadamente, comprobar que las salidas de alimentos sean correctamente autorizadas por la gerente y que informe como se encuentra los estados de cada una de los rublos de los alimentos indicando además cuando existe poco de un material reflejándolo en términos rojos.

De acuerdo con lo planteado anteriormente nacen las siguientes interrogantes:

¿El sistema de control de inventarios actual satisface las necesidades la empresa Albahaca Restaurant C.A?

¿La empresa Albahaca Restaurant C.A, cuenta con los recursos para la creación de un sistema de control de inventario automatizado?

¿Qué beneficios traerá el nuevo sistema de control de inventario automatizado en la empresa Albahaca Restaurant C.A?

### **3.2.2 Justificación**

El desarrollo y crecimiento de las empresas es uno de sus principales objetivos, lo cual se pueden alcanzar utilizando factores tanto interno como externos es por ello que desde que nació la tecnología muchas empresas optaron por adquirir sistemas de información gerencial que les permitan llevar un mejor control y desenvolvimiento dentro del mercado competitivo.

Para nosotros los estudiantes de licenciatura en administración el sistema de información gerencial es una base complementaria dentro de los tipos de estrategia que se puedan implementar en el campo administrativo, ya que nos permite tener la destreza y el conocimiento para el manejo de los sistemas o subsistemas que controlan las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa.

Debido a lo anteriormente mencionado y teniendo en cuenta que el inventario es un componente fundamental dentro de la organización se hace necesario utilizar la ayuda de los sistemas de información para mejorar su control y tratamiento para de esta manera solucionar las posibles fallas que se encuentren presentando la empresa cuando de inventario se trata.

Es por ello que la razón principal por la cual se propondrá la aplicación de un sistema de inventario automatizado es que permite alcanzar un control estricto del el material existente, material utilizado y materiales por comprar. Además de simplificar algunas actividades normalmente realizadas permitiendo así ahorrar tiempo y brindando mayor seguridad y precisión en cuanto a la información. Permittedole a la empresa saber cómo se encuentran los niveles de inventarios.

Por esta razón el estudio a realizar en la empresa albahaca restaurant C.A pudiera resultar beneficiosa, no solo para nosotros como estudiantes brindándonos experiencias de campo sino también a la empresa permitiéndole controlar su inventario de forma exacta con un sistema de control de inventario adaptado a sus características y necesidades.

### **3.2.3 Objetivos**

#### **3.2.3.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de inventario automatizado en la empresa Albahaca restaurant C.A

#### **3.2.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del control de inventarios de la empresa albahaca restaurant C.A
- Identificar los recursos necesarios para la creación del sistema de control de inventario automatizado.
- Diseñar un registro automatizado del inventario del material existente, material utilizado y materiales por comprar.

### **3.3 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

#### **3.3.1 Antecedentes de la Investigación**

Para Apoyar la presente investigación se tomaron en cuenta algunos estudios previos y tesis de grado relacionados con el tema.

A continuación, se citan investigaciones que han contribuido a generar antecedentes sobre el tema de la propuesta de un sistema de control de inventario automatizado para la empresa albahaca restaurant c. a:

Cabriles, y (2014) En su investigación titulada “propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.” significa un importante aporte importante para el desarrollo de este trabajo, ya que el autor plantea como objetivo general proponer un sistema de control de inventario de stock de seguridad que mejore la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A. lo cual mantiene un nivel de semejanza con nuestra invitación de proponer un sistema de inventario automatizado en la empresa Albahaca Restaurant C.A

El trabajo realizado por Quintero, A (2001) con su investigación sobre “la implantación de un nuevo sistema de control de inventario e investigación acerca de los resultados de su aplicación” trazando como objetivo general, estudiar y realizar el sistema de control de inventario de una empresa y aplicar ajustes, correcciones y adaptaciones que sean necesarias para garantizar el abastecimiento. En el que un sistema de control de inventarios elaborado para las necesidades de la empresa representa un valor esencial en las políticas y ventas, así como en las proyecciones funcionales.

Por otro lado Sánchez (2011), en su trabajo de investigación “Propuesta de un sistema de administración de inventarios de producto terminado y racionalización de inventarios en una empresa de consumo masivo”, presentada ante la ilustre Universidad

Central de Venezuela en Caracas, tiene como objetivos generales determinar y recomendar el establecimiento de un sistema de administración de inventarios de productos terminados y por otra, proponer un programa de racionalización de inventarios de materiales repuestos y suministros, para las siete plantas industriales previamente seleccionadas, que forman parte actualmente, de la Unidad Estratégica de Negocios de Alimentos y son prioridad de la empresa de consumo masivo bajo análisis.

### **3.3.2 Bases Teóricas**

Según Cohen (2000) un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar a las actividades de la empresa o negocio, Los sistemas de información contienen información sobre personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización, o en el entorno que la rodea. Por información nos referimos a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos. Por el contrario, los datos son flujos de elementos en bruto que representan los eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ordenarlos e interpretarlos en una forma que las personas puedan comprender y usar.

### **3.3.3 Sistema de Información Gerencial**

Un Sistema de Información Gerencial es un método, herramienta o técnica de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización. Un sistema de información gerencial utiliza la información del pasado, presente y de proyección para apoyar la solución de problemas y la toma de decisiones. Cabe destacar que todas las funciones gerenciales; planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones son necesarios los Sistemas de Información Gerencial.

Por otro lado, Watson (1998) define el sistema de información gerencial como el resultado de la interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos

orientados a solucionar problemas empresariales, el cual tiene como finalidad suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno.

### **3.3.4 Objetivos del Sistema de Información Gerencial**

El objetivo del Sistema de Información Gerencial es proporcionar información para el soporte a la toma de decisiones estructuradas y con esto lograr que las metas y objetivos de negocio sean logrados de manera más eficiente. Puesto que la toma de decisiones no está restringida a un determinado nivel, se espera que el SIG apoye a todos los niveles de gestión en la realización de las operaciones de negocio.

#### **Algunos Objetivos Específicos Son:**

**Capturar Datos:** El SIG captura datos de diversas fuentes internas y externas de la organización.

**Procesar Datos:** Los datos capturados se procesan para convertirlos en información necesaria.

**Almacenar la Información:** El SIG almacena los datos procesados o sin procesar para su utilización en el futuro. Si alguna información no es inmediatamente necesaria, se almacena como una organización de registros, para su posterior uso.

**Recuperar la Información:** El SIG recupera la información de sus almacenes de datos a medida que es requerida por varios usuarios.

**Difusión de la Información:** La información, que es el producto Final del proceso realizado por el SIG, se difunde a los usuarios de la organización. Esta difusión es periódica.

### **3.3.5 Necesidad de un Sistema de Información Gerencial**

Davis y Olson destacan (1987) destacan que los sistemas de información gerencial son una hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción.

Los SIG actualmente son conocidos como Inteligencia de negocios, esto es debido a que influyen a la toma de decisiones, La finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto, el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

Calidad: Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad: Para lograr un control eficaz las medidas correctivas, en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con antelación. Por ello la información suministrada por un Sistema de Información Gerencial debe estar disponible a tiempo para actuar al respecto.

Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o a decisiones desacertadas.

Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

### **3.3.6 Importancia de los Sistemas de Información Gerencial**

Los Sistemas de Información gerencial Proporcionan información que sirve para el apoyo en la toma de decisiones, son de mucha ayuda a los administradores para una mejor interrelación en los procesos y así tener mayor control en las organizaciones ya que permite visualizar y analizar los problemas, por esta razón las sistemas de información gerencial constituyen un campo esencial de estudio en lo que corresponde administración y gerencia de empresas, debido a que permite tener una comprensión básica de los sistemas de información de la empresa para entender cualquier otra área

funcional de la empresa brindando así el escenario para que se logren los objetivos propuestos en la organización.

### 3.3.7 Tipos De Sistema De Información

- **Sistema Transaccional:** es un tipo de sistema de información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones de la organización, una transacción es un evento o proceso que genera o modifica una información que se encuentra eventualmente almacenada en un sistema de información los sistemas de información transaccionales se destacan por tener las siguientes características:  
a través de ellos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra debido a que automatizan tareas operativas de la organización.

Con frecuencia son el primer tipo de sistema de información que se implanta en las organizaciones, se empieza apoyando las tareas de nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta administración a medida que evolucionan.

Muestran intensa entrada y salida de información, además sus cálculos y procesos suelen ser simples y pocos complejos.

- **Sistemas de Apoyo a las Decisiones:** son sistemas que suelen introducirse después de haber implantado los sistemas transaccionales más relevantes de la empresa ya que estos constituyen su plataforma de información, la información generada por los sistemas de apoyo a la toma de decisiones sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones, además suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entrada y salida de información algunas de las características de este sistemas son las siguientes:



Suelen ser sistemas de información interactivos y amigables con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que se encuentra dirigido al usuario final.

Estos sistemas pueden ser desarrollados por el usuario final si la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

No suelen ahorrar mano de obra.

- **Sistemas Estratégicos:** son sistemas que suelen desarrollarse dentro de la organización por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado, su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones sin embargo este tipo de sistema puede llevar a cabo dichas funciones dentro de la organización, este tipo de sistemas posee las siguientes características:

Su función es lograr ventajas tales que los competidores no posean tales como ventajas en costos y servicios diferenciados en clientes y proveedores.

Apoyan el proceso de innovación de productos y procesos dentro de la empresa, debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo es innovando o creando productos y procesos.

### **3.3.8 Estructura De Un Sistema De Información Gerencial**

El sistema de información gerencial se describió como una estructura piramidal, en la cual la parte inferior comprende la información relacionada con el procesamiento de las transacciones, preguntas sobre su estado, etc.; el siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control; el tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo; el nivel más alto

comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de políticas en los niveles más altos de la administración. Cada nivel de procesamiento de información puede utilizar los datos suministrados por los niveles más bajos; sin embargo, también pueden introducirse nuevos datos. Por ejemplo, parte de la información para apoyar la administración y la toma de decisiones se suministra con base en los datos que se obtuvieron del procesamiento de transacciones, mientras que otra 50 parte puede provenir de los datos nuevos sobre las actividades externas a la organización.

### **3.3.9 Definición de Términos Básicos:**

**Datos:** puede ser un número, una palabra, una imagen, en el ámbito cotidiano se utiliza en plural “datos”, lo cuales son la materia prima para la producción de información.

**Información:** son datos que dentro de un contexto dado tienen un significado para alguien.

**Sistema:** es el mecanismo por el cual se genera la información.

**Bases de Datos:** es una colección grande de información a la que se accede mediante el software y que es una parte integral del funcionamiento de un sistema.

**Sistemas Transaccionales:** generan información para actividades rutinarias con grandes y similares volúmenes de transacciones con procedimientos bien comprendidos y estandarizados.

**Control:** Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

**Inventario:** es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado.

**Software:** son los programas de las computadoras, las estructuras de datos y la documentación asociada, que sirve para realizar el método lógico.

**Automatización:** La automatización es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos.

**Restaurante:** es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local.

**Alimentos:** es aquello que los seres humanos comen y beben para su subsistencia.

## **3.4 CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO**

### **3.4.1 Diseño de la Investigación**

En el presente trabajo de investigación se emplea un diseño de campo, ya que se adapta a las necesidades del investigador permitiendo extraer datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos a fin de alcanzar los objetivos planteados, en relación a esto Fidias G. Arias (1999) considera que el diseño de investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

### **3.4.2 Tipo de Investigación**

Luego de estudiar los diversos tipos de investigación que existe dentro del campo metodológico se puede afirmar que este proyecto se encuentra realizado bajo una investigación de tipo descriptiva, en relación a esto Fidias G. Arias (1999) indica que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento. es decir, a través de este tipo de investigación se desea describir los datos y características de la población estudiada.

### **3.4.3 Unidad de Estudio**

- **Misión**

Como empresa Albahaca Restaurants C, A tiene la misión de satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, además de ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el Desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

- **Visión**

La empresa Albahaca Restaurants C.A tiene la visión de Ser reconocido y preferido a nivel Regional y Nacional, como un grupo de trabajo original, consistente y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus

proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de la atracción turística en nuestra región.

- **Albahaca Restaurant C.A**

Albahaca Restaurant C.A. es una empresa que se encarga de la preparación y venta de comida tipo gourmet al público del estado Nueva Esparta, esta se encuentra conformada por 7 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: un gerente general, una persona encargada de la caja, un trabajador que es el responsable de la atención al público, un Stewart, un chef y dos ayudantes de cocina.

- **Población de Trabajadores en la Empresa:** Debido a que albahaca restaurant C, A es una empresa pequeña que tiene 6 años en el mercado posee 7 trabajadores que representan un 100% de la población de la empresa que realizan diferentes actividades y entre los cuales está incluido el dueño.
- **Muestra de Trabajadores de la Empresa:** Como es una empresa pequeña y todos los trabajadores siempre están disponibles se tomó como muestra total a los 7 empleados.

#### **3.4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria para realizar la investigación planteada, consistirán en la observación directa, la cual permite monitorear atentamente los hechos para tomar información, y posteriormente realizar su respectivo análisis, además se realizarán encuestas modalidad entrevistas estructuradas en la cual se formularán preguntas cerradas, que permitirán recoger datos a fin de complementar la investigación científica.

Los instrumentos utilizados en esta investigación consistieron en una libreta de notas, donde sin una guía prediseñada se observaron las situaciones que se produjeron en el ámbito estudiado. Además, se utilizó una guía de entrevistas en la cual se realizaron preguntas concretas al personal que labora en Albahaca Restaurant C.A,

basadas en los objetivos preestablecidos de este estudio ayudando así a definir el tema de la entrevista.

#### **3.4.5 Técnicas de Procesamiento**

- **Tabulación;** la tabulación será elaborada para colocar los datos obtenidos a través de las observaciones realizadas, así como también los datos derivados de las encuestas, ubicándolos de manera ordenada en cuadros.
- **Grafica;** graficar la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, permite una mejor visualización de los resultados
- **Análisis;** los resultados obtenidos serán sometidos a análisis por parte de los investigadores, lo que permitirá generar conclusiones y recomendaciones en base a esta información.

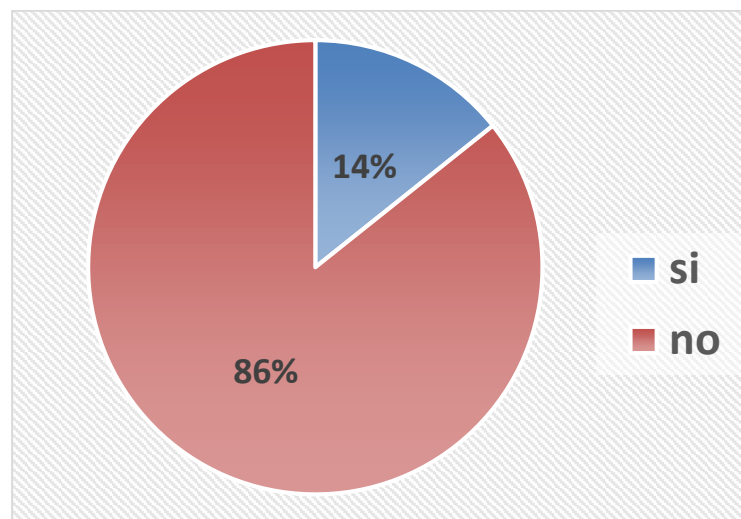
### 3.5 CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo de la investigación se revela la información obtenida producto de la entrevista realizadas al gerente de operaciones y personal operativo de la empresa albahaca restaurant C.A, a través de preguntas cerradas, las cuales fueron el instrumento utilizado para la recolección de información, y que permitieron obtener las siguientes respuestas:

**TABLA N°4 ¿Considera Usted que los Procedimientos Realizados Actualmente para el Control de Inventario en la Empresa Albahaca Restaurant C.A son los más Óptimos?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada**



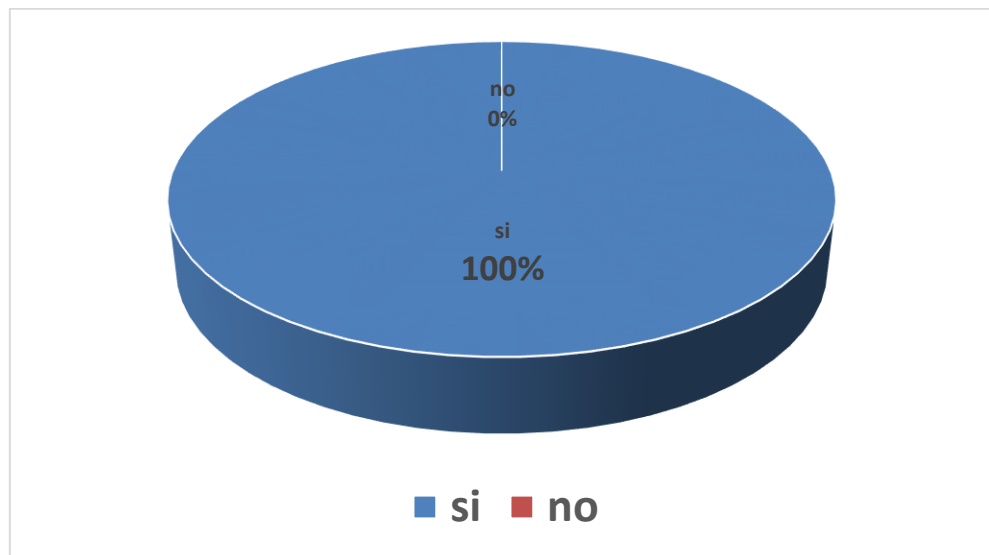
**GRAFICO N° 4. Procedimientos Actuales Óptimos.**

El resultado obtenido por la interrogante ¿Considera usted que los procedimientos realizados actualmente para el control de inventario en la empresa Albahaca Restaurant C.A son los más óptimos? Es de un 14 % para la opción SI mientras que la opción NO alcanzo un 86% de las respuestas, esto indica que la mayoría de los empleados considera que los procedimientos realizados actualmente en la empresa albahaca restaurant C.A en cuanto al control de inventario no se realizan de forma óptima.

**TABLA N°5 ¿Piensa Usted que es Importante Utilizar un Sistema Automatizado para el Control de Inventario?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



**GRAFICO N° 5. Importancia.**

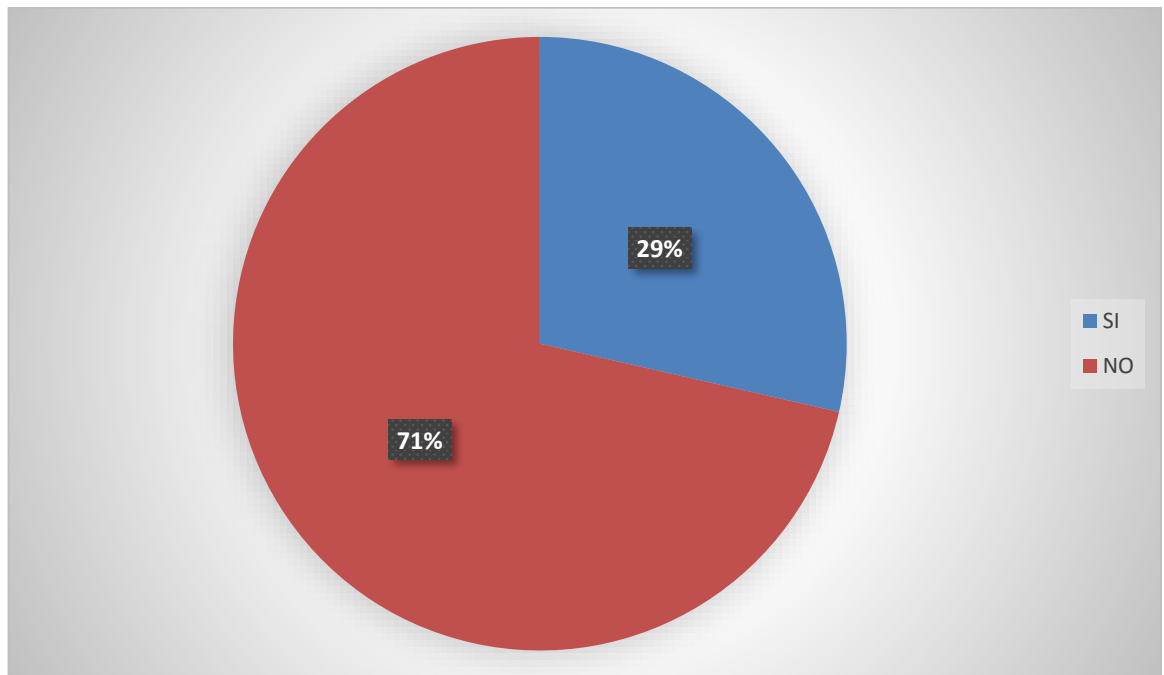


Las respuestas obtenidas por parte del personal entrevistado indican una opinión positiva por parte del 100% de los mimos, que representa a 7 trabajadores los que consideran importante utilizar un sistema automatizado para el control de inventario, lo que manifiesta que el personal de Albahaca Restaurant C.A, tiene los numerosos beneficios que representa para el funcionamiento de la empresa contar con un programa organizado que le permita cubrir las necesidades actuales de la misma mediante el uso de los avances tecnológicos.

**TABLA N° 6 ¿Cree Usted que el Sistema de Control de Inventarios que Maneja la Empresa Albahaca Restaurant C.A Actualmente Colabora en la Toma de Decisiones Gerenciales?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



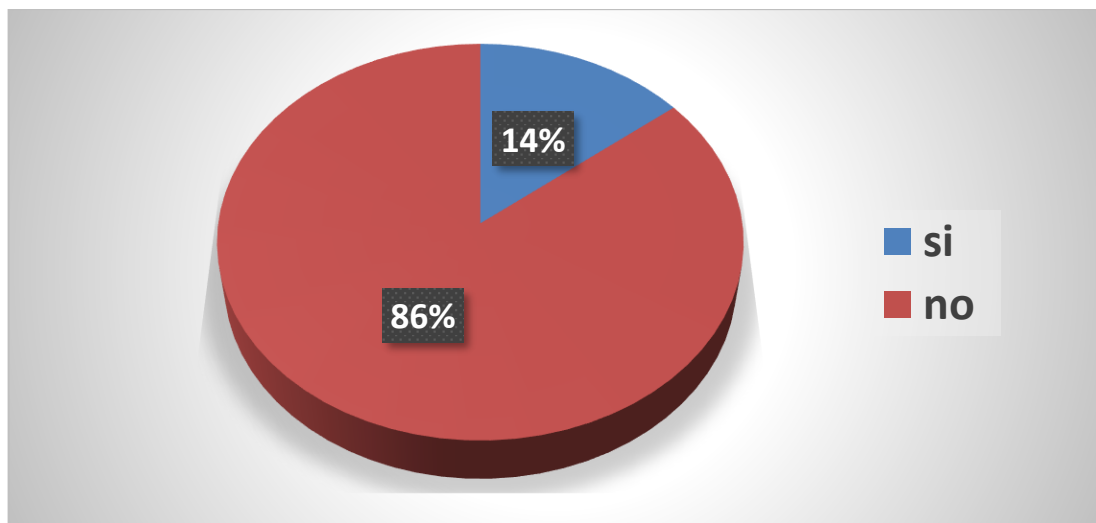
### GRAFICO N°6. Apoyo Gerencial.

La respuesta obtenida por los empleados de Albahaca Restaurant C.A demuestra una gran diferencia de proporciones considerando que un 71% el cual equivale a 5 empleados se expresa de forma negativa a la interrogante ,mientras el 29% el cual se encuentra representado por 2 trabajadores se manifestó de manera positiva con respecto a la colaboración de información arrojada por el sistema de información a la toma de decisiones gerenciales, es decir puede considerarse que la mayoría del personal considera que el sistema de información actual no es de mucha utilidad para la toma de decisiones, por lo que el aporte que arroja el sistema de información utilizado en la organización crea dudas por parte de los empleados en su utilidad al momento de tomar decisiones gerenciales.

**TABLA N° 7 ¿Cree Usted que el Sistema de Control de Inventarios Actual Satisface las Necesidades de la Empresa?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



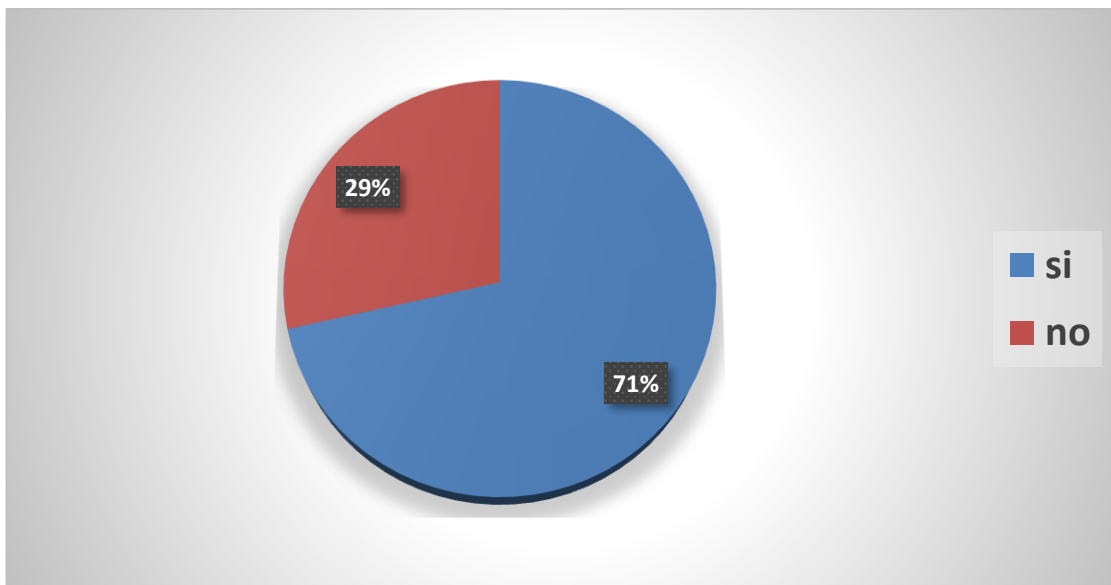
### GRAFICO N°7. Satisfacción.

Las respuestas emitidas por el personal de Albahaca Restaurant C.A. a esta interrogante, muestran una opinión de inconformidad, considerando que la entrevista fue aplicada a 7 empleados el 86% que respondió, considera que el sistema actual de inventarios no cubre las necesidades de la empresa, por lo tanto no se encuentran satisfechos con su aplicación mientras que el 14% expreso estar satisfecho con el sistema de control de inventarios actual , en este caso se evidencia que el porcentaje mayoritario que expreso una inconformidad con el sistema de información que se maneja en la empresa para el control de inventarios.

**TABLA N°8 ¿Existe la Necesidad de un Nuevo Sistema de Control de Inventario Automatizado?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71
NO	2	29
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



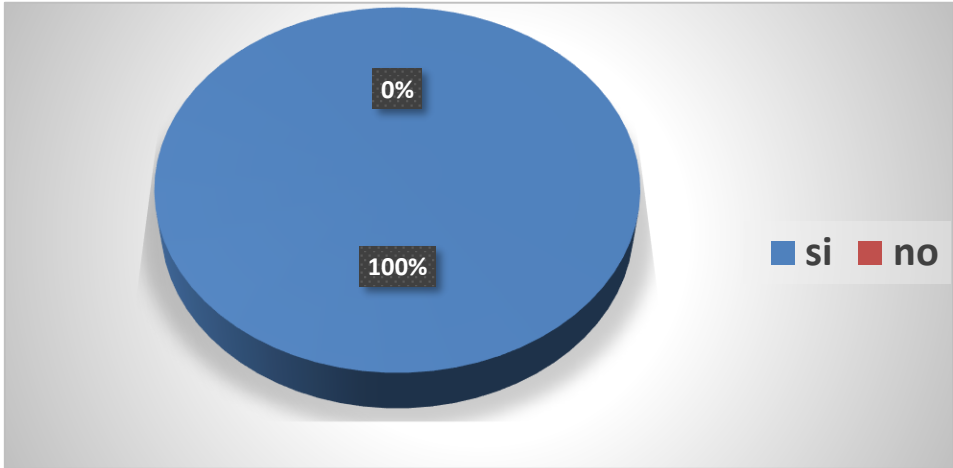
**GRAFICO N° 8. Necesidad.**

En la entrevista realizada al personal de Albahaca Restaurant C.A se les planteo la interrogante si existía la necesidad de un nuevo sistema para el control de inventario dentro de la empresa, en base a esta pregunta existe una notable mayoría representada por el 71% donde consideraban que la empresa Albahaca Restaurant C.A, si se encontraba en la necesidad de obtener un nuevo sistema de control de inventario que se encuentre relacionado con su actividad económica, que a su vez les permita cubrir las necesidades existentes actualmente para el buen funcionamiento de la empresa , por otro lado el 29% del personal manifestó que la empresa no tenía la necesidad de obtener un nuevo sistema de control de inventario.

**TABLA N° 9 ¿Estaría Dispuesto Usted a Manejar un Nuevo Sistema de Control de Inventario?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



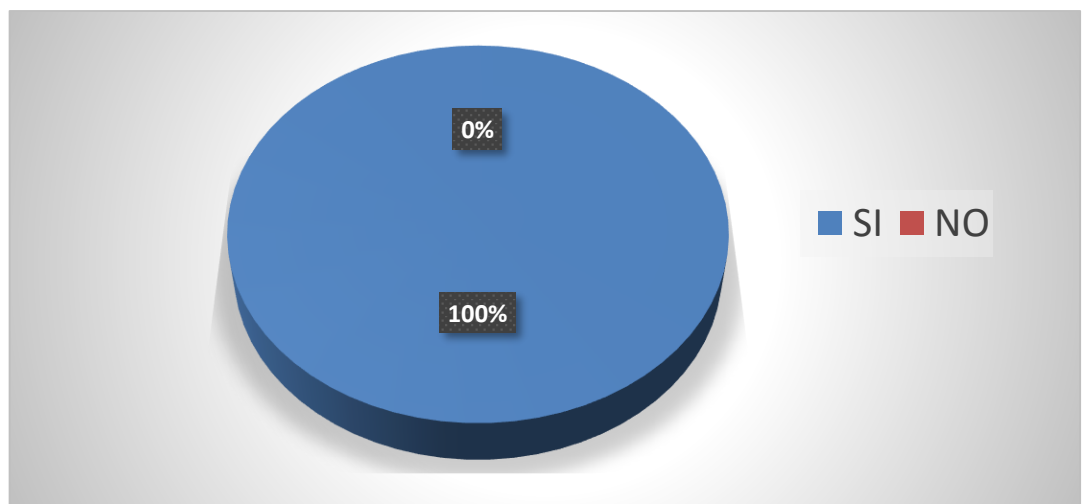
**GRAFICO N°9. Disposición.**

La respuesta que se obtuvo por parte del personal entrevistado sobre la disposición al manejo de un nuevo sistema de información demuestra una aceptación total de un 100% representado por las 7 personas que laboran en Albahaca Restaurant C.A, Por lo que la empresa considerara, es necesario aplicar un cambio del sistema de control de inventario que cuente con el respaldo absoluto por parte de los empleados, los cuales estarían dispuestos a manejar un nuevo sistema de control de inventario automatizado, que a su vez permita y mejor manejo y desarrollo para el funcionamiento de la empresa.

**TABLA N° 10 ¿Considera Usted que el Nuevo Sistema de Información Gerencial Permitirá un Mejor Manejo del Inventario?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



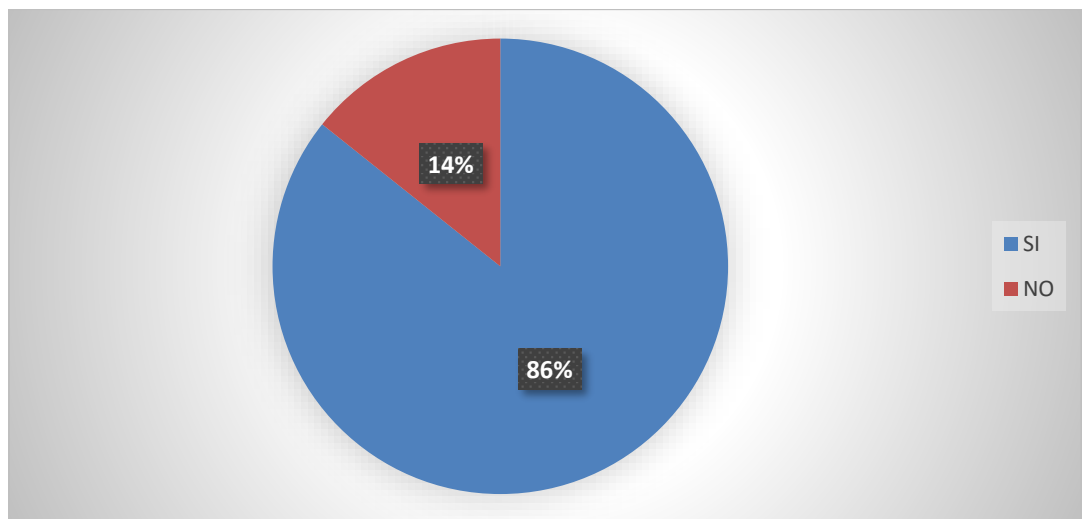
**GRAFICO N°10. Manejabilidad.**

En la pregunta 6 sus respuestas fueron de 7, 7 afirmativas dando como resultado un 100%, es decir que los trabajadores consideran que un nuevo sistema de control de inventario automatizado permitirá controlar el inventario de la manera más dinámica, por lo que se demuestra que el personal se encuentra consiente que al adquirir un nuevo sistema de control de inventario, este va ir orientado al tipo de actividad que realice la empresa permitiendo cubrir las necesidades existentes al llevar un buen manejo y control, además de facilitar y reducir las actividades laborales para el personal de Albahaca Restaurant C.A.

**TABLA N°11 ¿Piensa Usted que el Nuevo Sistema De Información Mejorara la Toma de Decisiones?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



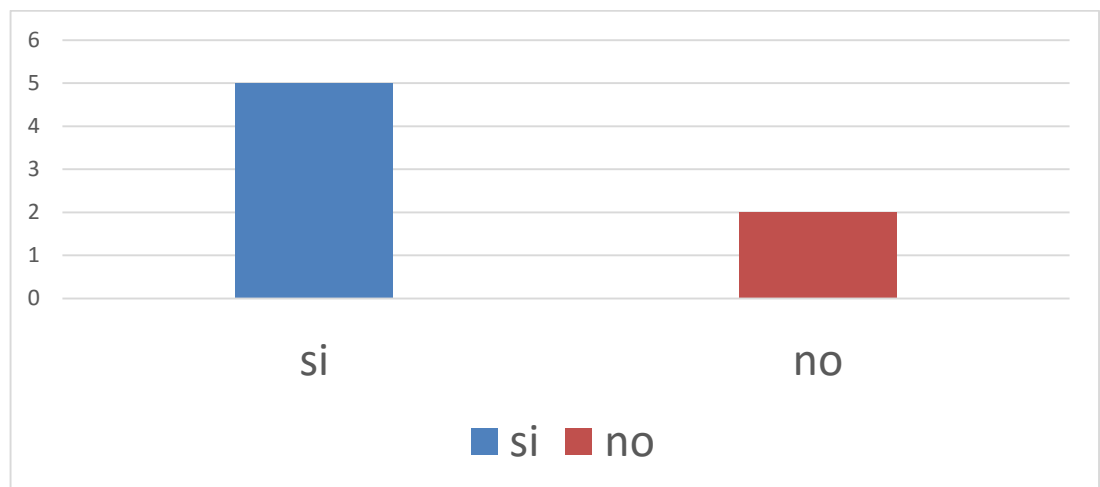
### GRAFICO N°11.Mejora En La Toma de Decisiones.

La respuesta obtenida refleja que un 14% del personal de Albahaca Restaurant C.A representado por un empleado se encuentra seguro que un nuevo sistema de información no mejorara la toma de decisiones mientras que por otro lado un 86 % el cual se encuentra representado por seis empleados se encuentra convencido que el nuevo sistema de información será de gran ayuda para el proceso de toma de decisiones y por lo tanto mejorara el desarrollo de la misma , es decir la gran mayoría de los trabajadores de albahaca restaurant consideran que el nuevo sistema de información será una herramienta importante para el proceso de tomas de decisiones.

**TABLA N°12 ¿Cree Usted que la Empresa Cuenta con el Presupuesto Suficiente para la Adquisición de un Nuevo Sistema de Información?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



**GRAFICO N°12. Presupuesto para Adquisición de un Nuevo Sistema.**

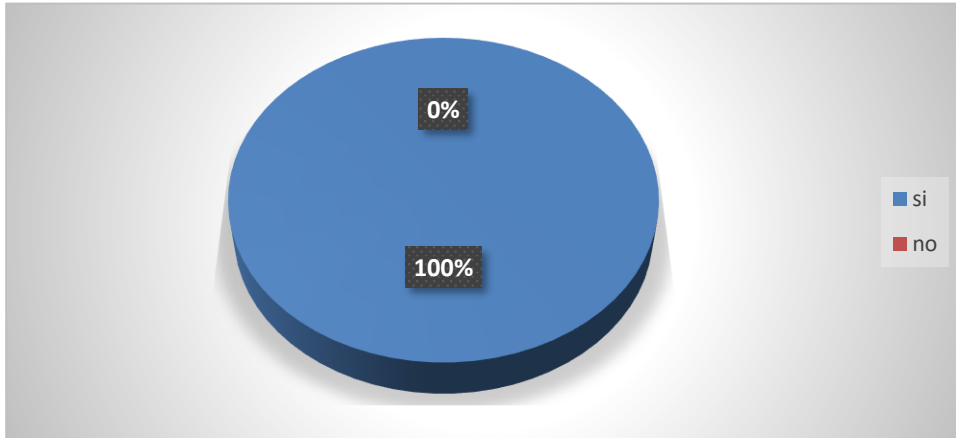
Esta pregunta inicialmente iba dirigida al gerente de la empresa, pero como en Albahaca Restaurants C, A los trabajadores poseen un gran sentido de pertenencia y en ocasiones su rol es multifuncional laborando en diferentes puestos de trabajo desde caja hasta la cocina, se decidió también realzarle la siguiente pregunta ¿cree usted que la empresa cuenta con el presupuesto suficiente para la adquisición de un nuevo sistema de información? el 71% que representan a 5 de 7 entrevistados opinan que consideran que la empresa cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición de un nuevo sistema de automatización de inventarios por otra parte los otros 2 entrevistados que representan un 29% del personal considera que la empresa no cuenta con los recursos económicos necesarios para la adquisición de un nuevo sistema de control de inventario automatizado, lo que indica que la mayoría de los empleados opinan que Albahaca Restaurant C,A se encuentra en la capacidad de adquirir este sistema.

**TABLA N° 13 ¿Consideran que es de Gran Beneficio para el Equipo de Albahaca Restaurant, Mantener un Registro del Control de Inventario Sistematizado?**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada**





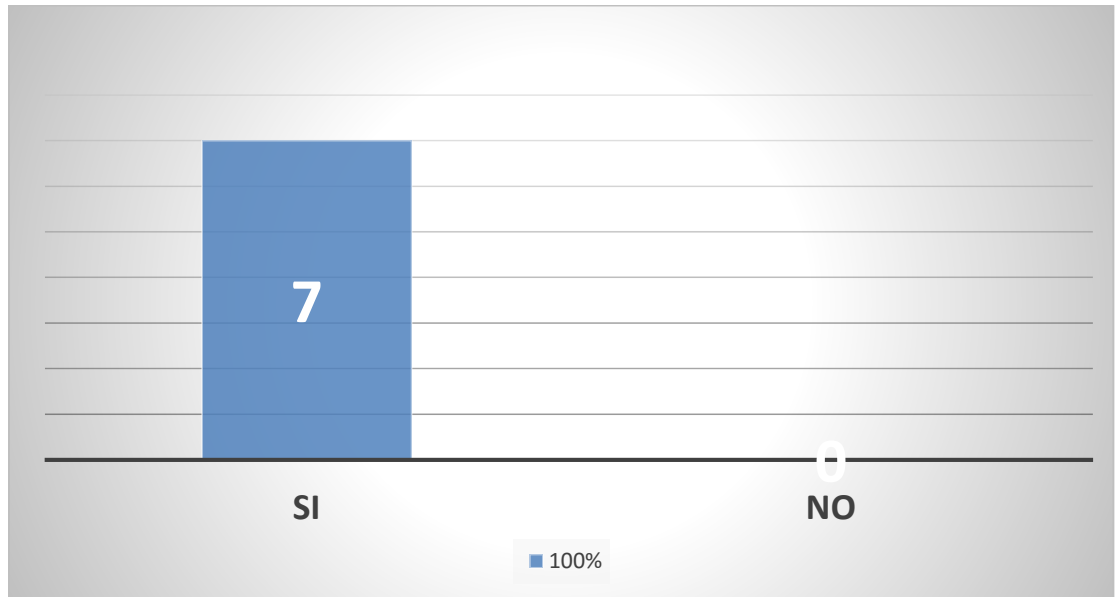
**GRAFICO N°13. Beneficios.**

Las respuestas por parte del personal a esta pregunta fueron de carácter positivo, debido que el 100% se inclinó por el sí, es decir todos los empleados consideran que es de gran beneficio para el equipo de Albahaca Restaurante C.A, mantener un registro del control de inventario sistematizado por lo tanto se demuestra que el personal tiene en cuenta que mantener un registro del control de inventario automatizado permite la empresa mantener el control, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

**TABLA N°14 ¿Opina Usted que se Deben Realizar Cursos de Capacitación para el Manejo de un Nuevo Sistema de Información?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100 %

**Fuente: Elaboración Propia con Base en los Resultados Obtenidos en la Entrevista Realizada.**



**GRAFICO N°14. Capacitación Para Manejo de un Nuevo Sistema.**

La respuesta obtenida a esta interrogante de la entrevista realizada al personal de Albahaca Restaurant C.A, demuestra nuevamente una opinión positiva respaldada por el 100% del personal entrevistado representado por 7 empleados, lo que evidencia que todos los empleados de la empresa consideran que sería muy útil realizar cursos de capacitación para el manejo de un nuevo sistema de información que les permitan mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes para laborar de manera óptima en su área laboral.

### **3.5.1 Propuesta del sistema de control de inventario sistematizado para Albahaca Restaurante C.A**

Antes de implementar cualquier sistema automatizado se debe de realizar un análisis de la situación actual que atraviesa la organización, en el caso de la empresa Albahaca Restauran C.A , se observó una deficiente gestión del sistema de control de inventarios que se implementa en la empresa, por tal motivo se propuso la creación un nuevo sistema de control de inventario automatizado que permita cubrir las necesidades existentes y ahorrar recursos esenciales para que la empresa funcione de manera óptima, Posteriormente se debe realizar una evaluación de los recursos

necesarios para diseñar e implementar el nuevo sistema automatizado de control de inventario, en el caso de la empresa Albahaca Restaurant C.A los recursos necesarios para el diseño e implementación del sistema automatizado de control de inventario son los siguientes.

- Recursos Humanos
  - ✓ Los empleados de Albahaca Restaurant C.A, debido que se tomaran en cuenta sus opiniones y consideraciones para la creación del nuevo sistema.
  - ✓ especialista en sistema que ofrezca asesoría en la creación del sistema
  
- Recursos Económicos.
  - ✓ La empresa Albahaca Restaurant C.A, cuenta con los recursos económicos necesarios para adquisición de equipos tecnológicos (software y hardware) que satisfaga las necesidades para la instalación y ejecución del sistema automatizado.
  
- Recursos Tecnológicos.
  - ✓ Para garantizar un rendimiento adecuado del sistema propuesto es necesario que los equipos hardware donde se van a instalar y operar el sistema cumplan con los siguientes requerimientos: se recomienda 3 gigabyte de memoria RAM,. disco duro de 160 GB. sistema operativo Windows XP, además de 3 pantallas táctiles que servirán para innovar en la organización.

Una vez realizada la evaluación de los recursos, si esta arroja datos positivos se procede al diseño e implementaciones sistema propuesto.

### **3.5.2 Control De Inventario MD 5.0**

Es un sistema automatizado de control de inventario diseñado para cubrir las necesidades de la empresa Albahaca Restaurant C.A debido a que es un sistema practico y muy fácil de utilizar que permitirá a la empresa llevar un registro de su inventario disponible e incluso emitir a alertas cuando existe un producto que mantenga cifras por debajo de las cantidades requeridas para la realización del menú reflejando esta alerta con términos rojos.

Por otro lado, se puede destacar que este sistema manejara cada uno de los productos con unidades de medidas como litros y kilos de acuerdo al caso, permitiendo que cuando sea vendido un plato de cualquier menú se descuenta automáticamente en el inventario la cantidad exacta de kilos o litros de los productos que conforman ese menú.

El sistema de control de inventario automatizado propuesto está orientado a mejorar el proceso de control de materiales y por ende el inventario mismo, además de permitir al usuario encargado de manejar el sistema, realizar tareas de manera rápida evitando así pérdida de tiempo información y materiales.

### 3.6 CONCLUSIÓN

Los sistemas de información gerencial y las Tecnologías de Información han cambiado la forma en que operan las organizaciones en Venezuela actualmente, A través de su uso se logran importantes mejoras en el desarrollo de las empresas, ya que automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información de gran utilidad para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas que permiten un mejor funcionamiento dentro de la organización.

En este sentido el estudio realizado a la empresa albahaca restaurant C.A permitió analizar las dificultades que presentaba el sistema de información dirigido al control de inventario, el cual responde a las características de un sistema Transaccional , a través de esta investigación se determinó que el sistema que utiliza actualmente la empresa no cumple con las necesidades ni expectativa de la mismo esto de acuerdo a lo expresado por la gran mayoría de los trabajadores que pertenecen a albahaca restaurant C.A.

Es importante que albahaca restaurant C.A haga el uso correcto de la tecnología de la información con la finalidad de optimizar sus inventarios para mejorar el funcionamiento de la empresa, por lo tanto, la empresa debe adquirir un sistema que se adapte a las necesidades que demanda su actividad diaria, permitiendo reducir costos y procesos, y brindando información real que sirva para la toma de decisiones.

### 3.7 RECOMENDACIONES

A continuación, se hacen algunas recomendaciones para mejorar la gestión y control de inventario en la empresa albahaca restaurant C.A:

- Se recomienda a la gerencia implementar un sistema de información que permita Llevar un registro estricto de las actividades de la empresa para su mejor funcionamiento.
- Apreciar las opiniones del personal; pues representan un gran aporte al funcionamiento de la empresa, por lo tanto, se recomienda considerar los porcentajes tanto positivos como negativos como parte de una retroalimentación dentro del sistema que es la organización.
- Establecer un sistema de información gerencial que permita un control de materia prima reflejados en kilos y litros. utilizado para la elaboración del menú ejecutivo vendidos por albahaca restaurant C.A
- Llevar un control estricto de la demanda, y análisis de su variabilidad, a fin de mantener los niveles de existencia de productos adecuados en el almacén.

### 3.8 BIBLIOGRAFÍA

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COHEN, Daniel. (1990). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. México: Mc. Craw-Hill. Segunda Edición.

O'BRIEN, J. y MARAKAS, G. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México: McGraw-Hill. Séptima Edición.

#### TESIS

**Castillo, Adriana.** (2009) Proponer un modelo de inventario para la distribución de una empresa de materiales de construcción ubicada en la ciudad de Barcelona edo. Anzoátegui.

**Pinto, Rebeca.** (2009) propuesta de un sistema de información gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica”

### 3.9 ANEXOS

#### Anexo N°1

#### Encuesta realizada al personal operativo de Albahaca Restaurant C.A

- 1- ¿Considera usted que los procedimientos realizados actualmente para el control de inventario en la empresa Albahaca Restaurant C.A, son los más óptimos?  
SI( ) NO( )
  
- 2- . ¿piensa usted que es importante utilizar un sistema automatizado para el control de inventario?  
SI( ) NO( )
  
- 3- ¿Cree usted que el Sistema de control de inventarios que maneja la empresa Albahaca Restaurant C.A actualmente proporciona información necesaria para la toma de decisiones gerenciales?  
SI( ) NO( )
  
- 4- ¿Cree usted que El sistema de control de inventarios actual satisface las necesidades de la empresa?  
SI( ) NO( )
  
- 5- ¿existe la necesidad de un nuevo sistema de control de inventario?  
SI( ) NO( )
  
- 6- ¿estaría dispuesto usted a manejar un nuevo sistema de control de inventario?  
SI( ) NO( )



7- ¿Considera usted que el nuevo sistema de información gerencial permitirá un mejor manejo del inventario?

SI( ) NO( )

8- ¿piensa usted que el nuevo sistema de información mejorara la toma de decisiones?

SI( ) NO( )

9- ¿cree usted que la empresa cuenta con el presupuesto suficiente para la adquisición de un nuevo sistema de información?

SI( ) NO( )

10- ¿consideran que es de gran beneficio para el equipo de albahaca restaurante, mantener un registro del control de inventario sistematizado?

SI( ) NO( )

11- ¿Opina usted que deben se deben realizar cursos de capacitación para el manejo de un nuevo sistema de información?

SI( ) NO( )

## ANEXO N°2 Ingreso De Usuario De MD 5.0



## ANEXO N°3 Pantalla Inicial De MD 5.0



## ANEXO N°4 Clasificación De Los Alimentos



## ANEXO N°5 Lista De Vegetales

Alimentos Disponibles	Cantidad	Unidad De Medida	Tipo De Menú	Proveedor
Ajo	7000	Gramos	1,2,3 ,4 y 5	Ciudad bendita c.a
Ajis	7000	Gramos	1 y 2	Ciudad bendita c.a
Cebolla	18000	Gramos	Todos	Ciudad bendita c.a
papas	19000	Gramos	1 , 2 y 5	Ciudad bendita c.a
perejil	100	Gramos	1 , 2 y 5	Ciudad bendita c.a
pimentón	150	Gramos	1,2,3 y 4	Ciudad bendita c.a
tomates	11000	Gramos	6	Ciudad bendita c.a
repollo	7000	Gramos	6	Ciudad bendita c.a
lechuga	8000	Gramos	6	Ciudad bendita c.a
yuca	6000	Gramos	5	Ciudad bendita c.a
auyama	5000	Gramos	5	Ciudad bendita c.a
ocumo	7000	Gramos	5	Ciudad bendita c.a
Zanahoria	18000	Gramos	6	Ciudad bendita c.a

## ANEXO N°6 Operaciones de Entradas



## ANEXO N°7 Operaciones de Salidas



## ANEXO N° 8 Reportes de Compras

 <b>Entradas</b>		<b>Reportes de Compras</b>		<b>MD 5.0</b>		
<b>Empresa:</b> Albahaca Restaurant C.A.				Pagina 1 de 5		
<b>Usuario:</b> Administración						
FECHA DE EMISIÓN	N° DOCUMENTO	PROVEEDOR	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
14/3/2016	Fact 001-0044587	Ciudad Bendita C.A	Cebollas	20 KG	400	8.000
14/3/2016	Fact 002-0044588	Ciudad Bendita C.A	Tomates	27 KG	300	8.100
14/3/2016	Fact 003-0044589	Ciudad Bendita C.A	Ajos	15 KG	200	3.000
14/4/2016	Fact 003-0044590	Ciudad Bendita C.A	Perejil	28 KG	500	14.000
16/4/2016	Fact 003-0044591	Makro C.A	Nestea	50LT	600	30.000
16/4/2016	Fact 003-0044592	Makro C.A	Arroz	23 KG	500	11.500
16/4/2016	Fact 003-0044593	Makro C.A	Pasta	29 KG	400	11.600

## ANEXO 9 Reportes de Ventas

Meses	Menú 1	Menú 2	Menú 3	Menú 4	Menú 5	Menú 6	Total	Detalle de Ventas de Meses
Enero	Bs70.000	Bs80.000	Bs80.000	Bs60.000	Bs65.000	Bs45.000	Bs400.000	Detallar
Febrero	Bs60.000	Bs90.000	Bs70.000	Bs70.000	Bs90.000	Bs90.000	Bs470.000	Detallar
Marzo	Bs80.000	Bs70.000	Bs60.000	Bs30.000	Bs50.000	Bs80.000	Bs370.000	Detallar
Abril	Bs90.000	Bs90.000	Bs50.000	Bs40.000	Bs40.000	Bs40.000	Bs350.000	Detallar
Mayo	Bs40.000	Bs70.000	Bs90.000	Bs90.000	Bs90.000	Bs80.000	Bs460.000	Detallar
Junio	Bs70.500	Bs90.000	Bs80.000	Bs70.000	Bs90.000	Bs90.000	Bs490.500	Detallar
Julio	Bs90.000	Bs95.000	Bs70.000	Bs60.000	Bs90.000	Bs70.000	Bs475.000	Detallar
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre								
Total	500.500	585.000	500.000	420.000	515.000	495.000	3.015.500	

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

<b>TÍTULO</b>	<b>SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	<b>PARTE I: Resistencia al cambio tecnológico en el proceso de inscripción de los estudiantes de la UDONE</b>

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Díaz Brito, David Enrique</b>	<b>CVLAC:21.326.975 E MAIL: Davidenrrique_8@hotmail.com</b>
<b>Rojas Romero, Miguel José</b>	<b>CVLAC:21.733.037 E MAIL: sonickrojas@gmail.com</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Gestión, Cambio, Gerencia, Estrategia, Sistemas, Información.

---

---

---

---

---

---

---

---

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

<b>ÀREA</b>	<b>SUBÀREA</b>
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Administración</b>
<b>Administración</b>	<b>Gestión Del Cambio Organizacional</b>
	<b>Gerencia Estratégica</b>
	<b>Sistemas De Información Gerencial</b>

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La finalidad de este trabajo de investigación corresponde a analizar de forma profunda y detallada tres áreas fundamentales para el desarrollo de nuestra carrera , como los son: la Gestión del Cambio Organizacional que se base en la capacidad de adaptación que tengan la empresas para afrontar las diferentes circunstancias que se presenten , la gerencia estratégica debido a que brinda herramientas que permitan a los gerentes desarrollar capacidades para afrontar situaciones imprevistas, a través de la formulación de estrategias adaptadas a las necesidades que requiera cada circunstancia. y los sistemas de información que sirven como técnicas, instrumentos o herramientas que aportan a los gerentes información propicia de carácter importante para el proceso de toma de decisiones, lo que permite facilitar actividades en los diferentes niveles de la empresa.

---



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

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Salazar, Daniel	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Díaz, David	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Figuroa, Ángel	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2016	04	25
AÑO	MES	DÍA

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TRABAJODEGRADO_DIAZ_D_ROJAS_M	DOCX
TRABAJODEGRADO_DIAZ_D_ROJAS_M	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:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Administración

**INSTITUCIÓN:** Universidad de Oriente – Núcleo Nueva Esparta

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

**DERECHOS**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). “Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario”



AUTOR

Díaz, David



AUTOR

Rojas, Miguel



AUTOR

Salazar, Daniel



JURADO

Díaz, David



JURADO

Figueroa, Ángel

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS**